

GUILHERME FLORA GRESPAN

**REFERENCIAIS PARA A AVALIAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE:
MODELOS DE EXCELÊNCIA EM UMA EMPRESA JÚNIOR**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2016

GUILHERME FLORA GRESPAN

REFERENCIAIS PARA A AVALIAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE:
MODELOS DE EXCELÊNCIA EM UMA EMPRESA JÚNIOR

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Gregório Bouer

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Grespan, Guilherme Flora

**REFERENCIAIS PARA A AVALIAÇÃO E GESTÃO DA
QUALIDADE: MODELOS DE EXCELÊNCIA EM UMA EMPRESA
JÚNIOR / G. F. Grespan -- São Paulo, 2016.**

143 p.

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

1.Gestão da qualidade 2. Modelos de Excelência. I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

À minha família e amigos

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado e me apoiaram nos momentos difíceis. Foram eles que sempre investiram em minha educação e me deram a oportunidade de estar escrevendo este trabalho para uma das universidades mais prestigiadas do Brasil.

Aos meus irmãos e irmã por todos o carinho e apoio que sempre me deram durante todas as etapas da minha carreira, A todos meus outros familiares que sempre torceram por mim e me deram todo o suporte quando eu precisei.

À minha namorada e aos meus amigos que estiveram comigo durante o tempo de graduação. Pela compreensão que tiveram naqueles momentos que não pude estar presente em prol da minha formação acadêmica. Pelo apoio incessante de me fazer acreditar nos meus sonhos tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

A todos os grandes professores que tive nesta Escola, principalmente o Professor Gregório Bouer pelo carinho, atenção, confiança e por ter me acolhido como seu orientando em cima da hora.

Finalmente, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta.

A certeza do seu propósito é o ponto
de partida para suas conquistas.

Clement Stone

RESUMO

Este trabalho de formatura tem como objetivo diagnosticar e criar propostas de melhorias para a gestão da qualidade a partir dos modelos de excelência. A empresa em que foi realizado o trabalho de formatura foi a Poli Júnior, empresa júnior da Escola Politécnica da USP. Assim como muitas outras empresas juniores, a Poli Júnior passa periodicamente por processos de reestruturação organizacional, a fim de avaliar a eficiência de seu modelo de gestão e buscar entregar melhores resultados para seus membros, clientes e parceiros. A utilização de ferramentas que auxiliem a empresa nesse processo de revisão, priorização e proposição de melhorias em áreas identificadas como críticas de sua gestão tornam essa tarefa mais fácil e eficiente. Dessa forma, toda a avaliação e desenvolvimento foram realizados a partir de um modelo de excelência indicado pelo autor. Em primeiro lugar foram levantados os principais referenciais para a avaliação e gestão da qualidade com base em artigos acadêmicos e nos conhecimentos prévios adquiridos pelo autor ao longo de sua graduação como engenheiro de produção. A partir destes modelos, selecionou-se o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) como o mais adequado para identificar as necessidades e solucionar os problemas da empresa em estudo. Através de um questionário de avaliação, o modelo permitiu a realização de um diagnóstico da empresa assim como identificação dos pontos de maior criticidade que estavam impedindo a entrega de resultados consistentes aos grupos de interesse por parte da empresa. Uma vez levantados os pontos críticos, foi proposto um plano de melhorias contendo ações que visam corrigir cada um dos problemas identificados e um conjunto de indicadores que permitem a mensuração da evolução da empresa em cada um de seus objetivos estratégicos propostos. Algumas das propostas recomendadas já foram implementadas e apresentaram resultados positivos.

Palavras-chave: Modelos de Excelência em Gestão, Referenciais de Avaliação da Gestão, EFQM, Gestão da Qualidade, Gestão Empresarial, Gestão de Excelência, Empresa Junior.

ABSTRACT

This graduation project aims to diagnose and make proposals for improvement of the quality management by using business excellence models. The company in which the graduation work was conducted was Poli Junior, the junior enterprise of Escola Politécnica da USP. Like many other junior companies, Poli Junior passes periodically by organizational restructurings in order to evaluate the efficiency of its management model and seeking to deliver better results to its members, customers and partners. The use of tools to assist the company in this process of review, prioritization and propose of improvements in areas identified as critical to its management make this task easier and more efficient. Thus, all the evaluation and development of the Project was made using a business excellence model indicated by the author. First of all, were identified the main references for quality assessment and management based on academic articles and prior knowledge acquired by the author throughout his graduation as an industrial engineer. After this gathering, it was selected the model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) as the most appropriate to identify needs and solve problems of the company in study. Through an evaluation questionnaire, the model allowed for a diagnosis of the company as well as identification of the most critical points that were preventing the delivery of consistent results to stakeholders by the company. Once raised the critical points, it was proposed an improvement plan containing actions that aim to correct each of the identified problems and a set of indicators for measuring the evolution of the company in each of its proposed strategic objectives. Some of the recommended proposals have already been implemented and presented positive results.

Key words: Business Excellence Models, Management Assessment Benchmarks, EFQM, Quality Management, Business Management, Business Excellence, Junior Enterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Movimento Empresa Júnior no mundo. Elaborado pelo autor	17
Figura 2: Evolução do faturamento. Adaptado pelo autor do site da Brasil Júnior.....	18
Figura 3: Organograma da Poli Júnior. Adaptado pelo autor.....	21
Figura 4: Organograma da Poli Júnior. Adaptado pelo autor.....	23
Figura 5: Mapa estratégico da Poli Júnior. Adaptado pelo autor	25
Figura 6: Organização do Trabalho. Elaborado pelo autor	29
Figura 7: Processos de produção em massa de Taylor. Retirado de Moen e Norman (2007)..	35
Figura 8: Ciclo de Shewhart. Retirado de Moen e Norman (2007).....	35
Figura 9: Ciclo PDCA segundo Deming. Retirado de Hosotani (1992)	36
Figura 10: Relação entre os princípios de gestão. Adaptado pelo autor.....	38
Figura 11: Estrutura baseada na ABNT/ISO 9001:2008. Adaptado de Carvalho et. al. (2012)	
.....	39
Figura 12: Esquema do modelo EFQM. Retirado do site da APQ.....	43
Figura 13: Esquema do modelo Baldrige. Adaptado pelo autor do site da NIST	44
Figura 14: Esquema do modelo FNQ. Retirado do site da FNQ.....	48
Figura 15: Organização do trabalho. Elaborado pelo autor.....	50
Figura 16: Gráfico radar das pontuações obtidas. Elaborado pelo autor.....	61
Figura 17: Lógica RADAR. Adaptado pelo autor do site da EFQM	64
Figura 18: Mapa de Competências. Elaborado pelo autor.....	72
Figura 19: Organização dos planos de melhoria. Elaborado pelo autor	80
Figura 20: Fluxo operacional de gestão por processos. Adaptado de Bouer (2003)	81
Figura 21: Cálculo do NPS. Adaptado de Heichheld (2003)	86
Figura 22: Matriz B-Q. Elaborado pelo autor	97
Figura 23: Fluxograma do processo de atendimento ao cliente. Poli Júnior.....	100
Figura 24: Fluxograma do subprocesso de triagem dos projetos. Poli Júnior.....	101
Figura 25: Matriz I-D. Adaptado de Bouer (2003).....	102
Figura 26: Relação entre os três pilares de resultados do trabalho. Elaborado pelo autor	107
Figura 27: Fluxograma do processo "Processo Seletivo". Poli Júnior	129
Figura 28: Fluxograma do processo "Treinamento TIMP". Poli Júnior.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro comparativo-gurus da qualidade. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013)	31
Quadro 2: Relação entre ferramentas da qualidade e PDCA. Elaborado pelo autor	36
Quadro 3: Conceitos Fundamentais da Excelência. Adaptado pelo autor do site da EFQM ...	41
Quadro 4: Quadro comparativo - ferramentas de avaliação. Elaborado pelo autor	52
Quadro 5: Escala de avaliação EFQM. Adaptado pelo autor	56
Quadro 6: Escala de pontuação dos critérios. Adaptado pelo autor	57
Quadro 7: Matriz SWOT. Elaborado pelo autor	70
Quadro 8: Levantamento de parceiros. Adaptado pelo autor	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de decisão. Elaborado pelo autor	54
Tabela 2: Cronograma de aplicação do questionário. Elaborado pelo autor	55
Tabela 3: Pontuação obtida pela diretoria. Elaborado pelo autor	60
Tabela 4: Pontuação obtida pelos segundo grupo (não-diretores). Elaborado pelo autor	61
Tabela 5: Resumo do plano de melhorias proposto. Elaborado pelo autor	89
Tabela 6: Resumo dos indicadores propostos. Elaborado pelo autor.....	90
Tabela 7: Estrutura de direção do PM. Adaptado de Bouer (2003)	92
Tabela 8: Matriz FC-P para a Poli Júnior. Elaborado pelo autor	95
Tabela 9: Avaliação dos processos. Elaborado pelo autor	96

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – BALANCED SCORECARD

CCFB - CAMARA DE COMÉRCIO FRANÇA-BRASIL

CNEJ – CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR

CQT – CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

DRW – DAILY ROUTINE WORK

EFQM – EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

EJ – EMPRESA JÚNIOR

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

KM – KNOWLEDGE MANAGEMENT

MEJ – MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

OSCIP - ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO

PDCA – PLAN, DO, CHECK, ACT

PE – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PM – PROCESS MANAGEMENT

RADAR – RESULTS, APPROACHES, DEPLOY, ASSES AND REFINE

SIPJ – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA POLI JÚNIOR

TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

TQC – TOTAL QUALITY CONTROL

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1.	Justificativa do Tema	15
1.2.	Descrição da Empresa.....	16
1.2.1.	História do Movimento Empresa Júnior.....	16
1.2.2.	Evolução do Movimento no Brasil.....	17
1.2.3.	A Poli Júnior.....	18
1.2.4.	Missão, Visão e Valores	19
1.2.5.	Estrutura Organizacional	20
1.2.6.	Plano de Carreira	22
1.2.7.	Modelo de Gestão.....	24
1.3.	Descrição do Problema	25
1.4.	Objetivos do Trabalho	26
1.5.	Papel do Autor no Trabalho.....	27
1.6.	Organização do Trabalho	28
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	29
2.1.	Conceitos da Qualidade	30
2.2.	Ferramentas da Qualidade.....	31
2.2.1.	Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe)	32
2.2.2.	Diagrama de Afinidade.....	32
2.2.3.	Diagrama de Relações	32
2.2.4.	Diagrama em Árvore	33
2.2.5.	Diagrama em Matriz.....	33
2.2.6.	Técnicas de Priorização – Matriz de priorização básica.....	33
2.2.7.	Diagrama PDPC	34
2.2.8.	Diagrama de Rede de Atividades	34
2.2.9.	Ciclo PDCA.....	35
2.3.	Ferramentas da Qualidade x PDCA.....	36
2.4.	Referenciais para a Gestão e Avaliação da Qualidade.....	37
2.4.1.	As Normas ISO 9000.....	37
2.4.2.	Os Modelos de Excelência em Gestão	39

3.	MATERIAIS E MÉTODOS DE TRABALHO	50
3.1.	Metodologia	50
3.2.	Seleção do Referencial de Avaliação	52
3.3.	Aplicação do Questionário	54
3.4.	Processo de avaliação no modelo EFQM	55
4.	ESTUDO DO CASO	58
4.1.	Contextualização	58
4.2.	Contribuição do Modelo	59
4.3.	Resultado da Avaliação	59
4.4.	Análise	63
4.4.1.	Lógica RADAR	63
4.4.2.	Avaliação dos Critérios	65
4.4.3.	Comentários Gerais	78
4.5.	Plano de Melhorias	80
4.6.	Compromisso assumido com o plano	91
5.	AÇÕES DESENVOLVIDAS	92
5.1.	Gerenciamento por Processos	92
5.2.	Gestão dos Parceiros	103
5.3.	Mapeamento de Satisfação dos Membros	105
5.4.	Grupos de Benchmarking	105
6.	RESULTADOS	107
6.1.	Legado dos modelos	107
6.2.	Consenso do cenário atual	109
6.3.	Implementação das propostas	110
7.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS DO AUTOR	112
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MODELO EFQM		119
ANEXO B – PROCESSOS MAPEADOS		129
ANEXO C – MAPEAMENTO DE SATISFAÇÃO		131

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado inicialmente a justificativa para o presente trabalho de formatura. Além disso, é descrita a empresa que será a base de estudo para a realização do trabalho, é definido o problema que será tratado, o objetivo do projeto, o papel do autor no contexto do trabalho e a sua estrutura geral.

1.1. Justificativa do Tema

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem ganhando cada vez mais espaço nas universidades brasileiras, crescendo em um ritmo que merece atenção. Sua importância se deve à forte contribuição para o desenvolvimento profissional e pessoal dos jovens universitários, assim como também para empresas de pequena a médio porte, que podem contratar serviços por um valor mais acessível que o mercado.

Em 2015, o Movimento Empresa Júnior no Brasil foi representado por mais de 11,4 mil universitários, presentes em mais de 300 empresas juniores de diferentes regiões e atuações, segundo estimativas da confederação Brasil Júnior. Essas empresas contam em conjunto com um faturamento anual próximo de R\$ 10 milhões de reais, e realizam 3.000 projetos por ano.

Desde sua fundação em 1989, a Poli Júnior se configura como uma das líderes do movimento no Brasil. Considerada referência para as demais empresas juniores, a Poli Júnior é a maior empresa do MEJ em termos financeiros e conta atualmente com a participação de 120 membros, realizando em média 12 projetos de engenharia por ano.

Dentro desse contexto, assim como muitas outras empresas juniores, a Poli Júnior passa periodicamente por processos de reestruturação organizacional, a fim de avaliar a eficiência de seu modelo de gestão e buscar entregar melhores resultados para seus membros, clientes e parceiros. A utilização de ferramentas que auxiliem a empresa nesse processo de revisão, priorização e proposição de melhorias em áreas identificadas como críticas de sua gestão tornam essa tarefa mais fácil e eficiente.

Nesse aspecto, os modelos de excelência em gestão surgem como uma alternativa para as empresas revisitarem os principais aspectos de sua gestão e identificarem pontos críticos de melhoria, a fim de aprimorar seus resultados e atingir os seus objetivos planejados.

1.2. Descrição da Empresa

Antes de se descrever com maiores detalhes a Poli Júnior, objeto de estudo do presente trabalho, será apresentado uma contextualização do Movimento Empresa Júnior, sua história e evolução no Brasil.

1.2.1. História do Movimento Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu em 1967 na França com a criação da primeira Empresa Júnior EESC Conceil pelos alunos da L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC). Liderado pelo estudante Peirre-Marie Thouvin, a associação completamente gerida por alunos tinha por objetivo trazer os conceitos aprendidos dentro da sala de aula para a prática, por meio da prestação direta de serviços para clientes no mercado de trabalho. Em 1988, o brasileiro Daniel Alberto Bernard, membro da comissão jovem da Câmara de Comércio França-Brasil (CCFB) e que estava em intercâmbio tecnológico na França, conheceu o movimento pelo então presidente mundial do MEJ Michel Bèraud e resolveu trazer a idéia para o Brasil.

Com o apoio de alunos da Universidade de São Paulo (USP) e Fundação Getúlio Vargas, criou no mesmo ano a EJ-FGV, a primeira empresa júnior do Brasil e da América Latina. Um ano depois, em 1989, a politécnica Daniela Siaulys junto de alguns colegas trouxe o movimento para a USP e fundou a segunda empresa júnior do país e primeira na área de engenharia, a Poli Júnior. A partir de então foram sendo fundadas diversas empresas juniores nas mais diversas áreas de atuação e, após alguns anos, surgiram as federações estaduais, núcleos universitários e a própria confederação nacional, a Brasil Júnior.

Para facilitar o entendimento por parte das universidades, alunos entrantes, empresas e órgãos públicos do que pode e não pode ser definido como uma empresa júnior, foi criado o Conceito Nacional de Empresa Junior, um documento que traz todas as características que identificam uma Empresa Júnior (EJ), quais devem ser suas motivações de existência e também no qual são apresentados algumas de suas atribuições jurídicas.

De forma geral, uma empresa júnior pode ser definida como uma associação sem fins lucrativos, gerida única e exclusivamente por alunos de uma faculdade ou universidade e que tem por objetivo desenvolver seus membros pessoalmente e profissionalmente através da realização de projetos e serviços em um ambiente empresarial.

Dentro do aspecto legal, as empresas juniores formalmente associadas a confederação nacional devem ter o título de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). O título garante que a empresa júnior filiada esteja em acordo com o Ministério da Justiça, além de comprovar um padrão mínimo de estruturação, uma vez que para obter o título é necessário estar regularizado o estatuto e regimento interno da empresa em cartório e apresentar suas demonstrações financeiras padronizadas, dentre outros requisitos.

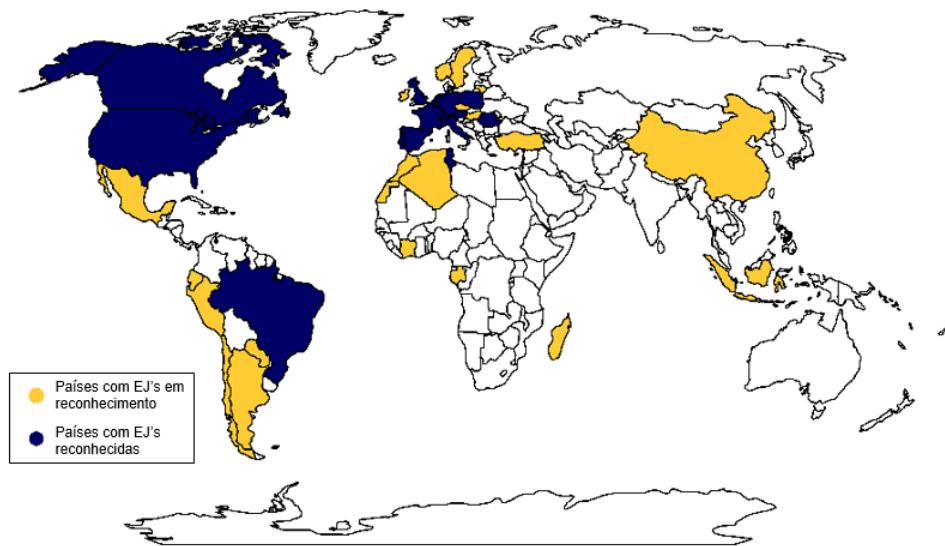


Figura 1: Movimento Empresa Júnior no mundo. Elaborado pelo autor

1.2.2. Evolução do Movimento no Brasil

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) mostrou grande evolução no Brasil desde sua instalação em 1988, hoje sendo considerado o país de maior relevância para o movimento no mundo em número de empresas juniores e estudantes engajados (Folha de S. Paulo, 2016).

Para traduzir em números o retrato e evolução das empresas juniores no país, foi criado pela Confederação Nacional das Empresas Juniores em conjunto com as Federações anos atrás uma ferramenta denominada Censo & Identidade, no qual as empresas juniores são convidadas a responder um questionário com informações que tangem seus aspectos financeiro, operacional, jurídico e educacional. Dessa forma, foi possível mapear quantitativamente qual é o perfil dos empresários juniores e das empresas juniores e suas modificações ao longo do tempo. A última versão publicamente divulgada do Censo & Identidade corresponde aos dados de 2014.

Em termos de evolução e disseminação do movimento dentro das universidades, o censo mostra que, em média (desde que a pesquisa começou a ser aplicada em 2001), 23 Empresas

Juniores são fundadas no país por ano. Em termos de estudantes participantes, ao final de 2014 o movimento contava com 9.801 estudantes (dentro do universo das empresas juniores que responderam o questionário), uma queda de 13% em relação aos 11.301 universitários registrados no ano anterior. No entanto, a diminuição nesse número provavelmente se deu pelo menor número de respondentes no questionário, uma vez que o censo de 2015 já computou mais de 11.400 estudantes, segundo a Brasil Júnior. Ainda segundo o censo, pela segmentação das áreas de atuação, é possível observar que o curso de Engenharia é o que conta com o maior número de empresas juniores no país (35,56% do total), seguido por Ciências Sociais Aplicadas (17,03%) e Ciências Humanas (14,66%).

Com relação ao aspecto financeiro e operacional, o Movimento Empresa Júnior também apresentou grande evolução no Brasil. O número de projetos concluídos de clientes externos (contratados) subiu de 1.832 em 2012 para 2.751 em 2013, representando um avanço de 50%. O impacto desse avanço pode ser verificado na evolução do faturamento conjunto dessas empresas, conforme a Figura 2, que também já apresenta a estimativa de R\$ 13,1 milhões de reais naquele momento para o ano de 2014.

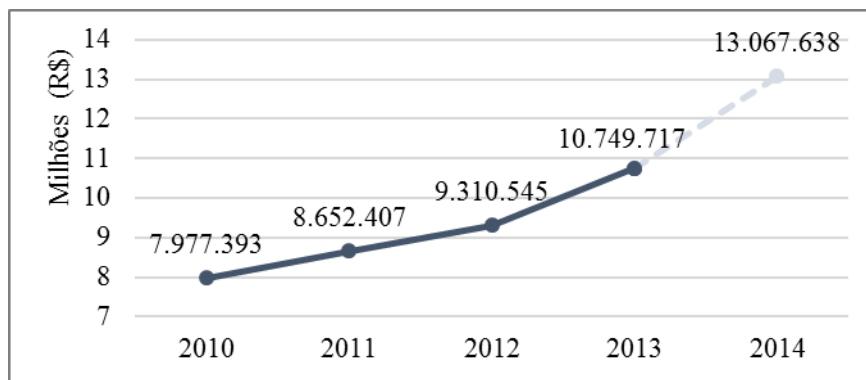


Figura 2: Evolução do faturamento. Adaptado pelo autor do site da Brasil Júnior

1.2.3. A Poli Júnior

A Poli Júnior é a empresa júnior da Escola Politécnica da USP, com sede no edifício da Engenharia Mecânica. Com quase trinta anos de existência, a empresa sempre se configurou como um dos líderes do Movimento Empresa Júnior no Brasil. É considerada a maior empresa júnior do país em termos financeiros e conta atualmente com um quadro de cerca de 120 membros ativos.

A empresa realiza projetos em diversas áreas da Engenharia, com uma média de 12 projetos realizados por ano, sendo aproximadamente 25% na área de engenharia de produção.

Suas soluções passam desde a criação e desenvolvimento de novos produtos, até a elaboração e resolução de problemas trazidos por clientes externos.

Exemplos de projetos recentes que foram concluídos pela empresa são: a redefinição de layout de uma fábrica de ferramentas de pesca, mapeamento de processos para uma empresa de inseticidas naturais, concepção de uma máquina comercial de protetor solar, criação de sistemas de informação interno para uma empresa nascente, entre outros.

Além de um portfólio robusto de serviços oferecidos a clientes externos, a Poli Júnior também empreende esforços para atingir seus objetivos sociais e de desenvolvimento de seus membros. Para isso, conta com a realização de três grandes eventos anuais realizados nas imediações da Escola Politécnica: (1) a Semana da Cultura Empresarial (SCE), que está em sua 24^a. Edição; (2) o Workshop Integrativo, que está em sua 26^a. Edição; e (3) o Ser Empreendedor, que está em sua 12^a. Edição.

1.2.4. Missão, Visão e Valores

O planejamento estratégico na Poli Júnior é realizado para um horizonte de três anos, porém sendo revisado anualmente pela diretoria executiva eleita para determinada gestão. O processo de elaboração ou revisão do planejamento estratégico é finalizado através da publicação de um relatório de planejamento estratégico e apresentação em Assembleia Geral para todos os membros da empresa, que serão responsáveis pela aprovação (ou não) caso haja alguma nova proposição ou modificação. No planejamento estratégico vigente para o triênio 2016-2018, a missão, visão e valores foram definidos como:

- **Missão:** “*Desenvolver cada um de nossos membros, realizando serviços de excelência*”

A missão da empresa pode ser interpretada através da explicação dos termos-chave de seu enunciado. A palavra desenvolver tem por significado a idéia de proporcionar o crescimento dos seus membros nas mais diversas áreas dentro das oportunidades de trabalho que se oferece na Poli Júnior, dentre elas a área técnica, gerencial, interpessoal, estratégica, analítica e criativa.

“Cada um de nossos membros” procura mostrar o interesse e foco individual no desenvolvimento de cada membro, através do fomento de experiências ricas para qualquer patamar no plano de carreira da empresa.

Por fim, a palavra “serviços” se refere efetivamente aos projetos externos, internos e eventos realizados pela empresa e “excelência” demonstra o compromisso com a satisfação das partes interessadas e com a qualidade dos serviços oferecidos.

- **Visão:** “*Concluir, com excelência, 45 projetos e 8 eventos até o final de 2018*”

A visão foi estabelecida dentro de um horizonte estratégico de médio prazo, mais especificamente de 3 anos. No entanto, ela foi quebrada em metas anuais a serem atingidas, de modo que se possa mensurar a evolução da empresa frente a sua visão ano após ano. Para o ano de 2016, a meta da empresa é concluir, com excelência, 14 projetos e 2 eventos até dezembro.

- **Valores:**

- Profissionalismo - “*Possuir a postura ética e o comportamento que se espera de profissionais comprometidos com o seu trabalho, principalmente no que se refere ao tratamento com o cliente, pontualidade nos compromissos e convivência diária entre colegas na empresa.* ”
- Comprometimento - “*Ser responsável a fim de assumir apenas compromissos que possam ser concluídos com qualidade, e de fato der capaz de cumpri-los, trazendo resultados para o cliente, para Poli Júnior e para si mesmo.* ”
- União - “*Sentir-se pertencente ao Time Poli Júnior de forma a buscar, por meio da colaboração e sinergia dos envolvidos, objetivos comuns da empresa.* ”
- Vontade de Crescer - “*Ter desejo e a proatividade de aprender e se desenvolver cada vez mais, de forma a buscar um desenvolvimento contínuo próprio.* ”
- Sentimento de dono - “*Sentir-se responsável pelos resultados da empresa e zelar pelo seu patrimônio. Colocar a empresa em primeiro lugar, pensando em como as ações do presente impactarão resultados futuros.* ”

1.2.5. Estrutura Organizacional

A empresa é, atualmente, estruturada em equipes de trabalho e unidades organizacionais, conforme apresentado na Figura 3. As unidades organizacionais (Equipe de Coordenadores, Diretoria Executiva e Conselho Administrativo) são órgãos permanentes da empresa que têm finalidade definida e são formadas pela alta gestão. As equipes de trabalho são grupos de pessoas trabalhando em conjunto para atingir algum objetivo específico, e elas podem ser temporárias (equipes de projetos) ou contínuas (processos e núcleos). Cada equipe

de trabalho é composta por um líder (Gerente de Projetos, Gerente de Eventos, Gerente Sênior, Coordenador ou Diretor) e por demais membros.



Figura 3: Organograma da Poli Júnior. Adaptado pelo autor

O Conselho Administrativo é um órgão consultivo formado pelos membros mais experientes da empresa que ocuparam cargos de coordenador ou diretor no ano anterior ao seu exercício como conselheiro. Ele é responsável pelo acompanhamento e fiscalização do trabalho da Diretoria e dos Coordenadores, dando suporte à empresa na resolução de problemas críticos, de forma a garantir a continuidade do conhecimento e cultura da Poli Júnior.

Abaixo na estrutura organizacional, temos a Diretoria Executiva, órgão responsável pela gestão da empresa e representatividade perante aos órgãos externos à Poli Júnior. Além de liderar seus membros, também entra em seu escopo motivar e unir a empresa para assim garantir a execução e manutenção da estratégia. Atualmente, a Poli Júnior conta com seis diretorias, cada uma responsável por uma área de atuação: Presidência, Financeiro-Jurídica, Mercado, Projetos e Estratégia, Recursos e Eventos.

A equipe de coordenadores é responsável por acompanhar e alinhar o trabalho de todos os núcleos, auxiliar a Diretoria em decisões estratégicas relacionadas aos projetos e fornecer insumos para o acompanhamento dos projetos. Cada coordenador é responsável por gerenciar o seu respectivo núcleo de conhecimento, garantindo a periodicidade das reuniões e disseminar

boas práticas na área de gerenciamento de projetos, sempre aliadas à metodologia usada na Poli Júnior.

Temos em paralelo a equipe de eventos, que é responsável pelo planejamento e execução dos eventos organizados pela empresa. Os eventos são vistos como a ponte entre a Poli Júnior, a Poli-USP, as empresas do mercado de trabalho e os nichos de público de cada evento, contribuindo para disseminação da marca e imagem da empresa. Hoje, a empresa organiza quatro grandes eventos por ano: a Semana da Cultura Empresarial (SCE), o Workshop Integrativo (WI), o Ser Empreendedor (SER) e o Prêmio da Qualidade Poli Júnior (PQ PJ).

Ainda abaixo da Diretoria Executiva, temos as equipes de processos, que auxiliam os diretores na concepção e na execução de projetos táticos e na realização de atividades operacionais de cada uma das áreas. Os projetos táticos são projetos de transformação que visam o alcance dos objetivos estratégicos da empresa e as atividades operacionais são o conjunto de atividades recorrentes que constituem a aplicação dos processos da empresa.

Por fim, abaixo da equipe de coordenadores, temos os núcleos e os projetos. Os núcleos são responsáveis por acompanhar os membros nos projetos e assessorar gerentes, através da geração, domínio e transmissão de conhecimentos específicos de uma determinada área da engenharia. Atualmente, a empresa dispõe do Núcleo de Civil, Núcleo de Mecânica, Núcleo de Produção, Núcleo de Química e do Núcleo de Tecnologia.

As equipes de projetos são responsáveis pela execução em si dos projetos da empresa, que são distribuídos em duas categorias: externos ou internos. Os projetos externos são serviços de desenvolvimento de soluções de engenharia e tecnologia para clientes externos à Poli Júnior. Esses projetos podem partir de um conhecimento bem consolidado na empresa, ou apresentar etapa de obtenção de novo conhecimento durante a etapa de consultoria. Os projetos internos são serviços de desenvolvimento de soluções de engenharia e tecnologia e têm como cliente a própria Poli Júnior. Esse tipo de projeto pode ser voltado para a obtenção de novos conhecimentos para a empresa ou para o desenvolvimento de serviços a serem utilizados pela Poli Júnior e Poli-USP.

1.2.6. Plano de Carreira

O plano de carreira da empresa se inicia pelo cargo de trainee, no momento em que o novo membro é admitido no processo seletivo da Poli Júnior, e se encerra no cargo de conselheiro administrativo, posto mais alto na empresa no qual um membro pode chegar. Em

média, esse ciclo de progresso dentro da empresa até a posição de conselheiro dura cerca de 4 anos. Porém, é importante destacar que a maioria dos membros saem da empresa no nível imediatamente anterior à posição de diretor, ou por interesse próprio ou pelo fato de a partir desse nível os cargos serem eletivos (somente por eleição). Todo o plano de carreira construído pela Poli Júnior para seus membros pode ser melhor observado na Figura 4.

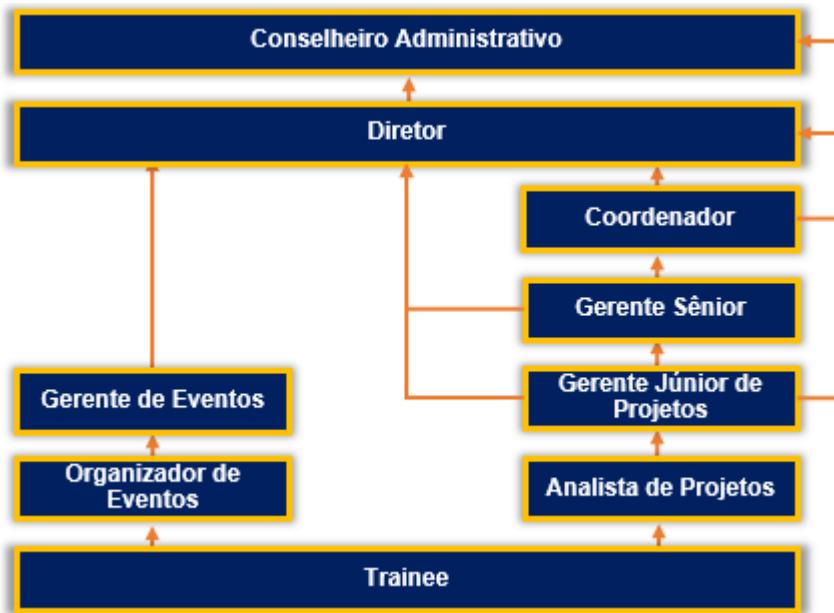


Figura 4: Organograma da Poli Júnior. Adaptado pelo autor

Assim que é admitido na empresa sob o cargo de trainee, o membro é requisitado a participar de um Treinamento de Introdução a Metodologia de Projetos (TIMP) e, quando concluído, já é alocado nos chamados Projetos Quest, que são projetos-pilotos internos da empresa feitos para os trainees com o objetivo de introduzir na prática como se dá o processo de gerenciamento de projetos na empresa. Essa etapa, em geral, tem uma duração esperada de 2 a 4 meses.

Tendo realizado os treinamentos obrigatórios e entregado com desempenho satisfatório seu Projeto Quest, o trainee é promovido a organizador de eventos ou analista de projetos. O organizador de eventos é o membro alocado na realização de um dos quatro grandes eventos que a Poli Júnior organiza ao longo do ano. O analista de projetos é o membro que preferiu seguir a carreira em projetos de engenharia, sendo este requisitado a se alocar na realização de pelo menos um projeto externo ou interno à empresa.

Para avançar a gerente de eventos ou gerente júnior de projetos, é necessário a realização de um treinamento mais robusto sobre gerenciamento de projetos, conhecido na empresa como

Curso para Gerentes de Projetos (CGP). Após sua conclusão, o membro será alocado no gerenciamento de um evento ou projeto externo, de acordo com sua opção de carreira na etapa anterior. Antes de chegar a diretoria, o gerente júnior ainda pode passar, se for do interesse, pelo cargo de gerente sênior e coordenador de núcleo, mas esse passo não é obrigatório para ser elegível aos próximos cargos.

A diretoria executiva é eleita em Assembléia Geral Ordinária (AGO) na empresa, e cabe aos diretores a responsabilidade de planejar e executar a estratégia da empresa, além de representar a Poli Júnior perante seus *stakeholders*. Na AGO também são eleitos os conselheiros administrativos, responsáveis pela fiscalização, acompanhamento e auxílio nas atividades da Diretoria Executiva. Ambos os cargos de diretor executivo e conselheiro administrativo tem duração prevista por estatuto de 1 ano.

1.2.7. Modelo de Gestão

O modelo de gestão é a forma como a gestão estratégica será executada, isto é, como será realizada a tomada de decisão em relação aos objetivos estratégicos definidos para a empresa, a partir da análise dos dados obtidos pelo sistema de medição de desempenho e dos resultados dos projetos estratégicos.

Dentro da Poli Júnior, o levantamento de indicadores, a sua análise, a discussão de alternativas para corrigir algum problema apontado pelo sistema de medição, a execução de planos de ação e a gestão dos projetos estratégicos são responsabilidades dos diretores, com possibilidade de participação de qualquer membro interessado (que poderá integrar as equipes de processos).

O modelo de gestão utilizado na empresa júnior é baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta para acompanhamento e monitoramento das decisões da empresa, com base em indicadores chave. Ela é, convencionalmente, dividida em quatro aspectos: Finanças, Processos Internos, Clientes e Aprendizado & Crescimento. No caso da Poli Júnior, houve uma adaptação que resultou nos seguintes aspectos: Recursos Financeiros e Infraestrutura (correspondente a Finanças), Processos Internos, Membros & Conhecimento (correspondente a Aprendizado & Crescimento), Clientes, além do acréscimo de Reconhecimento.

Para representar o encadeamento lógico entre os objetivos estratégicos e a sua organização em perspectivas relevantes para a avaliação estratégica citadas acima, a empresa se utiliza de um mapa estratégico, conforme mostra a Figura 5. O mapa estratégico nada mais

é do que a descrição do caminho para se alcançar a Visão por meio de objetivos estratégicos. Estes conceitos permitem que os objetivos estratégicos tenham um funcionamento orgânico e cubram todos os aspectos do funcionamento da empresa.

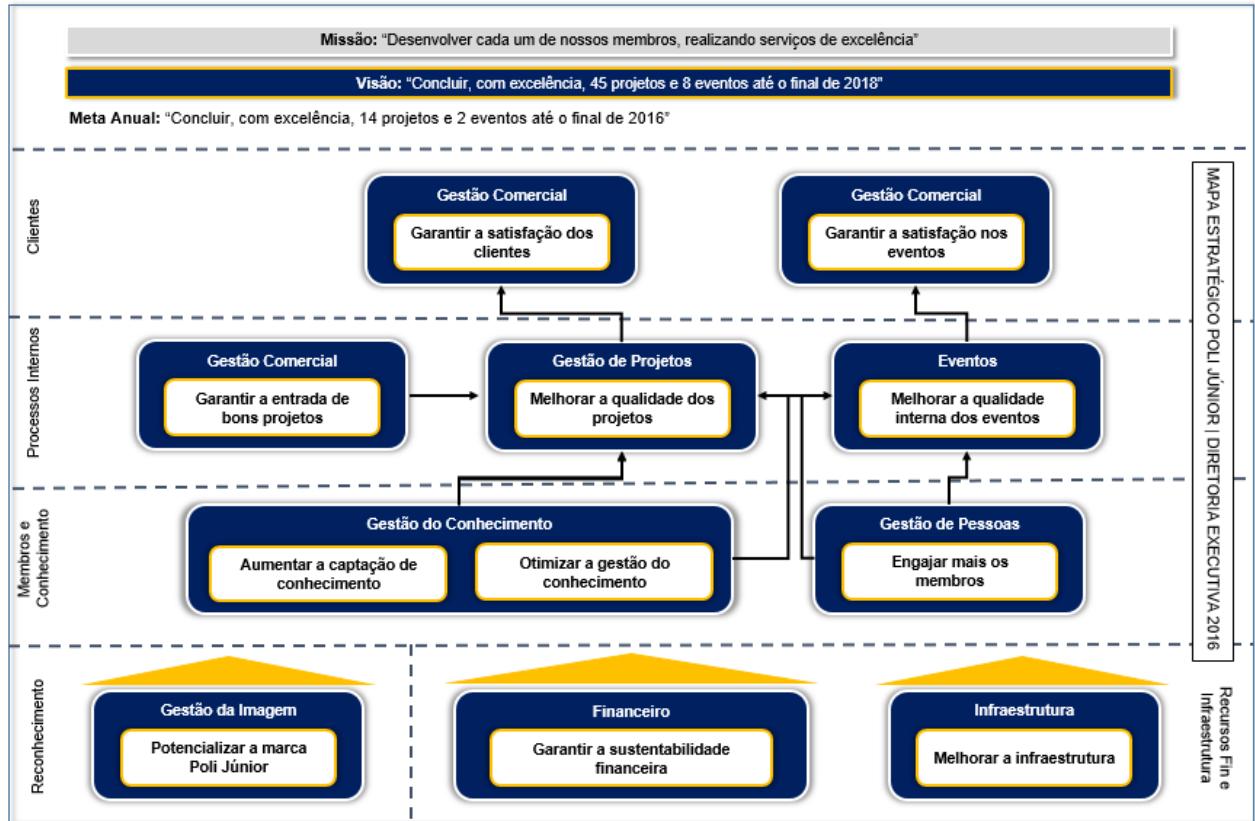


Figura 5: Mapa estratégico da Poli Júnior. Adaptado pelo autor

A base do diagrama (“Recursos Financeiros e Infraestrutura” e “Reconhecimento”) engloba os recursos primordiais que são a base para que as outras perspectivas possam ser desenvolvidas e construídas em sua plenitude. A perspectiva no topo do diagrama, “Clientes”, é a perspectiva que mais se aproxima da Visão, e por isso representa o objetivo máximo que a empresa deseja alcançar num futuro próximo. É somente após o funcionamento ideal de todas as perspectivas que a Visão poderá ser alcançada.

1.3. Descrição do Problema

Desde sua fundação, a Poli Júnior sempre se destacou por sua liderança no Movimento Empresa Júnior e desde então se mostra a grande referência para as demais empresas juniores brasileiras.

No entanto, há alguns anos a Poli Júnior vem enfrentando problemas relacionados a falta de estruturação no processo de gerenciamento de projetos, diminuição no nível de satisfação dos clientes, perda de conhecimento ao longo dos ciclos de participação dos membros na empresa, entre outros problemas, o que vem impactando os resultados da empresa.

Os próprios membros reconheciam a necessidade de uma melhor estruturação do processo de gestão da empresa e uma avaliação de quais seriam os procedimentos que poderiam ter uma participação mais incisiva nessa desaceleração de performance vista nos últimos anos. Para isso, recentemente foi criada a Diretoria de Estratégia (antes parte do escopo do Diretor Presidente), responsável pela gestão da empresa, assim como pelo processo de planejamento estratégico e acompanhamento de sua execução.

Apesar de parte de seu escopo de trabalho, o Diretor de Estratégia e sua equipe ainda encontram dificuldades em identificar e avaliar às áreas críticas da empresa na qual estão levando a Poli Júnior a não entregar os resultados esperados e planejados, em especial para os clientes e membros da empresa.

Sem um rumo claro de quais são os setores prioritários a serem trabalhados ao longo dessa gestão (ano de 2016), a Diretoria de Estratégia busca ferramentas que auxiliem nesse processo de identificação e avaliação de processos críticos, para então tomar as medidas necessárias dentro da empresa.

1.4. Objetivos do Trabalho

O presente trabalho possui como objetivo, em última instância, auxiliar a presente e futuras diretorias da Poli Júnior a melhor estruturar a gestão da empresa, a fim de buscar cada vez mais entregar melhores resultados para seus membros, clientes, parceiros e demais partes interessadas.

Tendo em vista os problemas levantados no tópico anterior, os modelos de gestão da qualidade se mostraram uma alternativa para ajudar a Poli Júnior a passar por essa etapa de estruturação. Levando-se em consideração o conhecimento adquirido na disciplina PRO2713 – Gestão da Qualidade de Produtos e Processos, dentre eles se mostrou especialmente interessante a utilização do modelo EFQM (European Foundation Quality Management).

De maneira geral o objetivo do trabalho pode ser dividido em duas partes:

- Identificação dos pontos críticos da gestão da Poli Júnior que possam estar afetando a entrega de resultados por parte da empresa;
- Proposição em plano de melhorias nas áreas de maior criticidade;

As ferramentas a serem utilizadas para atingir tais objetivos serão melhores detalhadas ao longo deste trabalho, e foram definidas a partir de uma revisão bibliográfica adequada dos principais temas que poderiam auxiliar na compreensão do desenvolvimento e elaboração dos resultados finais do trabalho.

As expectativas do escopo e objetivos do presente trabalho sempre estiveram muito bem alinhadas entre a Poli Júnior e o autor, e foi constantemente debatida ao longo das reuniões durante a realização do trabalho. A aplicação dos questionários, posterior análise dos resultados e proposição do plano de melhorias foi realizado em conjunto com todos os indivíduos da empresa, possibilitando uma visão mais ampla da organização.

Em face à criticidade e urgência de se estabelecer uma nova direção por parte da empresa, as atividades prioritárias sugeridas no desenvolvimento do trabalho foram adiantadas e aplicadas ainda no primeiro semestre de 2016. Para o restante das propostas de ação que serão aplicadas ao longo dos próximos anos pela empresa, foi elaborado um documento formal chamado “Plano de Melhorias – Poli Júnior”. O documento tem por objetivo garantir a gestão do conhecimento adquirido ao longo do projeto, tanto na etapa de análise quanto nas propostas elaboradas ainda a serem implementadas, principalmente tendo-se em vista a alta rotatividade dos cargos dentro da empresa.

Por fim, é importante pontuar que o contato com os membros da Poli Júnior, em especial com o time de Estratégia que é responsável pela ponte desse projeto, se manterá para resolução de dúvidas ou em caso de necessidade de reavaliação de algum dos projetos propostos.

1.5. Papel do Autor no Trabalho

O autor do trabalho participou da Poli Júnior durante três anos de sua graduação, passando por todas as etapas do plano de carreira da empresa. Durante esse período, desempenhou as seguintes funções e atividades na empresa:

- Analista de Projetos: contribuição na realização de um projeto mecânico de concepção de um aparelho de ginástica alternativo aos tradicionais.

- Gerente de Projetos: responsável por gerenciar um projeto de engenharia mecânica cujo escopo era a concepção de uma máquina comercial de protetor solar.
- Organizador de Eventos: responsável pela organização da feira de recrutamentos da Poli Júnior, a maior feira do Brasil e referência para os alunos na busca por vagas de estágio e trainee.
- Coordenador da Presidência: responsável pela gestão dos parceiros e difusão da estratégia da empresa para os membros.
- Presidente (Núcleo USP Júnior): responsável pela liderança da diretoria, planejamento e execução da estratégia, comunicação interna e externa, entre outras funções.

O presente Trabalho de Formatura busca, como forma de retribuir todo o aprendizado e oportunidades trazidos pela empresa ao autor, auxiliar a Poli Júnior a se consolidar como líder dentro do Movimento Empresa Júnior no Brasil e se afirmar como uma entidade acadêmica de referência para os alunos da Escola Politécnica.

1.6. Organização do Trabalho

A estrutura do trabalho de formatura é dívida em seis capítulos. O primeiro capítulo é a introdução e termina de ser apresentada neste tópico do trabalho.

O próximo capítulo consiste da revisão de literatura. Este capítulo contempla toda a parte teórica que foi utilizada para solucionar o problema da Poli Júnior. Os assuntos apresentados procuram seguir uma sequência lógica de apresentar primeiro o conceito de qualidade e sua evolução ao longo do tempo e depois as ferramentas da qualidade que se adequam ao propósito do projeto. Por fim, são apresentados os modelos de gestão da qualidade mais conhecidos no âmbito global e no contexto nacional, dos quais um dos modelos será selecionado como ferramenta de avaliação da gestão da Poli Júnior.

O terceiro capítulo irá falar sobre Materiais e Métodos de Trabalho utilizados no desenvolvimento do presente trabalho. Serão detalhados com maior precisão os passos da metodologia empregada, assim como será explicado como se deu o processo de aplicação dos questionários de avaliação junto da empresa. Por último, será explicado o processo de pontuação e avaliação do questionário, assim como a técnica utilizada para realizar a análise (RADAR).

O quarto capítulo se refere aos resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários, onde serão esclarecidos quais serão as áreas de maior criticidade dentro da empresa. A partir desses dados, será feita uma análise e então proposto um conjunto de planos de melhoria para que a empresa possa melhor estruturar seus processos deficientes ou corrigir eventuais falhas em áreas críticas de sua gestão.

No quinto capítulo serão expostos os processos de implementação nas áreas críticas dos planos de melhoria e quais foram seus métodos de implantação e no capítulo seguinte serão comentados os primeiros resultados.

O último capítulo é a conclusão do trabalho. Nesta seção serão apresentadas as principais conclusões do trabalho e recomendações futuras para a Poli Júnior. De forma geral, a organização do trabalho se dará conforme o esquema apresentado na Figura 6:

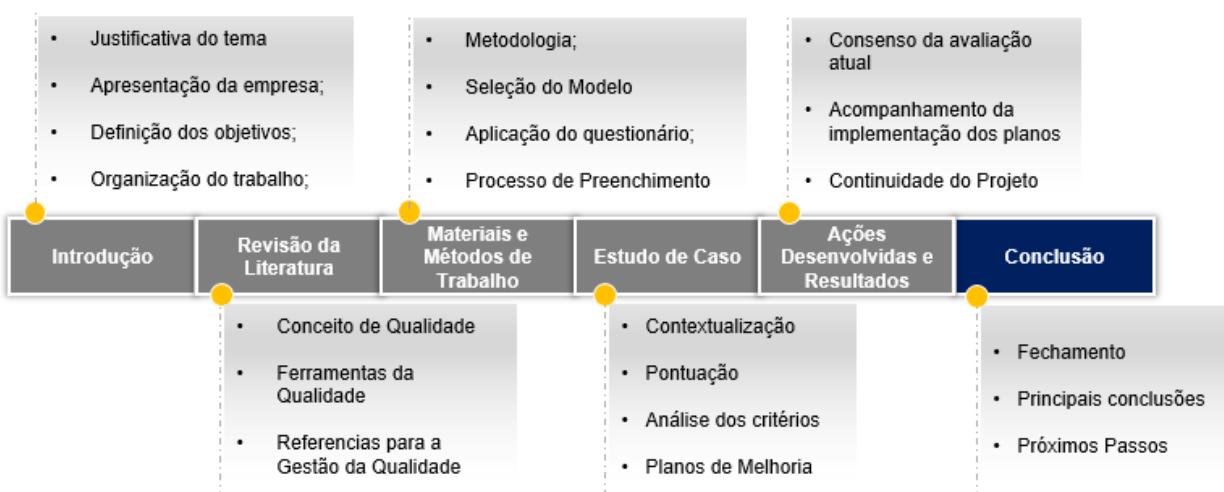


Figura 6: Organização do Trabalho. Elaborado pelo autor

2. REVISÃO DA LITERATURA

Veremos nessa seção uma revisão da literatura sobre o conceito de qualidade e sua evolução ao longo do tempo. Mais adiante veremos como as ferramentas da qualidade poderão contribuir para a realização das análises realizadas e encerraremos esta seção com a apresentação dos modelos de excelência em gestão de interesse para o estudo.

2.1. Conceitos da Qualidade

A qualidade é, por si só, um conceito amplo e relativamente complexo, não existindo uma uniformidade em sua significação. Garvin (1987), após pesquisar várias definições de qualidade coletadas no ambiente corporativo e na literatura, classificou cinco abordagens distintas da qualidade, quais sejam: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

No entanto, de forma geral, as definições mais aceitas são aquelas emitidas pelos principais gurus da qualidade, nas diferentes épocas do passado.

Para Juran (1951), a qualidade estava ligada a adequação do produto ao uso, de forma a evitar-se insatisfações dos clientes e evitar a produção de produtos fora do padrão. Foi o primeiro a propor uma abordagem dos custos da qualidade, classificando-os em três categorias: falhas (externa e internas), prevenção e avaliação.

Em contrapartida a Juran, Crosby (1980) defendia que a qualidade deve se basear na garantia da conformidade aos requisitos propostos, dando-se ênfase para a importância da especificação por parte dos clientes. Em 1957 lançou o programa Zero Defeito, muito popular na época tanto em programas militares como em empresas. O programa aproveitava as noções de custos da qualidade propostas por Juran, mas tinha forte apelo gerencial e motivacional, com ênfase no “*fazer certo na primeira vez*”.

Já para Deming (1982), o conceito de qualidade está relacionado ao processo de melhoria contínua, formulando-se programas baseado na tendência de medir e comparar os resultados alcançados. Deming percorreu várias eras da qualidade, tendo sido discípulo de Shewhart, com quem compartilhou o interesse pelas ferramentas estatísticas aplicadas ao controle do processo e pelo método de análise e solução de problemas por meio do ciclo PDCA. A evolução da ferramenta, assim como as contribuições de Shewhart e de Deming para a visão de um ciclo contínuo de melhoria serão melhores descritos no tópico “Ferramentas da Qualidade”

As diferentes abordagens dos gurus da qualidade citados acima, assim como suas ênfase e ferramentas propostas por cada um deles, foram representadas no quadro comparativo abaixo – Quadro 1.

Aspectos	Deming	Juran	Crosby
Conceito da qualidade	Melhoria contínua	Adequação ao uso	Conformidade aos requisitos
Ênfase da organização	Produção	Tecnologia	Pessoas
Impacto maior	Executantes	Gerência	Executantes
Ênfase da organização	Ferramentas/Sistemas	Medição	Motivação
Ferramentas	CEP	Analíticas e Custo da Qualidade	Nenhum destaque
Utilização de metas e alvos	Abominada	Em projetos de inovação	Para trabalhadores

Quadro 1: Quadro comparativo - gurus da qualidade. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013)

Além dos gurus citados acima, não podemos deixar de citar a participação de Feigenbaum na evolução do conceito de qualidade. Feigenbaum tornou-se conhecido por ser o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica na organização, formulando o sistema de Controle Total da Qualidade (TQC), em 1951. Para que esse sistema seja efetivo, Feigenbaum destaca que é necessário uma estrutura e procedimentos, gerenciais e técnicos, devidamente documentados para servir de guia referencial para garantir a satisfação dos clientes.

Utilizando-se de alguns elementos distintos do Controle da Qualidade Total (TQC), embora com uma abordagem mais generalista do que especialista, Ishikawa (1950) contribuiu para a formulação do Controle da Qualidade por toda a Empresa (CWQC), além de ser um importante personagem na difusão das ferramentas e técnicas de análise de solução de problemas e gerenciamento de rotina.

2.2. Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade podem ser divididas basicamente em dois grupos: as sete ferramentas básicas da qualidade e as sete novas ferramentas da qualidade. Foram destacadas e apresentadas abaixo algumas dessas ferramentas que serão úteis no presente estudo e servirão de base para análises posteriores do projeto.

Dentre as ferramentas básicas da qualidade propostas por Kaoru Ishikawa (1968), foi escolhido para a nossa revisão apenas o Diagrama de Causa e Efeito. Já para as chamadas novas ferramentas, que têm sua aplicação voltada a identificação do problema, achou-se interessante explorar a definição e conceitos de todas as sete ferramentas: (1) Diagrama de Afinidade, (2) Diagrama de Relações, (3) Diagrama em Árvore, (4) Diagrama em Matriz, (5) Técnicas de Priorização, (6) Diagrama da Rede de Atividades e (7) PDPC – Árvore de Decisão. Dessa forma, segundo Berssaneti e Bouer (2013), podemos definir cada uma delas como:

2.2.1. Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe)

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe, tem sua autoria e proposição atribuída a Kaori Ishikawa e consiste em uma representação gráfica disposta-se de forma organizada as informações, de modo a possibilitar a identificação de causas para o problema ou efeito a ser estudado.

De forma geral, as causas (são desenhadas em forma de setas que vão ao encontro da reta-espinha do problema) podem ser agrupadas em seis categorias de famílias, também conhecidas como 6 M's: Máquina, Materiais, Mão de obra, Método, Manutenção e Meio Ambiente.

2.2.2. Diagrama de Afinidade

O Diagrama de Afinidade tem por objetivo ajudar a extrair, de forma organizada, o máximo de informações dentro de um grupo de discussão a respeito da identificação e compreensão de situações não estruturadas. A ferramenta é recomendada principalmente quando se deseja ter uma participação verdadeira e criativa de um grupo focal.

A idéia do Diagrama de Afinidade é reunir e organizar as informações recolhidas dentro de um processo de discussão, agrupando-as em grupos e famílias de acordo com uma relação natural ou característica intrínseca de cada item.

2.2.3. Diagrama de Relações

O Diagrama de Relações tem por finalidade estruturar de maneira clara relações complexas de causa e efeito dentro de um problema, de modo a simplificá-lo e assim permitir seu melhor entendimento. Além disso, por ser indicada para tratar problemas com relações complexas entre meios e objetivo, a ferramenta busca trazer uma análise multidirecional das variáveis estudadas, e não uma abordagem lógica linear como em muitas vezes se é feito.

A representação gráfica da ferramenta consiste em um mapa de relações, pontuando-se uma idéia central e as demais variáveis envolvidas nesse contexto. A partir desses elementos, traça-se relações de causa e efeito entre as vozes descritas no mapa ou entre os meios e objetivo central em estudo. Sua interpretação consiste em propor que as famílias com mais flechas de saídas possuem uma probabilidade maior de ser as causas básicas do problema em estudo, e

aquelas famílias com mais flechas de entrada possuem uma maior probabilidade de serem sintomas ou efeitos do problema.

2.2.4. Diagrama em Árvore

O Diagrama em Árvore tem por objetivo o desdobramento, em níveis, de um efeito indesejado para então se estruturar de maneira mais clara uma sequência de atividades que garantam os resultados desejados. Além do mais, para se garantir o relacionamento lógico entre as atividades, é necessário também destacar os modos e recursos que serão indispensáveis para a concretização do objetivo.

Graficamente, a ferramenta se parece com uma estrutura analítica de projetos (WBS). Sua elaboração consiste na identificação de um problema a ser estudado, e a partir de então, desdobrar as possíveis causas do seu acontecimento. Dessa forma, o desdobramento em níveis deve ocorrer até que seja possível identificar áreas de melhoria operacional (AMO) e determinar planos de ações, responsáveis e prazos para a atividade.

2.2.5. Diagrama em Matriz

O Diagrama em Matriz é utilizado quando se precisa organizar uma grande quantidade de informação e avaliar cada uma das relações entre elas. De forma geral, sua idéia é agrupar diferentes tabelas em uma única tabela, aproveitando-se da relação existente entre cada uma das variáveis. Assim, em uma figura única de representação, é possível enxergar e compreender de forma rápida e clara o relacionamento entre os elementos analisados.

O objetivo da ferramenta é agrupar, de forma clara e rápida, as relações entre diversas variáveis envolvidas em um projeto ou na solução de um problema. A partir de sua representação, também é possível identificar a intensidade da correlação entre os elementos estudados, assim como verificar eventuais lacunas no conjunto de informações captadas para o estudo.

2.2.6. Técnicas de Priorização – Matriz de priorização básica

As técnicas de priorização, também conhecidas como técnicas de redução, tem por objetivo direcionar os esforços e recursos em ações que sejam mais relevantes para solucionar um problema. Dessa forma, essas técnicas buscam quantificar qual é o impacto potencial de

uma ação e seus benefícios, possibilitando-se assim estruturar uma escala de priorização entre cada uma das medidas a serem adotadas.

A matriz de priorização básica é uma ferramenta simples de ser aplicada para se determinar quais são as ações prioritárias a serem tomadas dentro de um projeto ou processo de solução de um problema. Ela é construída de forma a se dispor nas linhas da matriz quais são as possíveis ações a serem realizadas e, nas colunas, quais são os fatores de avaliação considerados chave para o sucesso do plano. Os fatores podem ter pesos diferentes entre si, sendo necessário, portanto, a ponderação de cada uma das notas pelo peso do item.

2.2.7. Diagrama PDPC

O Diagrama PDPC (*Process Decision Program Chart*) é uma ferramenta que tem por objetivo facilitar a visualização de possíveis eventos e contingências que possam ocorrer durante o processo de implementação de um projeto ou plano de ação. Dessa forma, o diagrama busca antecipar possíveis desvios no caminho ou direção dos objetivo e metas, e propor planos alternativos para lidar com essas incertezas.

De modo geral, sua aplicação é mais comum dentro do processo de planejamento de projetos. Sua utilização permitirá a identificação de pontos vulneráveis, e assim garantir que todas as atividades a serem desenvolvidas sejam cumpridas, seja pelo modo como foi pensado anteriormente ou através de um plano alternativo de ação.

2.2.8. Diagrama de Rede de Atividades

O Diagrama de Rede de Atividades tem por característica ser uma ferramenta para gerenciamento do tempo de execução das diversas atividades dentro de um projeto. Seu objetivo é permitir a identificação de ações que podem ser processadas em paralelo, de modo a se otimizar o tempo de duração final do projeto.

Para a representação gráfica do diagrama, é necessário estabelecer as relações de dependência e precedência entre cada atividade para assim se definir os tempos de início e fim de cada tarefa. Com isso, é possível se estimar o tempo total de duração do projeto e garantir a aderência de cada atividade ao cronograma do projeto. O diagrama também recebe o nome de técnica de caminho crítico (*Critical Path Method – CPM*).

2.2.9. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão no período pós-guerra na década de 1930 e divulgado por Deming na década de 1950, quem efetivamente o aplicou. Ishikawa (1986) relembra que Taylor já recomendava a ferramenta *Plan-Do-See* como referência para o planejamento das etapas básicas de um processo produtivo. Esses processos se encadeariam em uma sequência linear simples, aberta e representariam a estrutura de funcionamento das indústrias daquela época.



Figura 7: Processos de produção em massa de Taylor. Retirado de Moen e Norman (2007)

Posteriormente, Shewhart (1939) propôs o modelo de produção visto como um sistema, que representa os mesmos passos, porém de forma cíclica. Shewhart argumenta que esses três passos devem fazer um círculo ao invés de uma linha reta, transformando o modelo de ciclo aberto para um ciclo fechado, em que os resultados obtidos numa passagem são considerados no planejamento da próxima passagem. Isso realimenta o processo e permite que ele seja aprimorado pela análise dos erros e problemas das etapas anteriores.



Figura 8: Ciclo de Shewhart. Retirado de Moen e Norman (2007)

O modelo então foi levado por Deming ao Japão em 1950, tendo por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

- *Plan* (Planejamento): estabelecer objetivos, políticas, processos e metas necessárias para atingir os resultados.
- *Do* (Execução): executar as atividades.
- *Check* (Verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado.
- *Act* (Ação): determinar os novos planos de ação necessários, aprimorando a execução e corrigindo-se eventuais falhas.

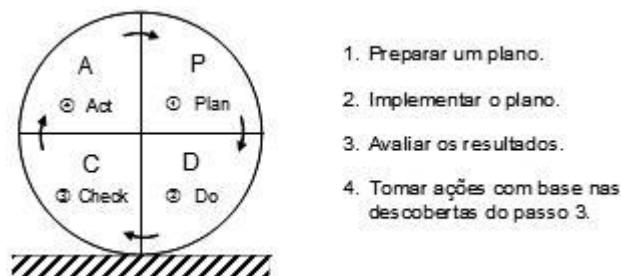


Figura 9: Ciclo PDCA segundo Deming. Retirado de Hosotani (1992)

2.3. Ferramentas da Qualidade x PDCA

Tendo-se apresentado no tópico anterior as principais ferramentas a serem utilizadas para a realização deste trabalho, pode ser conferida no Quadro 2 a integração entre cada uma delas com as etapas do ciclo PDCA proposto por Deming (1950).

Ferramentas da Qualidade	P	D	C	A
Diagrama de Causa e Efeito				
Diagrama de Afinidade				
Diagrama de Relações				
Diagrama em Árvore				
Diagrama em Matriz				
Técnicas de Priorização				
Diagrama PDPC				
Diagrama de Rede de Atividades				

Aplicação Frequentemente Aplicação Eventual

Quadro 2: Relação entre ferramentas da qualidade e PDCA. Elaborado pelo autor

2.4. Referenciais para a Gestão e Avaliação da Qualidade

2.4.1. As Normas ISO 9000

As normas da série ISO 9000, publicadas pela *International Standards Organization* (ISO), organização internacional responsável pela elaboração e aplicação de padrões internacionais de qualidade, são um conjunto de normas para a gestão da qualidade fruto da integração de especificações de 111 países.

As normas da família ISO 9000 foram desenvolvidas com o intuito de apoiar as organizações no processo de implementação e gestão de sistemas da qualidade, e são distribuídas basicamente em quatro conjuntos:

- ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário
- ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos
- ISO 9004: Sistemas de Gestão da Qualidade: Diretrizes para melhoria de desempenho
- ISO 19011 – Diretrizes para auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade/Ambiental

Com sua última revisão em 2015, o modelo de sistema de gestão da qualidade definido pela ISO baseia-se fortemente nos princípios de gestão estabelecidos na qualidade total, e estão apresentados a seguir:

1. Foco no cliente: identificação dos requisitos dos clientes e mercado e avaliação de seu grau de satisfação
2. Liderança: estabelecimento e implantações de práticas com uma visão de longo prazo de comprometimento com a qualidade
3. Envolvimento das Pessoas: manutenção e fortalecimento da motivação e satisfação das pessoas
4. Abordagem por Processos: enfoque quanto à realização do produto
5. Visão Sistêmica: visão sistêmica da qualidade através de um conjunto de atividades inter-relacionadas
6. Melhoria Contínua: padronização dos procedimentos e contínua revisão
7. Decisão Baseada em Fatos: análise qualitativa e quantitativa através de indicadores de desempenho e auditorias
8. Relação Ganha-Ganha: gestão colaborativa entre elos da cadeia do produto

A relação entre os princípios de gestão propostos pela qualidade total está apresentada na Figura 10. O diagrama sugere que a gestão da qualidade depende dos princípios de melhoria

contínua, foco no cliente e visão de processos. A visão de processos decorre de uma visão sistêmica do negócio. O foco no cliente, a melhoria contínua e o envolvimento dos funcionários dependem da liderança da empresa. O envolvimento das pessoas também é fundamental para o foco no cliente e busca pela melhoria contínua, assim como a decisão baseada em fatos. Por fim, a relação ganha-ganha se mostra diretamente relacionada a efetiva implementação da gestão da qualidade.

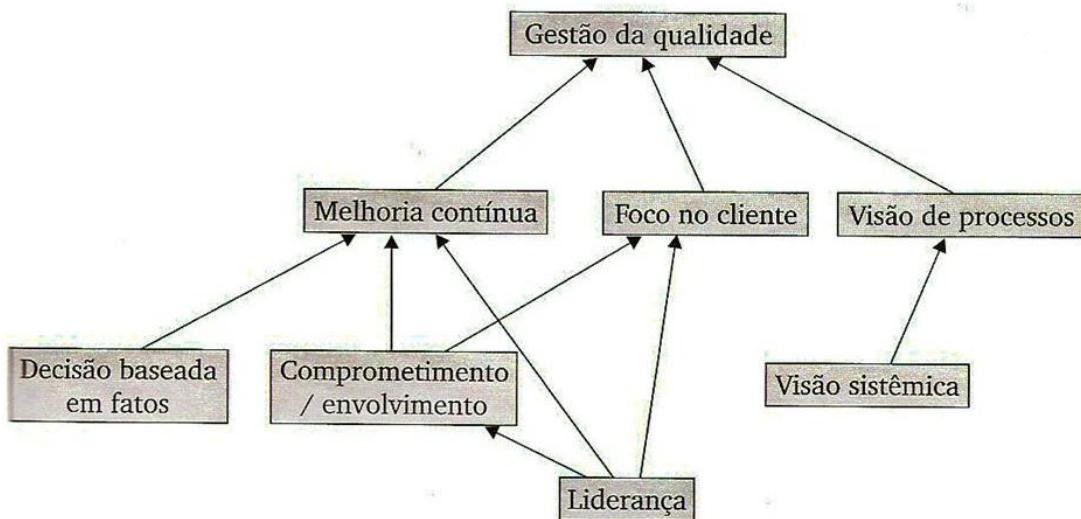


Figura 10: Relação entre os princípios de gestão. Adaptado pelo autor

Segundo Ferreira (2012), a ISO 9001:2008 pode ser encarada como um modelo para construir um sistema de gestão da qualidade voltado para a aplicação interna, certificação e fins contratuais, focado na eficácia de seu sistema. A norma se baseia em uma abordagem de processos, em linha com os princípios orientadores da gestão da qualidade, sendo o seu foco a qualidade do produto ou serviço fornecido ao cliente. Assim, para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir numerosas atividades interligadas, tendo em vista a melhoria e eficácia de um sistema de gestão de qualidade, para aumentar a satisfação do cliente.

A sua utilização em paralelo a ISO 9004:2009, que por sua vez é mais focada no sucesso sustentável da organização e sua capacidade de alcançar seus objetivos e metas de forma contínua ao longo do tempo, permite obter um modelo que atende aos conceitos tanto de garantia interna quanto externa da qualidade. A Figura 11 resume a estrutura da norma ISO 9001:2000.



Figura 11: Estrutura baseada na ABNT/ISO 9001:2008. Adaptado de Carvalho et. al. (2012)

Além de seus focos tradicionais em resultados, processos, melhoria, inovação e conhecimento, a revisão de 2015 trouxe em especial um grande avanço na parte de gestão de riscos, introduzindo na norma o conceito da matriz SWOT e apresentando ferramentas alternativas para a prevenção e avaliação de riscos e oportunidades para a empresa.

2.4.2. Os Modelos de Excelência em Gestão

Os modelos de excelência em gestão, também chamado de modelos dos prêmios da qualidade, são utilizados para estimar o nível de excelência das organizações comparativamente a alguns critérios pré-estabelecidos. Dessa maneira, o principal requisito para o modelo é o de ser aderente com o objetivo de fazer estimativas e comparações confiáveis. Por outro lado, também se tem como objetivo esclarecer as relações entre os resultados alcançados pela organização e suas causas, para dessa forma planejar ações de melhoria. Para isso, traça-se um processo de diagnóstico eficaz que seja adaptado a natureza específica da organização, sua cultura, seu mercado e suas tecnologias.

Com relação ao processo específico de avaliações, em geral ele pode se dar de forma quantitativa ou comparativa, de acordo com cada modelo. A ideia é estabelecer uma contagem geral que represente o nível de excelência da organização, devendo esse processo de pontuação ser muito preciso e facilmente comprehensível. Abaixo foram selecionados os principais prêmios da qualidade atuais, em que serão descritos com mais detalhes seus modelos de avaliação.

2.4.2.1. O Modelo EFQM

Com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas européias e apoiar o desenvolvimento sustentável das economias dos países europeus, CEOs de 67 empresas se juntaram e assinaram uma “carta de intenções”, o que anos depois se estruturou como a Fundação Européia para Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management – EFQM*).

Contando com uma equipe de especialistas tanto da indústria quanto da própria academia, seu primeiro grande passo alcançado foi a elaboração do modelo EFQM de excelência, cujo objetivo era se basear numa estrutura holística na qual pudesse ser aplicada em qualquer organização independente de seu tamanho ou setor. O modelo, hoje reconhecido mundialmente, foi pela primeira vez aplicado para a avaliação de empresas no Prêmio Europeu da Qualidade em 1992.

Hoje, mais de 25 anos depois de sua criação, o modelo apresenta uma estrutura bem diferente da concepção original. Ele acabou de adaptando e evoluindo ao longo do tempo para melhor refletir as mudanças no mercado global. O Prêmio de Qualidade também sofreu algumas transformações durante esse processo de amadurecimento, e vem contando com a participação de grandes empresas do setor público e privado, como a BMW, Volkswagen, Xerox, Philips, EDF e a Bosch.

Os nove critérios atuais do modelo são baseados nos chamados conceitos fundamentais da excelência. São considerados os traços que uma organização deve apresentar para se chegar a excelência sustentável e podem ser usados como base para os atributos de uma cultura de excelência organizacional. Os oito conceitos e suas descrições estão sumarizados no Quadro 3.

Acrescentar valor para os clientes	Acrescentar, consistentemente, valor para os seus clientes através da compreensão, antecipação e satisfação de suas necessidades, expectativas e oportunidades.
Construir um futuro sustentável	Producir impacto positivo ao melhorar seu desempenho, ao mesmo tempo em que desenvolve as condições econômicas, ambientais e sociais das comunidades em contato.
Desenvolver a capacidade organizacional	Reforçar as suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança, tanto no seu interior como para além das fronteiras organizacionais.
Aproveitar a criatividade e inovação	Gerar aumento do valor e dos níveis de desempenho através da melhoria contínua e da inovação sistemática, aproveitando a criatividade dos seus stakeholders.
Liderar com visão, inspiração e integridade	Possuir líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir valores e ética da organização.
Gerir com agilidade	Ser reconhecida por sua capacidade de identificar e responder, eficaz e eficientemente, às oportunidades e ameaças.
Ter êxito através do talento das pessoas	Valorizar as suas pessoas e criar uma cultura de empoderamento para a concretização, tanto dos objetivos organizacionais, como dos pessoais.
Sustentar resultados notáveis	Alcançar resultados sustentáveis que vão ao encontro das necessidades, tanto de curto prazo como de longo prazo, de todos os seus stakeholders.

Quadro 3: Conceitos Fundamentais da Excelência. Adaptado pelo autor do site da EFQM

Dessa forma, o modelo de excelência EFQM conta com nove critérios de avaliação baseados nos conceitos fundamentais apresentados acima. Os critérios são divididos entre agentes facilitadores e resultados, sendo que os primeiros abrangem aquilo que uma organização faz, e os últimos abrangem o que uma organização alcança. O modelo pode ser visto como um esquema de retroalimentação, em que os “resultados” são consequências do desempenho dos “agentes facilitadores”, e os “agentes facilitadores” são melhorados utilizando-se o feedback dos “resultados”. Os nove critérios e suas definições são:

- **Agentes Facilitadores:**

- Liderança: organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, assegurando o sucesso continuado da organização.
- Estratégia: organizações excelentes implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos *stakeholders*. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para executar a estratégia.
- Pessoas: organizações excelentes valorizam as suas pessoas e fomentam uma cultura que permite alcançar, de forma mutuamente benéfica, os objetivos organizacionais

e pessoais. Desenvolvem as capacidades das suas pessoas e promovem a equidade e igualdade. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera o seu envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.

- Parcerias e Recursos: organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiarem a sua estratégia, políticas e a eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacte ambiental e social.
- Processos, Produtos e Serviços: organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a gerar valor acrescentado para os clientes e outros *stakeholders*.

- **Resultados:**

- Resultados em Clientes: organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas dos seus clientes.
- Resultados em Pessoas: organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas das suas pessoas.
- Resultados na Sociedade: organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas dos *stakeholders* relevantes da sociedade.
- Resultados do Negócio: organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas dos seus *stakeholders* do negócio.

A dinâmica do modelo e como seus critérios se relacionam podem ser conferidas na Figura 12. Sua interpretação é a de que uma organização com uma forte liderança e direcionamento estratégico claro deve melhorar suas pessoas, parcerias e processos de modo a entregar produtos e serviços que adicionem valor a seus clientes. E, se os agentes facilitadores forem corretamente implantados, a organização irá atingir os resultados esperados por ela e por seus *stakeholders*.

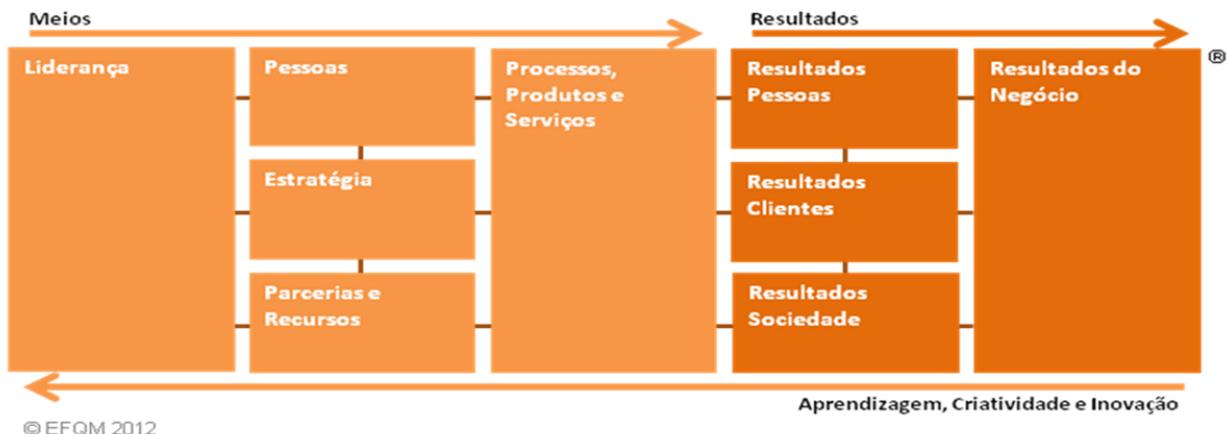


Figura 12: Esquema do modelo EFQM. Retirado do site da APQ

2.4.2.2. O Framework Baldrige

O *Framework* Baldrige é o modelo norte-americano utilizado na avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, criado em 1987. O prêmio é administrado pela *National Institute of Standards and Technology* (NIST), parte do departamento de comércio dos Estados Unidos. Segundo a NIST (2011), em meados da década de 1980, os líderes norte-americanos perceberam a necessidade de se estimular a qualidade dos produtos fabricados por suas organizações principalmente as que tinham como diferencial competitivo a excelência e a satisfação de seus clientes dentro do exigente mercado global.

Ainda segundo o Instituto, o Prêmio Malcolm Baldrige pode ser definido um programa federal que aumenta a competitividade, qualidade e produtividade das organizações dos EUA para o benefício de todos os cidadãos. O prêmio também fornece liderança global na promoção da excelência do desempenho, do aprendizado e compartilhamento de práticas bem-sucedidas de desempenho.

A iniciativa foi tão positiva que hoje mais de 40 países tem programas baseados no modelo Baldridge. Segundo a Baldridge Foundation, uma das associações que assessoram a NIST na premiação, o *framework* tem por objetivo ajudar organizações, independentemente de seu tamanho, setor e indústria, a responder três perguntas básicas: “*A sua organização está fazendo tanto quanto poderia?*”, “*Como você sabe?*” e “*O que e como sua organização poderia melhorar ou mudar?*”.

A estrutura do modelo busca promover a chamada perspectiva de sistema, ou seja, gerir todos os componentes de uma organização como algo único para conseguir atingir

constantemente o sucesso. Os blocos que compõem essa perspectiva de sistema e integram seus mecanismos são o conjunto de valores básicos e conceitos, as sete categorias de critérios, e o guia de pontuação.

Os valores básicos e conceitos são a base para se integrar os resultados-chave e requisitos operacionais em um *framework* orientado a resultado e que crie um catalisador para ação, feedback e constante sucesso. Os onze valores que compõem essa categoria são:

- **Perspectiva de sistema**
- **Liderança visionária**
- **Excelência orientada ao cliente**
- **Valorização de pessoas**
- **Aprendizagem e agilidade organizacional**
- **Foco em sucesso**
- **Gestão para inovação**
- **Gestão pelos fatos**
- **Responsabilidade social**
- **Ética e transparéncia**
- **Entrega de valor e resultado**

Estabelecidos a base de valores centrais e conceitos, base para o modelo, temos a definição do funcionamento do *framework* e a relação de seus critérios. Antes de melhor apresentar cada um dos sete critérios que compõem essa etapa, pode ser visto na Figura 13 o diagrama elaborado pela Fundação Baldridge (adaptado pelo autor) que descreve a dinâmica do modelo.



Figura 13: Esquema do modelo Baldrige. Adaptado pelo autor do site da NIST

O sistema de desempenho consiste em seis categorias no centro da figura, que irão definir os processos da organização e os resultados que ela alcança. A excelência no desempenho requer uma forte liderança, que será demonstrada por resultados extraordinários. A palavra integração no centro mostra que todos os elementos do modelo são inter-relacionados. As setas horizontais buscam mostrar a relação entre a tríade da liderança (liderança, estratégia e clientes) e a tríade resultados (pessoas, operações e resultados). As setas verticais mostram a relação de dupla-direção com as fundações do sistema, que irão prover informações e feedback para os processos principais e ambiente organizacional.

Dessa forma, após a interpretação das relações entre cada um dos componentes do modelo, serão explicitados abaixo cada um dos sete critérios e seus objetivos:

- Liderança: busca perguntar como as ações das lideranças mais antigas orientam e suportam a organização. O critério também busca perguntar sobre o sistema de governança da organização e como ela supre suas responsabilidades legais, éticas e sociais.
- Estratégia: busca perguntar como a organização desenvolve seus objetivos estratégicos e planos de ação, como os últimos são implementados ou alterados se necessário, e por fim como são medidos os progressos.
- Clientes: busca perguntar como a organização estimula seus clientes a relações de longo-prazo, como ouve suas necessidades, como a organização constrói seus relacionamentos com o cliente, como usam informações provenientes deles para melhorar e identificar oportunidades para inovar.
- Medição, Análise e Gestão do Conhecimento: busca perguntar como a organização seleciona, agrupa, analisa, gere e melhora seu banco de dados, informação e ativos de conhecimento. O critério também busca entender como a organização gere a tecnologia da informação e como usa resultado de avaliação para melhorar seu desempenho.
- Recursos Humanos: busca perguntar como a organização acessa a capacidade de seus recursos humanos e identifica necessidades, e como cria um ambiente organizacional que conduz ao alto desempenho. O critério também pergunta sobre como a organização atrai, gera e desenvolve sua força de trabalho para utilizar todo seu potencial alinhado as necessidades do negócio.
- Operações: busca perguntar como a organização cria, gera, melhora, e inova em seus produtos e processos de trabalho, como melhora a eficiência operacional para entregar valor ao cliente e como atinge constantemente o sucesso organizacional.

- Resultados: busca entender o desempenho da organização e melhorar em todas as áreas-chave – resultados em produtos e processos, resultado focado em clientes, resultado focado em pessoas, resultado em liderança e governança, e resultados financeiros e de mercado. O critério também busca avaliar o nível de desempenho comparado a competidores e organizações com produtos e serviços similares.

Assim, dentro da avaliação da organização, é atribuído uma pontuação para cada um dos sete critérios. A pontuação para cada pergunta é feita em quatro níveis, que variam do nível menos maduro “reage a problemas” para o mais maduro “abordagens integradas”.

2.4.2.3. O Modelo FNQ

O modelo de Excelência em Gestão (MEG) foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como modo de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e partes interessadas.

Antes de ser consolidado como MEG, a FNQ adotava o modelo americano Baldrige como referência. Depois de estudos realizados pelo Núcleo Técnico Critérios de Excelência da Fundação, foi configurado um modelo novo, o MEG, integralmente brasileiro. Em 2002, influenciado pelo modelo europeu da EFQM foi criado o critério Sociedade e a cada ano o MEG vem se aperfeiçoando e se atualizando com as mudanças globais.

Assim como os demais modelos apresentados, sua aplicação possibilita avaliar o grau de maturidade da gestão de uma organização, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. Como demonstração do sucesso desse modelo genuinamente brasileiro, a Fundação conta hoje com mais de 234 empresas membros e mais de 450 relatórios avaliados em seu Prêmio Nacional da Qualidade.

A FNQ define o seu Modelo de Excelência em Gestão como uma referência e aprendizado que serve para empresas de qualquer tamanho, e que possui um viés sistêmico por ser inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). O modelo também é caracterizado como não prescritivo, ou seja, apenas levanta questionamentos e permite um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação das práticas da organização avaliada aos conceitos de uma empresa classe mundial.

Sua estrutura é alicerçada em 13 fundamentos de excelência, que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais, ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de classe mundial, aquelas que buscam constantemente se adaptar e se aperfeiçoar às mudanças globais. São eles:

- Pensamento sistêmico: Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização.
- Atuação em rede: desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
- Aprendizado organizacional: busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e do compartilhamento de conhecimento e experiências.
- Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
- Agilidade: flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
- Liderança transformadora: atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes e preparando líderes.
- Olhar para o futuro: projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
- Conhecimento sobre clientes e mercados: interação com clientes e mercados e entendimento de necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
- Responsabilidade social: dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente.
- Valorização das pessoas e da cultura: criação de condições positivas e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na

diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

- Decisões fundamentadas: deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
- Orientação por processos: busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
- Geração de valor: alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.

A partir desses fundamentos, o modelo apresenta oito critérios, que são características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados. O objetivo na distribuição em forma de critérios é facilitar o entendimento e reproduzir, de forma lógica, a gestão de temas-chave de uma organização. Os critérios estão representados pela Figura 14, que busca sugerir uma visão sistêmica da gestão organizacional.

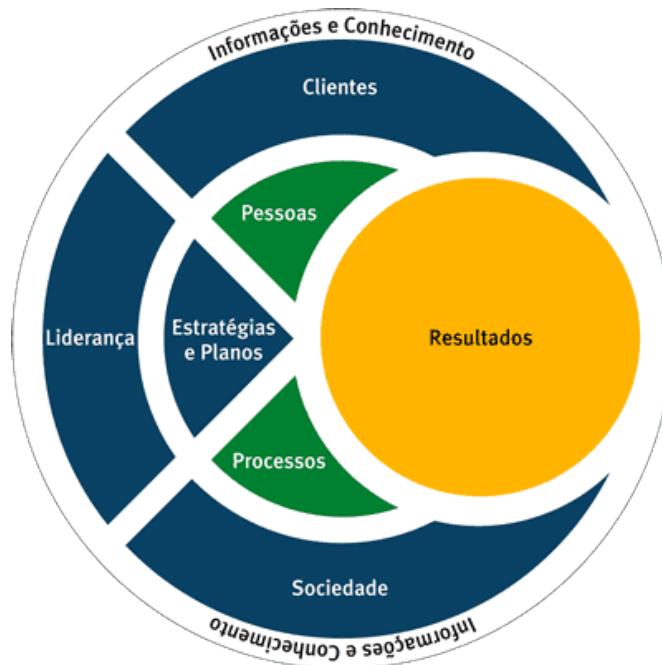


Figura 14: Esquema do modelo FNQ. Retirado do site da FNQ

A Fundação sugere interpretar a mandala do modelo pela lógica de que por meio dos clientes e da sociedade, a liderança desenvolve estratégias e planos que são executados por

pessoas e processos com o objetivo de gerar resultados. E tudo isso só acontece se as informações e conhecimento estiverem fundamentos todas as variáveis e a própria organização.

Os oito critérios apresentados são responsáveis por garantir à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, e proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global na qual ela atua. Dessa forma, abaixo foram descritos cada um dos critérios de excelência que compõem o modelo:

- Clientes: análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização e relacionamento com clientes.
- Pessoas: sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.
- Liderança: cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, da governança, dos riscos, da interação com as partes interessadas, do exercício da liderança e da análise do desempenho da organização.
- Estratégias e planos: formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação
- Sociedade: responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação.
- Processos: processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
- Resultados: apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.
- Informações e conhecimento: informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento

organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.

Da mesma forma como são feitas as avaliações nos outros modelos apresentados, o MEG exige que a organização responda a uma série de perguntas para cada critério, recebendo uma pontuação de acordo com seu nível de maturidade no tema.

3. MATERIAIS E MÉTODOS DE TRABALHO

3.1. Metodologia

Nessa seção será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. Em um primeiro momento, será dada uma visão macro das etapas e logo em seguida cada passo será descrito mais detalhadamente. Os passos da metodologia estão esquematizados na Figura 15:



Figura 15: Organização do trabalho. Elaborado pelo autor

Estudo dos Modelos de Excelência

Em primeiro lugar, a partir de ferramentas de buscas e orientação de professores, foram identificados e listados os diversos modelos de excelência aplicados grandes organizações, assim como os prêmios da qualidade reconhecidos atualmente. Dentre eles, os que mais se adequam ao contexto do trabalho foram descritos com maiores detalhes no Capítulo “Revisão da Literatura” deste trabalho, sendo eles: o modelo EFQM, o Framework Baldrige e o modelo de excelência em gestão da FNQ.

Seleção do Modelo de Excelência

A partir do momento em que os três modelos de excelência foram previamente selecionados, deu-se início a uma seleção mais criteriosa. Para essa análise, foram listados alguns critérios em conjunto com a diretoria executiva da Poli Júnior, sendo os com maior peso para escolha a acessibilidade dos instrumentos de avaliação, conhecimento prévio do orientador, e melhor adequação as necessidades da empresa. Dessa forma, chegou-se à conclusão que o melhor modelo para ser utilizado nessa avaliação seria o modelo EFQM.

Aplicação do Questionário e Diagnóstico

Nessa etapa, foi obtido o questionário do modelo EFQM pelo site da organização e avaliado para afirmação do seu alinhamento à proposta do projeto. Assim, foram aplicados os questionários com as perguntas referentes aos nove critérios do modelo, tanto para a alta gestão quanto para os membros de escalão intermediário no plano de carreira. A idéia era comparar as visões de cada um desses grupos com relação a maturidade da empresa nos diferentes aspectos. A aplicação em ambos os grupos foi feita presencialmente em reuniões na sede da empresa.

Análise dos Resultados

Após a aplicação do questionário junto aos membros da empresa, e com todos os dados necessários obtidos, deu-se início a fase de análise e diagnóstico. A análise que foi realizada está alinhada com o que o modelo escolhido propõe a estudar. E, quando necessário, houve algumas adaptações por parte do autor de modo a tornar a análise mais coerente e alinhada com a empresa em estudo.

De modo geral, o que a análise teve como saída foi o nível de maturidade em termos de pontuação da Poli Júnior em cada um dos critérios, assim como um gráfico radar identificando as áreas de maior deficiência da empresa. Dessa forma, a análise possibilitou uma maior visibilidade do que pode ser feito para que a estrutura de gestão da Poli Júnior seja mais eficaz e eficiente. Todo o conjunto de possíveis propostas e planos de ação foram levantados na etapa seguinte.

Proposta de Melhoria

Depois de todas as análises feitas em cada uma das áreas críticas do modelo EFQM, foi possível fazer uma proposta de plano de ação para a Poli Júnior em relação a alguns pontos de sua gestão. Em primeiro lugar, foi feita a priorização dos temas em conjunto com a diretoria executiva de acordo com sua relevância para a empresa e desempenho obtido (pontuação do questionário). Após esse processo de seleção foram elaboradas propostas de plano de ação e validadas em reunião com os membros da Poli Júnior. As propostas foram entregues na forma de um documento com a descrição e área de atuação de cada um dos planos de ação.

A partir desse momento, foi de responsabilidade da Poli Júnior atribuir responsáveis e prazos para as novas atividades sugeridas, contando com o acompanhamento externo do autor

nesse processo. Os resultados da implantação e evolução da empresa nesse período até a data de entrega deste trabalho foram relatados na seção “Ações Desenvolvidas”.

Implementação

Tendo as propostas de melhoria validadas e em mãos, o processo de implementação foi liderado pela Diretoria Executiva e, num segundo nível, pela equipe da área de Estratégia da empresa. Os planos de ação com maior relevância e pior desempenho na avaliação do questionário foram priorizados, conforme comentado anteriormente. Reuniões casuais foram feitas para esclarecer eventuais dúvidas e dificuldades, além de acompanhar os avanços nas atividades.

3.2. Seleção do Referencial de Avaliação

Na sessão de revisão bibliográfica foram apresentadas as normas ISO e os três dos principais modelos de excelência em gestão utilizados no país e no mundo. No entanto, era inviável aplicar tanto a norma ISO como todos os três modelos na Poli Júnior. De modo a contornar este entrave, foi necessário optar por um dos referencias de gestão e avaliação da qualidade através de uma matriz de decisão.

Primeiramente, para facilitar a comparação entre as abordagens da norma ISO e dos três modelos, foram resumidos no Quadro 4 os critérios adotados por cada um deles. Esta consolidação irá facilitar a visualização de cada componente do modelo e ajudará na escolha do melhor modelo a ser aplicado na Poli Júnior.

Critérios	ISO	Baldrige	EFQM	FNQ
Liderança	Sim	Sim	Sim	Sim
Estratégia	Sim	Sim	Sim	Sim
Processos	Sim	Sim	Sim	Sim
Recursos	Sim	-	Sim	-
Informação/Conhecimento	Sim	Sim	-	Sim
Pessoas	Sim	Sim	Sim	Sim
Clientes	Sim	Sim	Sim	Sim
Sociedade	-	-	Sim	Sim
Resultados	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 4: Quadro comparativo - ferramentas de avaliação. Elaborado pelo autor

Assim, as características a serem analisadas entre a norma ISO e os modelos e utilizadas no processo de decisão serão:

- **Acessibilidade das ferramentas:** as ferramentas para aplicação do modelo estão disponíveis;
- **Conhecimento prévio:** existe algum conhecimento prévio do modelo;
- **Alinhamento estratégico:** o modelo se alinha as necessidades da empresa;
- **Facilidade de utilização futura:** é possível a sua utilização futura;

Reitera-se que existem muitos modelos de excelência em gestão, o que torna inviável a utilização de todos para realização das análises. Para realizar a escolha, cada parâmetro foi ponderado e atribuído uma nota para o mesmo. Assim, uma matriz de decisão foi feita de modo a chegar ao modelo mais adequado para o trabalho. As ponderações foram atribuídas pelo autor do trabalho levando-se em consideração a opinião própria, do orientador e de membros da Poli Júnior.

As ponderações terão uma variação de 1 a 5 (do menos importante para o mais importante), e a atribuição de notas seguirá a mesma lógica.

- **Acessibilidade das ferramentas (Peso 4):** fácil acessibilidade das principais ferramentas da norma/modelo, em especial o questionário de auto-avaliação e guias de aplicação;
- **Conhecimento prévio (Peso 4):** conhecimento prévio do autor e do orientador a respeito da norma/modelo a ser aplicado;
- **Alinhamento estratégico (Peso 5):** encaixe da estrutura da norma/modelo ao universo do Movimento Empresa Júnior, em especial da própria Poli Júnior;
- **Facilidade de utilização futura (Peso 5):** facilidade dos membros da empresa se avaliarem novamente no futuro para analisar evolução e traçar comparações com a avaliação do presente estudo;

Dado estas ponderações, as notas atribuídas encontram-se diretamente na matriz de decisão (Tabela 1), assim como o resultado do modelo mais adequado.

Tabela 1: Matriz de decisão. Elaborado pelo autor

Critérios	Pesos	ISO	Baldridge	EFQM	FNQ
Acessibilidade das ferramentas	4	4	2	4	4
Conhecimento prévio	4	5	2	5	2
Alinhamento estratégico	5	4	4	4	4
Facilidade de utilização futura	5	3	3	4	5
		3,9	2,8	4,2	3,8

Dessa forma, a Tabela 1 mostra que a partir das características da norma ISO e de cada modelo avaliado e das suas notas respectivas notas atingidas, o modelo selecionado para se realizar as análises de excelência em gestão da Poli Júnior é o modelo EFQM.

3.3. Aplicação do Questionário

Disponibilizado pela própria EFQM, o questionário de auto-avaliação é a principal ferramenta utilizada neste trabalho. O questionário possibilita uma maneira rápida e eficiente de avaliar a Poli Júnior dentro das nove áreas abordadas pelo modelo. É importante constar que o presente estudo contou com versões traduzidas dos questionários originais em inglês, disponibilizadas pelos professores Fernando Bersaneti e Gregório Bouer do departamento de engenharia de produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. A versão utilizada assim como o próprio questionário aplicado pode ser encontrado no Anexo A.

Para a aplicação do questionário, foram criados dois grupos focais de estudo: um formado por membros da diretoria da Poli Júnior e um segundo por membros de escalão intermediário na empresa. A idéia é ter uma visão segmentada do processo a partir da identificação de como a liderança enxerga e avalia a estrutura da empresa e posterior comparação com a visão dos demais membros da empresa.

O processo de preenchimento do questionário foi feito de forma presencial na sede da empresa, a fim de garantir maior segurança na conformidade e adequação das respostas dos membros. Dessa forma, foram realizadas duas sessões de avaliação, cada uma delas com duração de duas horas e meia. Na primeira delas, a presença majoritária foi dos membros da diretoria da empresa e na segunda, de gerentes de projetos e coordenadores de núcleos. Durante os encontros, houve a concessão de um tempo inicial para introduzir os conceitos gerais do modelo EFQM, discutir com os presentes as principais aplicações da ferramenta, para enfim

realizar o preenchimento do questionário. Para as questões, foi debatido o mérito e conteúdo das perguntas em caso de dúvida de algum membro presente.

Por fim as respostas obtidas nesses dois encontros foram então compiladas e serão apresentadas no próximo tópico “Resultados”. O cronograma de aplicação avançou conforme mostra a Tabela 2:

Tabela 2: Cronograma de aplicação do questionário. Elaborado pelo autor

Data	Abordagem
28-Março	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento da aplicação do questionário com o diretor presidente e diretor de estratégia • Definição das datas de aplicação
18-Abril	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira sessão de aplicação do questionário, com presença majoritária da diretoria
25-Abril	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda sessão de aplicação do questionário, com presença majoritária de membros intermediários
2-Maio	<ul style="list-style-type: none"> • Validação dos resultados obtidos • Discussões iniciais dos resultados

3.4. Processo de avaliação no modelo EFQM

O questionário EFQM de auto-avaliação é dividido em nove sessões, cada uma correspondente a um dos critérios utilizados no modelo. Na versão utilizada do questionário, foram ao todo 124 questões respondidas em uma escala qualitativa, que busca traduzir a maturidade da empresa no respectivo tema em avaliação.

Assim, a escala é dividida em níveis de pontuação que variam de 1 (mínima) a 5 (máxima), contando-se também com a possibilidade de preenchimento NS (“Não sabe”), em que o respondente omite sua opinião por falta de conhecimento sobre o assunto abordado. Para incentivar uma avaliação mais objetiva, o questionário apresenta uma explicação de quais são os requisitos em geral para se atingir cada nível de progresso, como por exemplo “Nenhuma ação” na pontuação 1 e “Solução ou resultado que pode servir como modelo e dificilmente são encontrados outros pontos a melhorar” na pontuação 5.

A escala de avaliação das perguntas, assim como as características de cada nível de preenchimento podem ser observadas no Quadro 5:

Pontuação	Progresso	Características
Ns/Nc	<i>Não tem nenhuma opinião/Não conhece</i>	-
1	<i>Nenhum avanço</i>	a. Nenhuma ação
2	<i>Pequenos avanços</i>	a. Talvez algumas boas idéias que não foram concretizadas
3	<i>Certo avanço</i>	a. Parece que algo está sendo produzido
		b. Análises ocasionais que deram origem a certas melhorias
		c. Algumas postas em prática alcançam resultados isolados
4	<i>Avanço significativo</i>	a. Clara evidência de que o tema foi tratado de maneira adequada
		b. Revisões rotineiras e frequentes que alcançam melhorias
		c. Existe a preocupação de que certas aplicações não sejam universais ou não sejam aproveitas em todo o seu potencial
5	<i>Objetivo alcançado</i>	a. Aplicação de maneira universal
		b. Solução ou resultado que pode servir como modelo e dificilmente são encontrados outros pontos a melhorar

Quadro 5: Escala de avaliação EFQM. Adaptado pelo autor

A pontuação final no questionário é obtida através da soma da pontuação percentual da empresa avaliada em cada um dos nove critérios do modelo, multiplicados pela pontuação máxima que pode ser obtida em cada um deles. A pontuação máxima que pode ser obtida com os critérios agentes facilitadores corresponde a metade da pontuação total do questionário, ou 500 pontos. A outra metade, também 500 pontos, é atribuída aos critérios ligados aos resultados obtidos pela empresa, relacionados as pessoas, clientes, sociedade e os resultados-chave. Assim, somando-se as pontuações nesses dois segmentos, chegamos a pontuação final da empresa em questão, limitada a uma pontuação máxima de 1000 pontos.

A distribuição igualitária citada acima é uma forma de transparecer a lógica do modelo de que o alcance de resultados sem uma formação sólida dos agentes facilitadores não é sustentável e, por outro lado, um progresso sólido nos critérios relacionados aos agentes facilitadores sem se atingir resultados ao longo do tempo não é benéfico.

O Quadro 6 identifica os nove critérios em avaliação no questionário, assim como as pontuações máximas estabelecidas para cada um deles.

Critério	Pontuação Máxima
Liderança	100
Pessoas	90
Políticas e Estratégia	80
Alianças e Recursos	90
Processos	140
Resultados nas Pessoas	90
Resultados nos Clientes	200
Resultados na Sociedade	60
Resultados Chave	150
Total	1000

Quadro 6: Escala de pontuação dos critérios. Adaptado pelo autor

Dessa forma, após a aplicação e preenchimentos do questionário por membros e diretoria da Poli Júnior foram compiladas as respostas e contabilizado os pontos obtidos em cada um dos critérios. As respostas e análises foram divididas em dois grupos distintos de avaliação: (1) a diretoria executiva, formada por seis membros e (2) restante dos membros da empresa. A divisão em dois grupos tem por objetivo poder comparar as visões a respeito da empresa por parte dos diretores e dos demais participantes da Poli Júnior, buscando-se assim identificar pontos de divergência e convergência de opiniões.

Tendo-se a pontuação obtida por cada grupo como percentual do total possível, os resultados dos questionários foram comparados e uma reunião foi realizada para garantir o consenso de opinião a respeito dos pontos divergentes no questionário.

Em seguida, foram discutidas as iniciativas que já estavam implementadas na empresa em cada uma das nove áreas identificadas no modelo e então foi realizada uma análise com base nas respostas e pontuações obtidas. A partir dessa análise foi possível identificar as áreas de maior prioridade e estabelecer planos de ação para que a empresa avance em direção a seus objetivos e sua visão estratégica. Para isso, se trouxe novas idéias de iniciativas, inclusive algumas com base nas já existentes em outras empresas juniores, e também se discutiu o posicionamento da empresa hoje dentro do Movimento Empresa Júnior.

O resultado final foi a elaboração de um plano com diversas ações que poderiam ser tomadas pela Poli Júnior para avançar em seu projeto de empresa e a delegação de possíveis áreas envolvidas em cada uma das iniciativas.

4. ESTUDO DO CASO

Neste capítulo será apresentada a situação atual da empresa objeto do estudo, com uma visão geral dos recentes problemas os quais a empresa vem enfrentando. Será discutido qual a potencial contribuição do modelo EFQM para o processo de estruturação da empresa e então serão apresentados os resultados do questionário de auto-avaliação aplicados junto aos membros da Poli Júnior. Por fim, será debatido os resultados encontrados em cada critério da avaliação para então se elaborar um plano de melhorias com o objetivo de atuar nas áreas críticas identificadas pelo modelo.

4.1. Contextualização

Conforme descrito na sessão “Descrição do Problema” na introdução do trabalho, a Poli Júnior tem enfrentado nos últimos anos problemas que vem impactado os seus resultados para clientes, membros, e demais grupos de interesse. Alguns dos problemas e constatações relatados pela diretoria e membros da empresa durante as reuniões para o trabalho foram:

- Falta de continuidade na estruturação de seus processos
- Gerenciamento de projetos poderia ser melhor elaborado
- Aparente diminuição no nível de satisfação dos clientes
- Baixo entendimento da satisfação dos membros
- Perda de conhecimento ao longo dos ciclos de participação dos membros
- Sobreposição de escopo entre grupos de trabalho
- Pouca utilização do interesse externo pela marca Poli Júnior

Dessa forma, os próprios membros reconheciam a necessidade de uma melhor estruturação da gestão da empresa e uma avaliação de quais seriam os pontos críticos que poderiam ser os responsáveis pela desaceleração de performance vista nos últimos anos.

Para isso, a Diretoria de Estratégia (recém-criada, antes parte da Diretoria da Presidência), tem em seu escopo a elaboração do processo de planejamento estratégico, e também é responsável pelo processo de desenvolvimento da gestão na empresa.

Apesar da busca pela melhoria na gestão fazer parte de seu escopo de trabalho, o Diretor de Estratégia e sua equipe ainda encontram dificuldades em identificar e avaliar às áreas críticas

da empresa na qual estão levando a Poli Júnior a não entregar os resultados esperados e planejados, em especial para os clientes e membros da empresa.

Sem um rumo claro de quais são os setores prioritários a serem trabalhados ao longo dessa e das próximas gestões, a Diretoria de Estratégia busca ferramentas que auxiliem nesse processo de identificação e avaliação de processos críticos, para então tomar as medidas necessárias dentro da empresa assim que possível.

4.2. Contribuição do Modelo

Como foi apresentado, a Poli Júnior vem enfrentando grandes desafios em diversas áreas da empresa, o que vem comprometendo há alguns anos seus resultados entregues. Dessa forma, os modelos de excelência em gestão se mostraram uma boa alternativa para a Poli Júnior, em especial o EFQM pelos motivos citados no tópico “Seleção do Referencial de Avaliação”.

A sua utilização irá permitir: (1) uma visão estruturada da empresa - dividida em nove áreas - e que permitirá uma organização melhor da sua gestão; (2) uma análise da situação atual, em que será possível identificar e ordenar, de forma razoavelmente objetiva, quais são as áreas críticas de atuação para a empresa, (3) um embasamento maior para a elaboração de planos de ação para as áreas críticas encontradas, conforme será apresentado nos próximos tópicos, e (4) uma mensuração com considerável grau de confiabilidade da evolução da empresa nesses setores, no caso da ferramenta ser aplicada e seus resultados comparados ao longo dos próximos anos.

4.3. Resultado da Avaliação

Conforme comentado anteriormente, a aplicação dos questionários para avaliação da Poli Júnior foi dividida em dois grupos focais, a diretoria e os demais membros da empresa, a fim de identificar convergências e divergências nas visões a respeito de cada um dos critérios propostos no modelo.

A aplicação do questionário com os seis diretores da empresa se deu em uma reunião de duas horas e meia no dia 18 de Abril, a fim de acompanhar o preenchimento e esclarecer eventuais dúvidas que surgissem por parte dos presentes. Após a compilação dos resultados, vemos que o grupo formado pela diretoria teve uma pontuação final de 504 pontos no processo de auto-avaliação, tendo-se os critérios Liderança, Política e Estratégia e Resultados-Chave

como os de maior rendimento e os critérios Resultados na Sociedade, Resultados nas Pessoas e Processos como os de menor rendimento.

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos em cada uma das categorias do questionário, segundo a avaliação dos diretores:

Tabela 3: Pontuação obtida pela diretoria. Elaborado pelo autor

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Média	Pontuação Média (%)
Liderança	100	62	62%
Política e Estratégia	90	50	56%
Pessoas	80	44	55%
Alianças e Recursos	90	47	52%
Processos	140	64	46%
Agentes Facilitadores	500	267	53%
Resultados nos Clientes	90	42	47%
Resultados nas Pessoas	200	88	44%
Resultados na Sociedade	60	23	38%
Resultados Chave	150	85	56%
Resultados	500	237	47%
TOTAL	1000	504	50%

O segundo grupo focal foi formado pelos demais membros da empresa, que variavam de gerentes de projetos, coordenadores de núcleo e conselheiros consultivos da empresa. A aplicação do questionário foi realizada majoritariamente em uma segunda reunião no dia 25 de Abril com os membros da empresa interessados em participar desse processo de auto-avaliação.

A compilação dos resultados mostrou uma pontuação final de 481 pontos, sendo que para esse grupo os critérios Processos, Política e Estratégia e Pessoas são os mais maduros dentro da Poli Júnior (maior pontuação), e os critérios Resultados na Sociedade, Resultados nas Pessoas e Resultados nos Clientes foram considerados os menos maduros (menor pontuação).

A Tabela 4 apresenta o resultado obtido em cada uma das categorias do questionário, segundo a avaliação do segundo grupo:

Tabela 4: Pontuação obtida pelos segundo grupo (não-diretores). Elaborado pelo autor

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Média	Pontuação Média (%)
Liderança	100	56	56%
Política e Estratégia	90	53	59%
Pessoas	80	46	58%
Alianças e Recursos	90	42	46%
Processos	140	85	61%
Agentes Facilitadores	500	283	57%
Resultados nos Clientes	90	33	37%
Resultados nas Pessoas	200	63	31%
Resultados na Sociedade	60	17	29%
Resultados Chave	150	85	56%
Resultados	500	198	40%
TOTAL	1000	481	48%

A visualização dos resultados obtidos por cada um dos grupos, assim como seus pontos de convergência e divergência podem ser mais facilmente visualizados na Figura 16. Na figura estão dispostos os resultados na forma de porcentagem, ou seja, a pontuação atingida em relação ao total de pontos possíveis em cada critério.

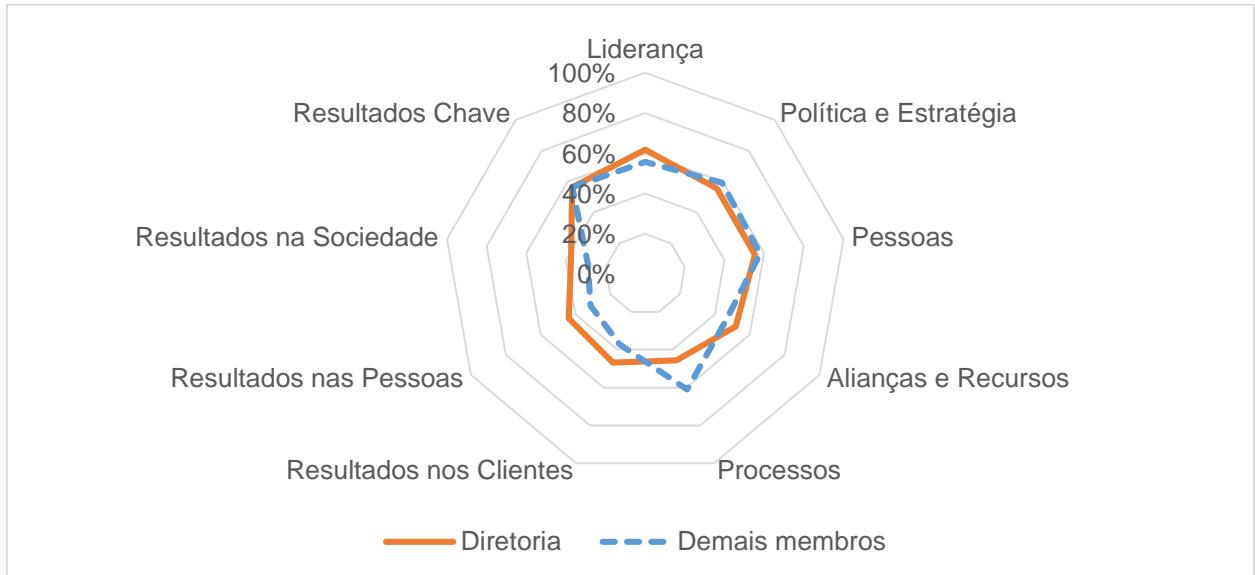


Figura 16: Gráfico radar das pontuações obtidas. Elaborado pelo autor

Como pode ser notado na Figura 16, houveram alguns pontos de divergência entre os resultados obtidos por parte da diretoria e dos demais membros da empresa. Em especial, os critérios Processos, Resultados nas Pessoas e Resultados nos Clientes foram identificados como os de maior discrepância entre os grupos.

Dessa forma, foi realizada uma reunião de validação dos resultados para garantir a uniformidade no processo de auto-avaliação e, mais do que isso, ajudar os membros da Poli Júnior a chegarem a um consenso de quais são de fato as áreas de maior criticidade para a empresa. Na reunião estavam presentes representantes de todos os níveis do plano de carreira da organização, inclusive os próprios diretores executivos.

Na reunião foram debatidas as pontuações obtidas em cada um dos critérios da avaliação, sendo que mais atenção foi dado aos pontos de divergência na comparação entre os dois resultados: (1) Processos, (2) Resultados nas Pessoas, (3) Resultados nos Clientes e (4) Resultados na Sociedade.

Primeiramente, os critérios nos quais as duas avaliações convergiram não tiveram nenhuma grande mudança, ou seja, foram revisitados os questionários com os grupos e discutida a performance da empresa em cada um dos critérios e todos, em consenso, concordaram com a pontuação encontrada. Para os demais critérios, em que houve algum tipo de divergência, também foram revisitados os questionários e resultados de ambos os grupos.

Dentro da discussão do critério Processos, após breve discussão foi possível perceber que a diferença de pontuação se dava pelo conhecimento das poucas atividades ligadas a gestão por processos dentro da empresa. Ao mesmo tempo em que a diretoria executiva, em especial a Diretoria de Estratégia que é responsável por esse escopo sabia que muitas das atividades divulgadas para a empresa ainda não haviam sido completamente executadas ou finalizadas (por isso obtiveram uma pontuação menor), os membros do segundo grupo tinham a visão de que a realização das tarefas relacionadas a esse escopo de trabalho já estava acontecendo com sucesso dentro da empresa (por isso obtiveram uma pontuação maior). Assim, estabeleceu-se o consenso de que a Poli Júnior ainda está nos passos iniciais a respeito da gestão de seus processos, e sua pontuação deveria estar mais próxima da menor pontuação entre os dois grupos.

Para os critérios de resultado e suas três frentes (Sociedade, Clientes e Pessoas), as respostas do segundo grupo composto por membros fora da diretoria levaram a uma pontuação menor do que os do primeiro grupo. Após intensa discussão, ficou evidente que essa diferença se deu porque a diretoria executiva enxergava com melhores olhos os resultados da empresa, ao passo que os demais membros viam tais resultados com maior criticidade e até maior expectativa. Dessa forma, revendo-se e ponderando cada aspecto do questionário, chegou-se ao

consenso de que a pontuação da empresa naqueles critérios deveria atingir um nível intermediário entre os dois grupos.

Portanto, com a etapa de validação de resultados teve-se uma visão mais clara da situação atual da empresa, assim como foi possível definir quais são os aspectos e critérios mais críticos para a Poli Júnior nesse momento. Esse foi um passo importante, pois, futuramente, a diretoria poderá ter um embasamento maior no seu processo de tomada de decisão quando alguns dos assuntos discutidos nas reuniões estiverem envolvidos.

4.4. Análise

4.4.1. Lógica RADAR

A lógica RADAR (acrônimo para Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão) é uma ferramenta de avaliação dinâmica que proporciona uma abordagem estruturada para se questionar o desempenho de uma organização. Embora possa ser utilizada em diversas circunstâncias, a aplicação mais frequente da estrutura RADAR ocorre no processo de avaliação ou auto-avaliação da EFQM. A descrição de cada um dos quatro elementos que compõem a lógica RADAR e como se relacionam podem ser encontradas a seguir:

- **Resultados:** está ligado aos objetivos que a organização está buscando alcançar como parte integrante do processo de desenvolvimento da política e estratégia. Abrangem o desempenho da organização, tanto financeiro como operacional, bem como a percepção dos seus *stakeholders*.
- **Abordagem:** está ligado ao planejamento e desenvolvimento de abordagens que buscam alcançar os resultados requeridos tanto no presente como no futuro.
- **Desdobramento:** está ligado a como a organização segmenta suas abordagens e como a atuação sistemática garante a sua implementação total.
- **Avaliação e Refinamento:** está ligado ao monitoramento e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas para então identificar, priorizar, planejar e implementar melhoria onde for necessário.



Figura 17: Lógica RADAR. Adaptado pelo autor do site da EFQM

Dessa forma, dentro do processo de análise do questionário EFQM, os elementos da lógica RADAR podem ser decompostos em uma série de atributos que se refletem em orientações sobre o que se pode esperar que uma organização excelente demonstre.

Dentro dos critérios do grupo agentes facilitadores, busca-se avaliar como as abordagens são adotadas, como têm sido implementadas e como a organização avalia e aprimora a sua eficiência e eficácia ao longo dos anos. Em linhas gerais, uma empresa excelente irá apresentar abordagens sólidas e integradas que suportam a realização da estratégia e políticas da organização, e sua implementação se dá de forma estruturada dentro de todas as áreas relevantes, o que permite refinamentos a serem feitos dentro de prazos adequados.

Além do mais, espera-se da organização que se meça a efetividade da abordagem e de sua implementação, e apresente atividades de aprendizagem que identificarão formas alternativas de trabalho para, a partir disso, implementar melhorias.

Dentro da análise dos critérios ligados a resultados, busca-se olhar primeiro para a relevância de cada um deles para a estratégia da organização e como eles são úteis na análise dos progressos realizados em relação aos objetivos-chave, para então observar os seus desempenhos em si. Espera-se que uma empresa excelente apresente resultados que mostram claramente a evolução da organização em relação às suas principais estratégias para os critérios, e que seus dados possam ser segmentados para se ter uma compreensão clara do que se está acontecendo em relação aos grupos de interesse, processos e serviços. Além disso, pode-se citar a busca pela comparação com referências adequadas de modo a colocar os resultados obtidos

no contexto dentro do ambiente da organização, e a apresentação de provas que demonstrem a compreensão por parte da empresa das causas subjacentes aos resultados.

Por fim, é visível a semelhança da lógica RADAR com o ciclo de melhoria contínua proposto por Deming, o ciclo PDCA. Ambos podem ser utilizados como um método complementar de gestão que orienta o processo de tomada de decisão e o estabelecimento dos meios para se atingir as metas estabelecidas. Para isso, as duas ferramentas sugerem uma abordagem de revisão constante das ações presentes da organização e a busca pelo aprimoramento contínuo, o que garantirá a sobrevivência da empresa ao longo do tempo.

4.4.2. Avaliação dos Critérios

Avaliaremos neste tópico o desempenho da Poli Júnior com relação aos critérios propostos pelo modelo EFQM. Dentro de cada critério avaliado, foram identificadas algumas das necessidades de mudança e as direções a serem tomadas pela empresa para propor os planos de melhoria.

Liderança

O critério de liderança foi um dos mais bem avaliados pela empresa nos questionários aplicados, atingindo uma pontuação próxima de 60% tanto pela diretoria quanto pela empresa. Apesar de ser um dos pontos relativamente mais fortes presentes na empresa, ainda assim vemos que ainda existem algumas necessidades de melhoria para se atingir a excelência no critério.

A empresa possui um processo de planejamento estratégico com duração de três anos, sendo revisado anualmente pelas diretorias executivas eleitas dentro desse triênio (as gestões da diretoria executiva na empresa são anuais). Durante o período de planejamento estratégico ocorre o processo de co-gestão, em que os diretores eleitos para o ano seguinte e os diretores atuais imergem durante dois meses na elaboração ou revisão da estratégia da empresa.

Nesse processo é revisto a missão, visão e valores da empresa, seu modelo de gestão e é repassado para a nova diretoria quais foram as falhas ou pontos críticos presentes na gestão anterior pelos antigos diretores. No entanto, como essa análise crítica e transição é feita de forma apenas verbal, dificilmente gestões posteriores que não seja a direção imediatamente seguinte terão acesso as dificuldades enfrentadas e erros cometidos por diretorias anteriores. Isso dificulta o processo de revisão dos resultados atingidos e o próprio estabelecimento de prioridades dentre as atividades de melhoria a serem abraçadas pela nova liderança.

Outro ponto interessante a ser destacado é a pouca interação com os grupos de interesse nessa etapa. É clara a falta de informações relativas as necessidades e expectativas dos grupos de interesse – no caso da Poli Júnior destaca-se como principais os próprios membros, a Escola, o Movimento Empresa Júnior, os clientes e a sociedade como um todo - sendo reflexo de um fraco canal de comunicação com poucas reuniões, visitas ou contatos entre a Poli Júnior e cada uma dessas partes.

Após a elaboração das políticas e estratégia nesse período, é também revisado toda a estrutura da organização, dentre eles o organograma da empresa, o plano de carreira, a estrutura de serviço e o seu modelo de gestão (baseado no *Balanced Scorecard*). Assim, caso haja alguma mudança significativa na estratégia da empresa, a diretoria avalia se a disposição e formatação atual desses aspectos estruturais da organização é a mais adequada para a nova direção a ser seguida. Havendo mudança ou não, todos os itens acima citados são comunicados através de um documento formal para a empresa para posteriormente serem deliberados por todos os membros em Assembléia Geral Ordinária.

Embora as políticas e estratégia da empresa sejam desdobradas em objetivos estratégicos a serem atingidos para cada diretoria, não existe claramente a definição de quais são os processos-chave para cada política dentro da organização. Mais uma vez, isso dificulta o processo de tomada de decisão, principalmente no que tange a identificação de quais são os processos a serem priorizados na gestão.

O lado positivo visto dentro desse aspecto é o de que a empresa se utiliza de um mapa estratégico para consolidar em um único quadro todos os seus objetivos e associá-los a indicadores para mensuração do desempenho nessas atividades ao longo do tempo. O processo de revisão do desempenho e acompanhamento da execução dos projetos estratégicos é feito através de reuniões da diretoria e reuniões entre a diretoria e o conselho administrativo da Poli Júnior. Caso o objetivo a ser alcançado envolva um grupo específico de trabalho, reuniões periódicas são feitas com esse grupo de interesse. Como exemplo podemos citar objetivos relacionados aos núcleos de conhecimento dentro da empresa, cujas reuniões envolveriam o diretor de projetos e coordenadores de cada uma das áreas.

A difusão de todas as informações produzidas no planejamento estratégico é feita através de alguns canais dentro da empresa: planos de fundo dos computadores, quadros na parede e de forma mais oficial através de um treinamento exclusivo para os membros que estão entrando na empresa. Os diretores da empresa são muito acessíveis e presentes fisicamente na

empresa e acabam divulgando informalmente a estratégia, seus objetivos e eventuais mudanças de direção junto aos membros pelo boca-a-boca, apesar de não existir um objetivo formalmente definido por trás dessa atitude. É importante notar que, embora exista essa grande disposição para divulgar as políticas e estratégia da empresa, não existe a mensuração do conhecimento dos membros a esse respeito.

Pela alta rotatividade dos membros na Poli Júnior e duração pequena do período de gestão dos diretores (anual), a mudança na direção e estratégia da empresa é recorrente. Ao mesmo tempo em que é interessante a constante avaliação das necessidades externas e internas por parte da empresa (uma das etapas do planejamento estratégico é a análise de ambiente e utilização da matriz SWOT), a falha na gestão do conhecimento faz com que muitas vezes a empresa mude de rumo constantemente sem passar por um processo de aprendizagem com as experiências passadas. Na prática, vemos que muitas vezes novas diretorias falham nos mesmos pontos de diretorias anteriores, o que poderia ser evitado se houvesse um bom processo de transição e fluxo sólido de informação entre as gestões. Além disso, existem poucas maneiras objetivas na Poli Júnior de se medir a eficácia da mudança de direção da empresa, o que impede o processo de aprendizagem comentado anteriormente.

Por fim, um dos pontos que o modelo EFQM recomenda avaliar nesse critério e que vemos muito pouco presente no ambiente da empresa júnior é o fomento e a participação da liderança em associações e conferências, em especial ligadas a busca da excelência, e atividades dirigidas a melhorar o meio ambiente e contribuir com a sociedade. Com relação a participação em atividades que fomentem a excelência, a empresa participa de eventos dentro do Movimento Empresa Júnior que buscam trazer conhecimento e melhorar a gestão das empresas juniores, mas fomenta pouco a participação dos membros e dos próprios diretores em conferências e associações externas ao movimento. Por outro lado, a participação em atividades ligadas a empresa que possam trazer benefícios para a sociedade como um todo ou meio ambiente é praticamente nula, tendo-se em vista o potencial e amplitude que a empresa tem.

Políticas e Estratégia

O critério de Políticas e Estratégia também obteve uma pontuação relativamente alta no questionário de avaliação. O critério possui como escopo avaliar a excelência da organização na implantação de sua missão e visão, desdobrando-as em processos, objetivos, metas e grupos de interesse, além de avaliar se a organização é capaz de antecipar e trazer para suas análises as

necessidades dos grupos de interesse e conhecimentos externos do setor e mercado na qual está envolvida.

A primeira etapa de recolhimento de informações e análise dos grupos de interesse e do mercado para definir as políticas e estratégia da empresa ainda não está madura dentro da empresa. Apesar de realizar *benchmarking* com outras empresas juniores em processos específicos ao longo do ano, todo o conhecimento gerado é pouco gerido e não existe uma consolidação final dessa informação para a elaboração do planejamento estratégico. Além disso, poucos são os canais de comunicação com os grupos de interesse para discutir as necessidades atuais e futuras de cada um deles, o que também produz uma lacuna no processo de internalização de informações e aprendizagem para um planejamento eficaz da estratégia.

Dentro desse aspecto, duas das lacunas mais relevantes que podemos identificar na Poli Júnior é a falta de informações e análise com relação aos seus clientes e membros, dois grupos de interesse prioritários para a empresa. Assim, muito pouco se sabe durante o planejamento das políticas e estratégia, por exemplo, quais os níveis de satisfação dos clientes atuais e dos membros ativos na empresa, o que torna o processo de tomada de decisão dentro da direção menos eficaz.

Por outro lado, é importante notar que existe na empresa uma etapa nesse processo de análise do ambiente, mas com uma geração interna de informações, através da discussão e *brainstorming* dos diretores. Após essa análise, também é utilizada a ferramenta matriz SWOT pela diretoria para, dentre outros objetivos, identificar oportunidades junto de parceiros, Escola, Movimento Empresa Júnior e outros grupos de interesse externos.

Um dos problemas identificados e relatados pelo diretor de Estratégia é a falta de dados objetivos internos e externos para embasar o processo de tomada de decisão no desdobramento da missão e valores. A empresa possui um sistema de indicadores para mensuração de desempenho, mas não extrai grande valor dessa ferramenta por dois motivos: (1) os indicadores são preenchidos ao final da gestão pelos diretores, e como muitos nesse período estão de saída da empresa acabam não preenchendo ou preenchendo de forma parcial os indicadores de sua responsabilidade e (2) não existe a continuidade dos indicadores, ou seja, todo ano as diretorias acabam criando indicadores novos o que impede a criação de uma linha clara de evolução naquele objetivo.

Com relação aos dados objetivos externos, até existe uma cultura de compartilhamento de resultados em aspectos-chave por parte das empresas juniores. Porém, pouco se utiliza na

etapa de planejamento, não se fazendo por exemplo um alinhamento claro entre quais são os processos chave da estratégia e quais são as empresas juniores de melhor desempenho nesse respectivo processo.

Dessa forma, um dos pontos críticos encontrados é o de que, por não possuir essa base estruturada de informações e consequentemente realizando uma análise comparativa fraca, a Poli Júnior não passa por um processo de aprendizagem durante essa etapa de planejamento estratégico. Isso faz com que muitas vezes a empresa cometa os mesmos erros do passado e não siga uma linha clara de evolução ao longo dos anos.

Quando analisamos o processo de desdobramento em si da missão e valores, vemos que é feita de forma bem estruturada na empresa. Para fazer a quebra da missão e visão em objetivos estratégicos é utilizada a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), sendo algumas de suas perspectivas tradicionais adaptados para o contexto da empresa. Dessa forma, a liderança consolida os principais objetivos e suas relações em um mapa estratégico (Figura 5), que é divulgado ao restante da empresa dentro do relatório do planejamento estratégico. Para cada objetivo estratégico são definidos projetos estratégicos e respectivas metas a serem cumpridas ao longo da gestão.

Um dos pontos que o questionário identificou com relação ao processo de desdobramento foi a falta de definição clara dos processos-chave dentro de cada perspectiva. Apesar de haver a quebra em objetivos estratégicos e estabelecimento de metas para cada um deles, a diretoria não passa por um processo de identificação e registro de quais são os processos de maior importância dentro de cada uma das frentes sendo analisadas. Isso afeta a tomada de decisão nessa etapa, pois não é possível relacionar de forma clara quais são os processos prioritários dentro da empresa e torna a indicação de objetivos e metas mais subjetivos. Além do mais, conforme será abordado no critério “Processos”, esse buraco também dificulta a criação de uma cultura de gestão dos processos na empresa, o que pode vir a ser um obstáculo para apresentar melhor resultados ano a ano.

Por fim, também é interessante analisarmos o papel da gestão dos riscos e identificação de vantagens competitivas na definição da estratégia. No caso da Poli Júnior, como já comentado anteriormente, durante o planejamento estratégico é elaborado uma matriz SWOT a partir de discussões dos diretores, em que são identificados os pontos fortes e fracos da empresa, assim como eventuais oportunidades e ameaças. Apesar de haver o levantamento das ameaças, os riscos relacionados a ela não são geridos, ou seja, não existe um processo claro de

priorização, elaboração de estratégias de resposta e definição de planos de ação quando necessários.

	Positivo	Negativo
Internos	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Boas e numerosas oportunidades de desenvolvimento • Estrutura organizacional eficiente • Reconhecimento da marca Poli-USP no mercado • Engajamento dos membros • Robustez dos projetos 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento deficiente dos projetos, eventos e clientes • Problemas na gestão do conhecimento • Necessidade de uma reserva em caixa constante • Planejamento orçamentário inexistente • Limitação de espaço físico
Externos	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos para marketing digital • Interesse externo em nossos eventos • Maior entrada de projeto factíveis • Demanda do mercado por novos portfólios • Empresas seniores interessadas em parcerias 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Redução do investimento em eventos por terceiros • Clientes inadimplentes • Dependência de fornecedores • Carga horária das atividades acadêmicas • Saturação do público politécnico

Quadro 7: Matriz SWOT. Elaborado pelo autor

Pessoas

O critério “Pessoas” se mostra um dos principais para a Poli Júnior, uma vez que sua missão está intimamente ligada ao desenvolvimento dos seus membros. A partir dos questionários de avaliação, também tivemos uma pontuação relativamente alta no critério. É importante notar aqui que os dois grupos, tanto a diretoria quanto o grupo formado pelos demais membros da empresa tiveram um bom aproveitamento e uma pontuação próxima, o que mostra que de certa forma as visões a respeito da gestão de pessoas dentro da empresa estão alinhadas. No entanto, ao mesmo tempo que tiveram um resultado relativamente positivo no critério foi possível identificar alguns pontos de melhoria nesse aspecto, descritos abaixo.

Apesar de não haver formalmente um plano estratégico específico para a gestão de recursos humanos, muitas das propostas levantadas pelo questionário são aplicadas atualmente na Poli Júnior.

Os processos seletivos da empresa são bem estruturados e acontecem semestralmente. O diretor de Recursos é responsável pelo planejamento das necessidades de pessoas para o semestre, com base na demanda de projetos e atividades dentro da empresa. Assim, tem-se

definido uma meta de número de membros a serem aprovados em cada processo seletivo, embora exista uma faixa aceitável de variação em função da qualidade dos candidatos segundo as métricas de avaliação propostas pela empresa. Esse planejamento é importante porque, ao buscar a alocação eficiente entre oferta de membros e demanda de projetos e atividades, diminui as chances de alguns membros ficarem inativos na empresa e consequentemente não se desenvolverem da forma esperada e planejada.

Uma vez que o aluno é aprovado na empresa, existe um plano de carreira definido a ser seguido, mas com possibilidade de mudança de posição e responsabilidade na empresa caso o membro deseje em algum momento futuro. Logo em seu início, o plano de carreira exige a escolha entre seguir a área de gestão de projetos na empresa ou a área de eventos, sendo que as duas possibilitarão o membro de evoluir de forma igualitária até as posições mais altas dentro da empresa.

Independentemente de sua escolha, todos possuem um plano de treinamentos pré-estabelecido ao longo da evolução na carreira. Por exemplo, quem opta pela carreira em gestão de projetos deve fazer um treinamento logo nas primeiras semanas chamado TIMP (Treinamento de Introdução a Metodologia de Projetos) e quando evolui para um cargo de gerência deve fazer um treinamento chamado CGP (Curso de Capacitação para Gerentes).

Por trás desse plano de treinamentos, está a identificação e alinhamento de quais são as competências exigidas e esperadas para cada nível do plano de carreira. Isso é feito pela diretoria da empresa durante o planejamento estratégico, em paralelo a revisão do plano de carreira. O diagrama de competência pode ser conferido na Figura 18.

É importante lembrar também que nesse mesmo período são definidos claramente os direitos, deveres e critérios de promoção para cada cargo, sendo estas informações divulgadas no relatório de planejamento estratégico da diretoria.

Cargo	Competências			
Diretor	Pensamento estratégico	Trabalho sob Pressão	Liderança	Capacidade Analítica
Coordenador	Liderança	Trabalho sob Pressão	Pensamento estratégico	Comunicação
Gerente Sênior	Conhecimento Técnico	Liderança	Pensamento estratégico	Iniciativa
Gerente de Eventos	Trabalho sob Pressão	Liderança	Capacidade de Gerenciamento	
Gerente de Projetos	Capacidade de Gerenciamento	Liderança	Negociação	
Organizador de Eventos	Negociação	Trabalho sob Pressão	Comunicação	Iniciativa
Analista de Projetos	Capacidade Analítica	Comunicação	Iniciativa	Conhecimento Técnico
Trainee	Conhecimento Técnico	Comunicação	Capacidade Analítica	

Figura 18: Mapa de Competências. Elaborado pelo autor

Existe um processo formal de sucessão na empresa, marcado pela cogestão das diretorias durante o planejamento estratégico. No entanto, alguns aspectos importantes dentro desse processo deixam a desejar, como o fato da gestão do conhecimento não ser bem realizada. Mais uma vez, isso dificulta o processo de aprendizagem na empresa e impõe obstáculos na busca por uma linha de evolução a ser perseguida.

Com relação a estrutura de trabalho, participação e envolvimento dos membros da empresa nas equipes, a Poli Júnior não enfrenta grandes problemas. Existe o acompanhamento da integração dos membros a suas equipes de trabalho e inclusive a realização de eventos e confraternizações internos com o propósito único de criar um ambiente saudável na empresa. A própria proximidade física na sede da empresa assim como a disposição dos ambientes de trabalho incentiva a participação e envolvimento dos membros durante suas atividades.

Embora não exista um canal de comunicação formal entre os membros e diretoria, a troca de informações entre os dois grupos é constante nos corredores da empresa. Os diretores são bastante acessíveis, o que favorece essa comunicação informal na empresa.

Um último aspecto notado através do questionário e discussão com os diretores é que não existe um processo de *feedback* e mensuração de desempenho formal na empresa. As avaliações de desempenho são definidas em cada grupo de trabalho e de responsabilidade do gerente daquela atividade. Isso impede que se crie um sistema objetivo de recompensa (não-

monetário) na empresa, o que pode ser causa de desmotivação por parte dos membros. Isso nos leva a um ponto crítico no critério que é a falta de mensuração da satisfação dos membros com relação aos diversos aspectos da empresa. Até existe um questionário a ser respondido pelos membros com essa finalidade, mas sua má formulação impede que se extraia informações relevantes para alimentar o processo de aprendizagem da empresa.

Alianças e Recursos

Esse critério é responsável por avaliar a excelência da organização no planejamento e gestão das suas alianças externas, seus fornecedores e seus recursos internos, em acordo com suas políticas e estratégia e de forma a garantir o funcionamento eficaz de seus processos de interesse. Dentro da avaliação da Poli Júnior, a pontuação nesse critério foi intermediária, atingindo um aproveitamento próximo de 50% no questionário.

Não existe um processo estruturado para identificação de parceiros-chave na empresa. Dentro do espectro de parceiros institucionais, as propostas de parceria ocorrem em sua maioria de forma passiva na empresa. Quando feita ativamente, o levantamento de ideias é feito pela equipe da Diretoria da Presidência, responsável pela gestão das parcerias, através de brainstorming. Dessa forma, é possível notar que não existe um processo formal de alinhamento entre as necessidades da empresa e os possíveis parceiros-chave que atenderiam a essas demandas.

Na área de eventos, em que essa é uma das áreas mais crítica para se atingir o sucesso, existem algumas atividades que contribuem para a gestão dos parceiros. São mapeados possíveis empresas de acordo com sua área de atuação, proximidade com a Escola, histórico de relacionamento, entre outros aspectos, para atender a uma finalidade específica de interesse no evento (patrocínio, conteúdo, divulgação de oportunidades). Com relação aos fornecedores, sua gestão poderia ser melhor estruturada na empresa. Como cada evento (são três grandes eventos externos organizados anualmente) da Poli Júnior conta como uma equipe distinta de trabalho, pouco se extraí das possíveis sinergias entre eles. No caso dos fornecedores, seria interessante se houvesse uma gestão em conjunta que minimizasse os custos relacionados aos materiais utilizados nos eventos, muitas vezes comuns uns aos outros como folhetos de divulgação, *banners*, infláveis e camisetas.

Na frente de recursos econômicos e financeiros, a Poli Júnior possui um canal de comunicação bem transparente com os membros da empresa. Todos os seus resultados estão dispostos para acesso de qualquer membro e são oficialmente apresentados em Assembléia

Geral Ordinária. A Diretoria Financeira-Jurídica é responsável por todos os processos relacionados a gestão dos recursos financeiros, como elaboração do orçamento, realização de investimentos, planejamento dos fluxos de caixas, elaboração de cenário e definição de reservas, e demonstração dos resultados.

Em todos os anos parte dos recursos são dedicados para a melhoria do espaço físico da empresa e investimento em novas tecnologias, exceto em caso de alguma escassez não planejada. No entanto, esse processo também não é formalmente estruturado, sendo grande parte das atividades feitas a partir de discussões e decisão da própria diretoria. Isso muitas vezes impede com que os recursos sejam direcionados de forma mais eficaz para os processos-chave da empresa. Além do mais, a centralização das discussões no corpo diretivo faz com que o surgimento de idéias para novas e alternativas tecnologias que poderiam otimizar a cadeia de valor sejam limitadas. Nesse caso, também seria interessante ter um canal de comunicação com os membros da Poli Júnior específico para essa finalidade.

Por fim, vemos na Poli Júnior uma grande dificuldade no processo de gestão do conhecimento. Apesar de algumas tentativas de trazer ferramentas que incentivem e melhorem o desempenho da empresa nesse aspecto, pouco avanço foi visto nos últimos anos. Um exemplo simples desse problema está dentro da própria área de gestão de alianças, em que a falta de registros históricos dos parceiros institucionais dificulta a prospecção ativa e eficaz de parceiros para a empresa. Um dos projetos a serem implantados e que visam melhorar a gestão do conhecimento da Poli Júnior é o re-lançamento do sistema de informação interno. Ele terá como objetivo otimizar o sistema de gestão, o desempenho e os serviços ofertados aos clientes.

Processos

Segundo o questionário de avaliação aplicado, esse foi o critério de menor pontuação obtido pela Poli Júnior dentre os critérios denominados agentes facilitadores. Nele, são avaliados como a organização desenha, gera e melhora seus processos para satisfazer e gerar cada vez mais valor para seus grupos de interesse.

A Poli Júnior se mostra, de fato, ainda pouco maduro nessa perspectiva. A preocupação com a gestão por processos na empresa é uma discussão recente, e apresentou pouca evolução nos últimos anos. Sem um rumo claro a ser seguido, as atividades até agora concluídas a respeito do assunto foram o mapeamento (desenho) de alguns processos específicos escolhidos dentro da empresa.

Conforme mencionado no critério Políticas e Estratégia, não existe um desdobramento claro da missão e visão da empresa em processos-chave da organização. Isso dificulta a identificação e associação dos grupos de interesse e implantação de um sistema de gestão por processos. Como consequência, um dos primeiros desafios encontrados na empresa e que deve ser implementado nos próximos passos é a priorização de seus processos-chave. Para isso, devem ser consideradas duas dimensões na etapa de priorização: (1) a importância do processo para o cumprimento da missão e visão e (2) o desempenho atual da empresa no respectivo processo.

Dessa forma, para identificar a relevância do processo para a organização, a Poli Júnior poderia explorar uma escala qualitativa de avaliação ou, caso queira ser ainda mais objetiva, apontar fatores críticos de sucesso para a empresa e atribuir pontuações para cada um dos processos, no qual seria selecionado o de maior pontuação relativa. Aliado a informação do desempenho corrente do processo, poder-se-ia montar uma matriz de decisão e chegar a uma escala de prioridade para os processos serem geridos e, em última instância, serem melhorados.

O sistema de medição de desempenho da Poli Júnior se baseia na definição de indicadores e metas para cada um dos objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento estratégico. No entanto, não existe a vinculação clara entre esses com os processos-chave da empresa. Assim, a direção não é capaz de fazer uma conexão clara entre os pontos de melhoria e metas a serem perseguidos em cada processo com os objetivos propostos que sustentam a missão e visão da organização.

Como não existe um procedimento formal de gestão dos processos, a atividade de mensuração desses ainda se mostra muito incipiente na organização. É interessante lembrar que a empresa poderia utilizar suas ferramentas formais de *benchmarking* para balizar a avaliação e estabelecimento de metas dentro dos processos de maior criticidade.

Com relação ao seu aspecto organizacional, por estar num estágio inicial as responsabilidades referentes a estruturação dessa área na empresa ainda se concentram em grande parte na diretoria executiva, e uma pequena parte das discussões envolvem os membros que participam da equipe da Diretoria de Estratégia. A empresa poderia a essa altura definir uma estrutura de direção, estabelecendo níveis, composição e atribuições dentro dessa nova área.

Ainda dentro do critério de Processos, um dos ângulos sugeridos pelo modelo EFQM de se olhar é o desenho e desdobramento de novos serviços. No caso da Poli Júnior, existe

através dos núcleos de conhecimento um processo de criação e inovação nos serviços a serem ofertados para o mercado, mas esse processo não acontece de forma totalmente estruturada. Um exemplo recente foi a introdução do segmento de redefinição de layout de fábricas no portfólio de projetos da Poli Júnior.

Os canais de distribuição dos serviços oferecidos pela Poli Júnior são pouco explorados pela empresa. Como grande parte da prospecção de novos projetos é passiva, pouco esforço se emprega na identificação de canais diferenciais para a prospecção ativa de novos clientes. Como não existe o mapeamento dos canais de distribuição, poucas mudanças são sugeridas para se mudar essa forma considerada tradicional de se angariar projetos.

Por fim, dentro desse critério podemos ressaltar também como se dá o processo de melhoria do relacionamento da empresa com seus clientes. Existem algumas atividades que mensuram a satisfação do cliente com os projetos contratados, mas ainda não se mostra o suficiente para permitir uma avaliação competente por parte da empresa de quais direções seguir para melhorar seu relacionamento com presentes e futuros clientes.

A empresa poderia começar identificando, a partir dos contatos diários com os clientes, quais são as necessidades que eles apresentam ao buscar um projeto na empresa. Seria até interessante se fosse possível segmentar essa informação de acordo com a área do projeto, perfil do cliente, tamanho do projeto, entre outros critérios. A partir de então, seria possível gerir essa informação, e através de análises relativamente simples oferecer e adicionar ainda mais valor para os clientes.

Resultado para os Clientes

O critério tem por objetivo medir os resultados entregues pela empresa a seus respectivos clientes e a Poli Júnior apresentou uma pontuação baixa em sua avaliação, tanto na perspectiva dos membros quanto da diretoria. Isso se mostra em linha com comentários de diretores e de membros da empresa de que a Poli Júnior ainda não possui uma cultura forte de se medir os resultados entregues para seus clientes.

Dividiremos a avaliação do presente critério em dois grupos: (1) indicadores de percepção e (2) indicadores de rendimento.

Com relação aos indicadores de percepção, a empresa não possui nenhuma ferramenta que permita identificar a visão de seus clientes a respeito da sua imagem institucional e da

qualidade dos serviços prestados. Praticamente não existe contato com o cliente de um projeto após o seu encerramento, o que impede a empresa de mapear se ele está satisfeito com as entregas, quais foram os pontos fortes e fracos do seu período de relacionamento com a equipe do projeto e com a própria organização como um todo.

Com relação aos indicadores de rendimento, as únicas informações que os diretores acompanham com maior proximidade durante a gestão são os números de projetos concluídos anualmente e o ritmo de entrada de novas propostas de projetos. Nesse caso, poderia extrair mais informações a respeito do tempo de atendimento do cliente, tempo de duração dos projetos, número de projetos premiados, entre outros.

Resultados para as Pessoas

Esse critério se mostra um dos mais relevantes para a Poli Júnior, pois é responsável por verificar se os resultados a respeito das pessoas na organização foram medidos e alcançados, ponto crítico e intimamente ligado a missão da empresa. A pontuação nesse critério foi relativamente uma das mais baixas na avaliação, tanto por parte do grupo da diretoria quanto do segundo grupo formado por demais membros.

Conforme apresentado no critério Recursos, a Poli Júnior possui, embora informalmente, um bom plano de recursos humanos na empresa. No entanto, são poucos os mecanismos de mensuração da motivação e satisfação dos membros presentes na organização, o que diminui em muito a pontuação nesse critério. Por esse motivo, a empresa deveria concentrar seus esforços em entender a percepção de seus membros em relação a motivação e satisfação, assim como avaliar indicadores de rendimento como participação no processo seletivo, tempo médio de vida de um membro dentro da empresa, número de candidatos a diretoria, entre outros indicadores a serem melhores explorados no tópico de planos de melhoria.

Resultados para a Sociedade

Nesse critério, que verifica se a empresa mede e alcança os resultados relacionados a sociedade como um todo, a Poli Júnior também apresentou uma pontuação baixa.

Em discussão com os diretores e membros, muito da baixa pontuação no critério se deu pelo fato de que muitas das ações da empresa têm seu impacto direcionado e limitado para a universidade e Movimento Empresa Júnior, e não para a sociedade como um todo. Dessa forma,

poucas são as atividades incentivados fora desse universo, o que fez com que a pontuação fosse muito baixa na maioria das respostas.

Por outro lado, a empresa também não mede nenhuma vertente de resultados em respeito ao impacto na sociedade em geral, apenas na esfera universitária, conforme dito anteriormente. Seria interessante para a empresa ampliar o seu horizonte de impacto e criar mais mecanismos de mensuração para avaliar a evolução desses resultados ao longo do tempo.

Resultados-Chave

Dentro desse critério, que busca refletir a mensuração e evolução da organização em resultados críticos para sua sobrevivência, a Poli Júnior apresentou uma pontuação alta na avaliação. No aspecto financeiro, a empresa vem apresentando uma linha clara de evolução, tanto em sua linha de negócio relacionada a eventos como na linha de projetos. Além do mais, apesar de não serem acompanhadas com grande afinco, as margens também se mostram saudáveis ao longo dos anos, o que garante a sustentabilidade da empresa no médio prazo.

No aspecto operacional, a empresa vem apresentando um bom avanço em relação ao seu passado recente. Próximo do ano de 2011, a empresa enfrentou um problema sério em sua área de gestão de projetos, em que a empresa concluiu menos de 30% dos projetos propostos durante aquele ano. Após a introdução de uma frente organizacional no plano de carreira para formação de especialistas e criação dos núcleos de conhecimento específicos para cada engenharia, os resultados relativos a quantidade de projetos entregues anualmente vem aumentando.

Por fim, apesar de ser clara a evolução nessas duas frentes, financeira e operacional, ainda não foi introduzido na empresa um sistema de indicadores-chave consolidado e mais abrangente para mensurar o rendimento da organização. Isso permitiria uma visão geral dos resultados da Poli Júnior e assim trazer uma pontuação maior no critério.

4.4.3. Comentários Gerais

A etapa de análise da pontuação da Poli Júnior no questionário da EFQM adicionou um grande valor para o pensamento crítico da empresa por parte de seus membros e diretores.

Num primeiro momento, foi interessante liderar e participar das reuniões de validação dos dois grupos distintos de avaliação (diretores e demais membros da empresa júnior), que

puderam discutir e chegar a um consenso de qual nível na escala da excelência a empresa estaria para cada critério avaliado.

Dentro dos agentes facilitadores, a divergência que se verificou no critério de processos se mostrou importante para todos os membros chegarem, em comum acordo, que ainda havia um grande caminho a ser percorrido para se atingir a maturidade na gestão dos processos. Isso trouxe mais embasamento para a diretoria em seus processos de tomadas de decisão a respeito do assunto e permitiu com que se identificasse a necessidade de se priorizar as atividades de mapeamento e gestão de seus processos-chave críticos.

Com relação aos demais critérios, apesar de não apresentarem grande divergência na pontuação entre os dois grupos, permitiram com que se debatesse em conjunto qual a maturidade da empresa e que passos a Poli Júnior está dando para se atingir a excelência em cada um deles. Dessa forma, puderam ser discutidos os projetos atuais da empresa e assim se chegar a um consenso de quais atividades estão mais alinhadas a estratégia da empresa e quais são aquelas que poderiam ter um resultado maior no curto prazo.

Um segundo ponto importante e de grande valor na etapa de análise das pontuações foi a possibilidade de se enxergar, de forma sistêmica, quais as áreas da Poli Júnior apresentam as maiores lacunas de maturidade nesse processo de busca pela excelência. Além disso, talvez mais importante do que a identificação das lacunas foi que, a partir de uma mensuração quantitativa, foi possível estabelecer uma escala de priorização dentro de cada um dos critérios (setores) da empresa. As dimensões do modelo que estão mais afastadas da pontuação máxima a ser atingida requerem mais atenção e, portanto, serão priorizadas dentro dos planos de melhoria propostos.

Quando analisamos todos as pontuações obtidas, ficou claro que o aproveitamento da Poli Júnior dentro dos critérios relacionados a resultados alcançados pela empresa tiveram em geral um desempenho mais baixo dos que aquele obtido nos Agentes Facilitadores. No entanto, não podemos deixar de lembrar que sem uma estruturação adequadas desses critérios, não será possível mensurar e atingir os resultados esperados para a empresa nos próximos anos.

Portanto, no plano de melhorias a ser descrito no próximo tópico serão abordados medidas e planos de ação a serem tomados relativos aos cinco critérios que formam o grupo de Agentes Facilitadores, em ordem de prioridade: Processos, Alianças e Recursos, Pessoas, Políticas e Estratégia e Liderança. Posteriormente serão discutidos indicadores que refletem os resultados para clientes, pessoas, sociedade e os chamados resultados-chave.



Figura 19: Organização dos planos de melhoria. Elaborado pelo autor

4.5. Plano de Melhorias

Tendo-se feito a análise da pontuação obtida pela Poli Júnior em cada um dos critérios, nesse tópico será proposto um plano de melhoria para atuar em pontos críticas identificados na gestão da empresa. É importante lembrar que tanto o processo de análise quanto a proposição de planos de ação foram feitos em conjunto com a diretoria da Poli Júnior, em especial o diretor de Estratégia que será responsável por coordenar a implantação dos mesmos dentro dos respectivos grupos de trabalho. A liderança da equipe de estratégia frente ao plano também será importante como ferramenta de aprendizagem sobre o modelo EFQM, uma vez que um dos grandes objetivos do presente projeto é ajudar a equipe a inserir e manter a utilização do modelo de excelência como ferramenta de gestão dentro de seu escopo de atuação.

Conforme apresentado no último tópico, a área de processos dentro da empresa será a primeira a ser abordada nos planos de melhoria. A Poli Júnior possui um histórico recente de conhecimento e aplicação da cultura de gestão dos processos na empresa. Até agora, foram feitos a coleta de algumas bibliografias relacionadas ao assunto e foram mapeados alguns processos específicos, mas os diretores ainda se mostram perdidos com o que fazer com os fluxogramas desses primeiros processos estudados. É interessante notar que não houve um critério específico de seleção de quais seriam os processos-piloto a serem trabalhados, um dos motivos pelos quais hoje a empresa encontra certa dificuldade de entender quais são os próximos passos a serem dados na área.

Dessa forma, o primeiro plano de ação do projeto é a empresa inserir uma etapa de identificação dos processos-chave da Poli Júnior no desdobramento da política e estratégia, relacioná-los aos objetivos estratégicos para então se iniciar a gestão dos processos críticos encontrados e que devem ser priorizados.

Para isso, propõe-se no âmbito desse trabalho a metodologia de gerenciamento por processos proposta por Bouer (2003), que consiste em uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que mais impactam a satisfação dos clientes e grupos de interesse (processos-chave).

A aplicação do gerenciamento por processos prevê dois momentos operacionais distintos:

- A identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários;
- A gestão e aperfeiçoamento dos processos selecionados (gerenciamento e melhoria contínua dos processos prioritários).

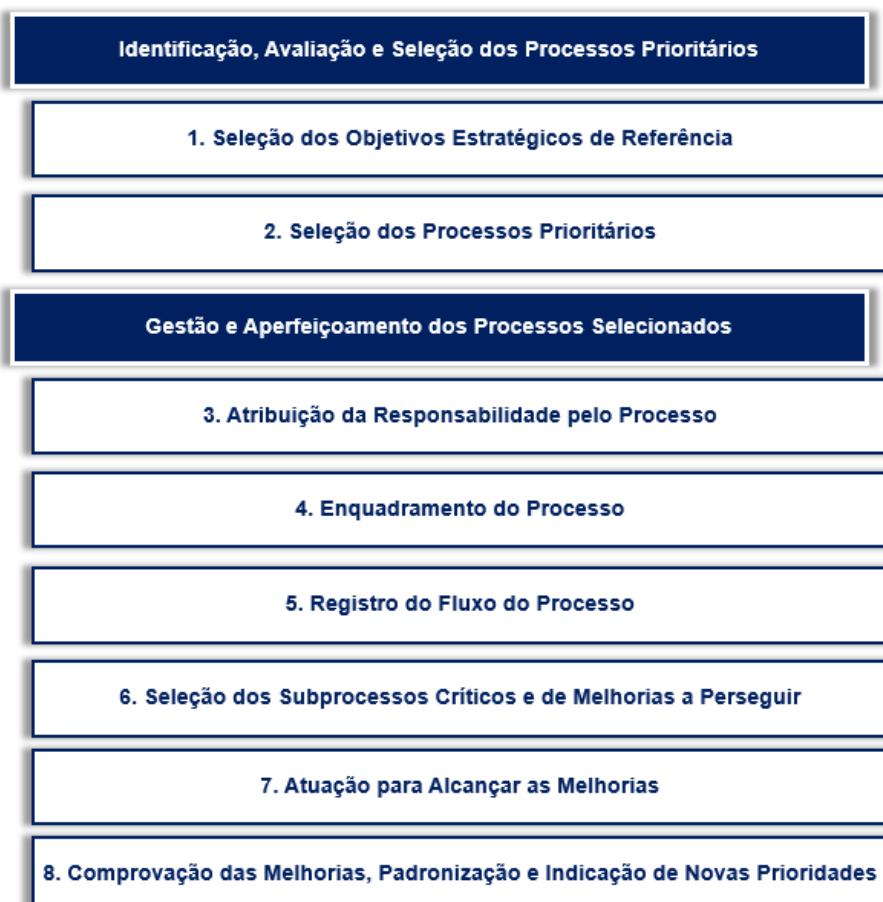


Figura 20: Fluxo operacional de gestão por processos. Adaptado de Bouer (2003)

Ainda ligado ao critério de processos, a empresa poderia concentrar parte de seus esforços entendendo seus canais de entrada e de distribuição de seus projetos. A empresa hoje conta apenas com a prospecção passiva de seus novos clientes, o que de certa forma faz com que muitos projetos que são recebidos e atendidos não tenham o perfil da empresa. Se fosse feito uma prospecção ativa, em que a Poli Júnior buscassem um meio de atingir seu público-alvo (pequenas e médias empresas) de forma direta, o número de projetos conformes e dentro do seu escopo de atuação poderiam ser maiores. Aliado a isso, a empresa poderia estudar e traçar um perfil de seus clientes, de acordo com suas necessidades, expectativas, requisitos qualificadores e ganhadores de pedido, para então ter maior eficácia no estabelecimento de novos canais de comunicação com seus clientes.

Dentro do critério de Alianças e Recursos, também foram propostos planos de melhoria interessantes para a empresa. O primeiro deles está relacionado ao processo de identificação de parceiros-chave para a empresa, que hoje na prática quase não existe. Seria interessante se identificar dentro do desdobramento das políticas e estratégia e nos próprios objetivos da gestão vigente, quais são as áreas críticas e fazer um alinhamento com possíveis empresas que poderiam ajudar a Poli Júnior em cada um desse aspectos. Como a imagem da empresa no mercado e na Poli-USP é muito boa e, em geral, grandes empresas e fundações universitárias tem interesse em criar algum tipo de relação com a Poli Júnior e seus membros, muito pouco dessa possível relação ganha-ganha é aproveitada.

Assim, se propõe que a empresa primeiro identifique quais são suas necessidades de parceria de acordo com sua estratégia e processos-chave, para então se levantar por um processo de *brainstorming* da equipe da Diretoria da Presidência (responsável pela gestão de parceiros) quais são os possíveis nomes de empresas a ocuparem essa lacuna. A partir de então, parte-se para um processo de prospecção ativa desses parceiros selecionados. Para isso, a empresa poderia se alavancar em sua área de eventos, que possui um grande contato com diversas empresas do mercado e entidades acadêmicas e que aumentaria as chances de se conseguir estabelecer uma parceria com as organizações de interesse.

Na mesma linha, propõe-se a gestão dos fornecedores da empresa, com foco na área de eventos. Como a realização de cada evento é feito por uma equipe independente, não existe uma gestão única dos fornecedores de buffet, segurança, infraestrutura e outras áreas contratadas. Se houvesse uma união das equipes na identificação e gestão conjunta desses

fornecedores, a empresa poderia ter menor custo de contratação, maiores ganhos econômicos e consequentemente melhores resultados financeiros em seus eventos.

Outro ponto importante a ser trabalhado na Poli Júnior é a gestão do conhecimento. Está em andamento a criação de um novo sistema de informação interno de empresa, que poderia ser utilizado como ferramenta para a gestão dos conhecimentos e informações adquiridas ao longo dos anos. Esse problema se torna ainda mais grave por se tratar de uma empresa júnior, em que o índice de rotatividade de seus “funcionários” (membros) é muito alto e a duração da gestão da direção da empresa é de apenas um ano. Portanto, temos alguns impactos claros na Poli Júnior decorrente desse processo: (1) o retrabalho ao longo dos anos, no que se refere aos esforços empreendidos para se implantar novas (antigas) idéias do zero, e (2) a falta de continuidade na gestão de seus indicadores, problema que será tratado em conjunto com os critérios de resultados. Dessa forma, como plano de melhoria se propõe a criação de uma área dentro do sistema de informação interno da empresa específico para a gestão de todo o material desenvolvido por uma diretoria, e também para a gestão dos indicadores. Se não for possível a criação de uma área em si dentro do sistema, recomenda-se criar uma planilha de Excel que agregue todos os indicadores da empresa e seja enviado para o sistema e a criação de um servidor para receber os arquivos da gestão de cada diretoria (por exemplo uma pasta no Dropbox).

Dentro do critério de Pessoas, a empresa se mostra bem forte nos requisitos avaliados e em linha com o que se espera de uma empresa júnior, cuja missão está intimamente ligada ao desenvolvimento de seus membros. Pontualmente, serão propostos alguns planos de ação para melhorar ainda mais o desempenho da empresa nessa área.

O primeiro deles se refere ao processo de sucessão, que hoje enfrenta alguns problemas na empresa. Conforme dito anteriormente, a duração da gestão da empresa é anual, e alguns dos diretores ao final do ano já começam a se engajar em outras atividades quando estão próximos da sua saída. Exemplos comuns são alunos diretores que já estão preparando documentação para um intercâmbio, ou que estão prestando processos seletivos para algum estágio. Isso faz com que muito do processo de sucessão, feito praticamente de forma informal, não aconteça de forma eficiente. Assim, propõe-se a criação de um plano formal de sucessão simples, mas que atenda aos requisitos básicos do que se espera desse processo. Assim, recomenda-se que os diretores atuais já façam um número definido de reuniões com seus respectivos sucessores nas semanas seguintes a eleição e que mantenham por escrito, indicações básicas que queira

perpetuar como indicadores atingidos, pontos fortes, lições aprendidas, ideias para próximos anos, entre outros.

Outro ponto interessante se refere ao sistema de recompensas dentro da empresa. Não existe hoje um sistema de mensuração de desempenho dos membros, visto de forma delicada pelos diretores pela questão de o membro ser voluntário. Porém, é de comum acordo a necessidade de medição individual de desempenho até para se criar um sistema de recompensas (com a ressalva de ser não-monetário) que permita valorizar os membros mais dedicados da empresa. Assim, poder-se-ia criar um sistema simples de pontuação dos membros, de acordo com as atividades nas quais ele está engajado e seu desempenho em cada uma delas. Esses pontos poderiam ser trocados por vantagens ou recompensa como treinamentos externos financiados pela empresa, participação em congressos externos nos quais a empresa foi convidada e desconto na participação de eventos do próprio Movimento Empresa Júnior.

Um outro plano de melhoria a ser proposto e que envolve ambos os critérios de Liderança e Políticas e Estratégia está relacionado a como se dá o processo de entrada de informações dos grupos de interesse para o planejamento estratégico. Seria interessante a empresa criar uma cultura de se comunicar com algumas dessas partes interessadas - pelo menos as mais relevantes - antes da elaboração da Estratégia.

Isso poderia ser feito primeiramente através da elaboração de um cronograma estruturado de reuniões a serem feitas no final do ano, em que os diretores vigentes introduzem seus sucessores as principais entidades externas à Poli Júnior e já discutem eventuais expectativas e necessidades futuras desses grupos frente à empresa.

Já com relação ao seu canal de comunicação interna, seria interessante introduzir etapas colaborativas dentro do planejamento estratégico e que fossem abertas a todos os membros da empresa, o que permitiria com que esses dessem suas visões e opiniões a respeito de quais deveriam ser os rumos a serem tomados pela Poli Júnior no ano seguinte.

Com relação aos seus clientes, a empresa não estabelece nenhum relacionamento depois da realização do projeto que permita: (1) entender a satisfação do cliente com o que foi entregado e se o projeto elaborado foi de fato implementado; e (2) identificar quais são as expectativas e necessidades futuras desse cliente com relação aos serviços que a Poli Júnior oferece. Dessa forma, como plano de melhoria se recomenda à Diretoria de Projetos a aplicação de pelo menos um questionário com cada cliente após a conclusão do projeto que permita ter as respostas para os pontos levantados. Seria interessante o próprio diretor de projetos então

compilar todos os dados obtidos para servir como insumo para o planejamento estratégico dos próximos anos.

Ainda dentro do critério de Políticas e Estratégia, podemos citar como uma prática importante a estruturação do processo de benchmarking na empresa. Como proposta, seria interessante ter pelo menos três grupos com características distintas de comparação em relação ao desempenho da empresa em seus processos: (1) grupo de empresas juniores da USP (mesmo ambiente – universidade), (2) grupo de empresas juniores de engenharia (mesmo escopo de atuação); e (3) empresas de fora do Movimento Empresa Júnior quando conveniente.

Por fim, mais uma proposta de melhoria está ligada a definição dos escopos de trabalho dos núcleos de conhecimento e equipes de processo. Como a estruturação dos núcleos de conhecimento foi um processo recente na empresa, ainda existe conflito de escopo de trabalho com as equipes de processos, subordinadas a cada uma das diretorias. Assim, recomendasse como proposta de melhoria a elaboração de um plano de atuação para os núcleos de conhecimento, definindo quais vão ser as atividades prioritárias a serem trabalhadas por eles.

Dessa forma, concluímos a primeira parte da elaboração dos planos de melhoria, que são aqueles relacionados aos Agentes Facilitadores. A partir de agora serão descritas propostas relacionadas a mensuração e gestão dos indicadores da empresa, que refletem diretamente os critérios ligados a resultados no modelo. É importante mais uma vez lembrar que a empresa enfrenta grandes dificuldades nessa área, razão pela qual o autor acompanhará futuramente a implementação das mudanças sugeridas.

A proposição dos indicadores para a empresa se dividirá nos chamados indicadores de percepção (indicadores externos e que dependem da interação com o respectivo grupo de interesse) e indicadores de rendimento (indicadores internos e que podem ser obtidos a partir da avaliação de um processo).

Dentro da perspectiva de clientes, é de extrema importância para a empresa entender, após a realização de um projeto, o nível de satisfação do cliente que contratou o serviço. Como a empresa ainda não possui um sistema único e claro de mensuração da satisfação dos seus clientes, propõe-se a utilização do Net Promoter Score (NPS) como indicador de percepção. O NPS é uma metodologia simples para se mensurar tanto o grau de satisfação como de fidelidade dos clientes de uma organização, com base uma simples pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo? ”. Assim, a Poli Júnior poderia

acompanhar de forma próxima e sem muito esforço a evolução da qualidade de seus serviços e, mais do que isso, se a empresa antecipa e atende as necessidades de seus clientes.

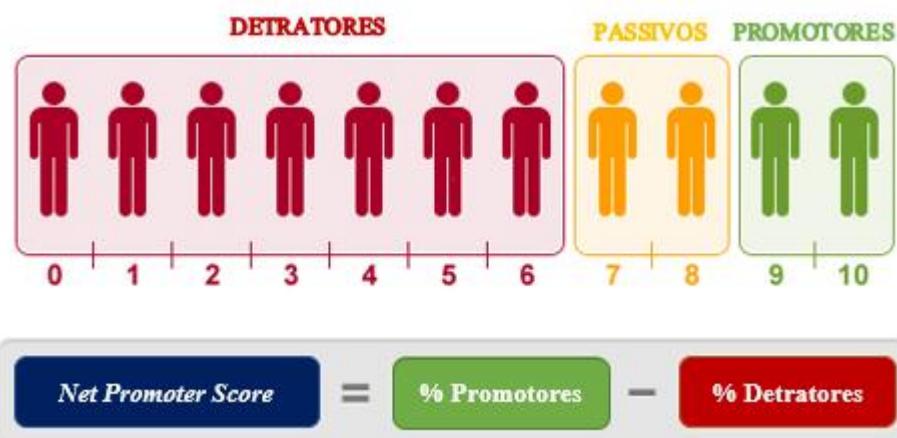


Figura 21: Cálculo do NPS. Adaptado de Heichheld (2003)

Dentro do grupo de indicadores de rendimento, para se avaliar a *performance* da empresa ainda com relação aos seus resultados nos clientes, ficam propostos os seguintes indicadores:

- Volume de projetos: definido como o número de projetos finalizados em um ano dividido pelo número de projetos realizados no ano anterior
- Qualidade na execução: número de projetos com nota superior a oito na execução dividido pelo número total de projetos em andamento
- Projetos sem atraso: número de projetos sem atraso nas entregas dividido pelo número total de projetos em andamento
- Mortalidade em projetos: número de projetos não concluídos dividido pelo número total de projetos aceitos
- Tempo médio de atendimento: número médio de dias para retorno ao cliente de um projeto cadastrado

Com relação aos resultados entregues para seus membros, propõe-se para os indicadores de percepção a criação de um mapeamento de satisfação dentro da empresa. Seria um questionário respondido por todos os membros da empresa semestralmente e que avaliaria pontos cruciais de motivação e satisfação dos membros, com relação ao clima de trabalho, engajamento, infraestrutura e recursos da empresa, entre outros.

Dentro os chamados indicadores de rendimento, seria interessante a utilização dos seguintes indicadores para se avaliar o impacto da empresa nas pessoas:

- Abrangência do Processo Seletivo: número de pessoas inscritas no processo seletivo dividido pelo número de ingressantes na Poli-USP.
- Tempo Médio de Empresa: Tempo médio de participação dos membros na Poli Júnior
- Alocação dos Membros: número de membros alocados em pelo menos duas atividades dividido pelo total de membros na empresa

Dentro da perspectiva de sociedade, serão propostos indicadores relacionados a três grandes grupos de interesse para a empresa: Poli/USP, Movimento Empresa Júnior (MEJ) e sociedade em seu conceito mais abrangente. Para facilitar o trabalho de execução na captação das informações relativas aos indicadores, serão propostos como fixos apenas os de rendimento. Os indicadores indicados para a mensuração do impacto da empresa em cada um desses grupos são:

- Exposição no MEJ: número de casos apresentados em eventos do MEJ dividido pelo número de casos apresentados no ano anterior;
- Expansão nos Eventos: número de alunos participantes nos eventos dividido pelo número de participantes no ano anterior;
- Alcance Médio no *Facebook*: número de pessoas alcançadas nos posts da página do *Facebook* dividido pelo número de posts feitos;
- Expansão da Marca: número de projetos cadastrados dividido pelo número de projetos cadastrados no ano anterior;
- Evolução do Interesse das Empresas: número de empresas cadastradas interessadas em parceria institucional dividido pelo número de empresas interessadas no ano anterior;

Por fim, temos a mensuração dos resultados-chave da empresa, que envolvem os pontos críticos para o sucesso da empresa. O grande ponto de melhoria da Poli Júnior identificado nesse critério está mais ligado a continuidade da gestão dos indicadores ao longo dos anos, do que o estabelecimento de mais indicadores em si. Assim, o foco da proposta de melhoria será na elaboração de um quadro agregado dos indicadores-chave da empresa, que envolverá tanto o acompanhamento dos aspectos econômicos-operacionais (faturamento, número de projetos concluídos), os quais a empresa já faz, quanto o acompanhamento dos indicadores de processos e áreas críticas da empresa. Assim, tendo-se em vista os aspectos levantados aqui, sugere-se a adição dos seguintes indicadores àqueles já estabelecidos no âmbito econômico e operacional:

- Gestão dos Processos: números de processos geridos dividido pelo número de projetos priorizados pela direção
- Alcance de Metas: número de metas anuais alcançadas dividido pelo número de metas propostas no início do ano
- Sustentabilidade Organizacional: número de candidatos aos cargos de direção dividido pelo número de cargos na empresa
- Gestão do Conhecimento: número de documentos preenchidos pelos diretores e colocados no sistema de informação interno dividido pelo número de documento propostos para preenchimento dos diretores

O resumo das propostas de ação e de indicadores sugeridas pelo autor para a diretoria da Poli Júnior com base na avaliação pode ser conferida nas Tabelas 5 e 6:

Tabela 5: Resumo do plano de melhorias proposto. Elaborado pelo autor

Critério Envolvido	Ação de Melhoria	Liderança	Apoio
Processos	Identificação dos processos-chave dentro das políticas e estratégia	Diretoria de Estratégia	Todas as Diretorias
Processos	Priorização e gestão de processos críticos para cada área	Diretoria de Estratégia	Todas as Diretorias
Processos	Plano de prospecção ativa de novos clientes	Diretoria de Mercado	Diretoria de Projetos
Alianças e Recursos	Identificação de parcerias-chave através das políticas e estratégia	Diretoria da Presidência	Diretoria de Estratégia
Alianças e Recursos	Identificação e gestão conjunta da cadeia de fornecedores	Diretoria de Eventos	Diretoria de Estratégia
Alianças e Recursos	Elaboração de um painel único para gestão dos indicadores-chave (de preferência no SI interno)	Diretoria de Projetos	Diretoria de Estratégia
Pessoas	Estruturação de um plano de sucessão para transição de diretoria	Diretoria de Recursos Humanos	Diretoria da Presidência
Pessoas	Sistema de pontuação e recompensa dos membros	Diretoria de Recursos Humanos	Diretoria de Estratégia
Pessoas	Criação do Mapeamento de Satisfação	Diretoria de Recursos Humanos	Diretoria de Estratégia
Liderança e Políticas & Estratégia	Cronograma de reuniões com grupos de interesse externo na sucessão	Diretoria da Presidência	Diretoria de Estratégia
Liderança e Políticas & Estratégia	Introdução de etapas colaborativas (abertas) no planejamento estratégico	Diretoria de Estratégia	Diretoria da Presidência
Políticas & Estratégia	Formalização de grupos de benchmarking	Diretoria de Estratégia	Diretoria da Presidência
Políticas & Estratégia	Estruturação clara dos escopos de trabalho dos núcleos de conhecimento	Diretoria de Projetos	Diretoria de Estratégia
Resultados nos Clientes	Pesquisa de Satisfação - <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	Diretoria de Mercado	Diretoria de Estratégia

Tabela 6: Resumo dos indicadores propostos. Elaborado pelo autor.

Critério	Indicador	Fórmula	Responsável
Resultados para Clientes	Volume de Projetos	Projetos finalizados em um ano/ projetos finalizados no ano anterior	Diretoria de Projetos
Resultados para Clientes	Qualidade na Execução	Projetos com nota superior a oito na execução/ total de projetos	Diretoria de Projetos
Resultados para Clientes	Projetos sem Atraso	Projetos sem atraso nas entregas/ total de projetos	Diretoria de Projetos
Resultados para Clientes	Mortalidade em projetos	Projetos não concluídos/ total de projetos aceitos	Diretoria de Projetos
Resultados para Clientes	Tempo médio de atendimento	Número médio de dias para retorno ao cliente de um projeto cadastrado	Diretoria de Mercado
Resultados para Pessoas	Engajamento dos Membros	Nota média de satisfação no questionário de mapeamento	Diretoria de RH
Resultados para Pessoas	Abrangência do Processo Seletivo	Pessoas inscritas no processo seletivo/ ingressantes na Poli-USP	Diretoria de RH
Resultados para Pessoas	Tempo Médio de Empresa	Tempo médio de participação dos membros na Poli Júnior	Diretoria de RH
Resultados para Pessoas	Alocação dos Membros	Membros alocados em pelo menos duas atividades/ total de membros	Diretoria de RH
Resultado para Sociedade	Exposição no MEJ	Casos apresentados em eventos do MEJ/ casos apresentados no ano anterior	Diretoria da Presidência
Resultado para Sociedade	Expansão nos Eventos	Número de participantes nos eventos/ participantes do ano anterior	Diretoria de Eventos
Resultado para Sociedade	Alcance Médio no Facebook	Pessoas alcançadas nos posts da página do <i>Facebook</i> / número de posts feitos	Diretoria de Mercado
Resultado para Sociedade	Expansão da Marca	Projetos cadastrados/ projetos cadastrados no ano anterior	Diretoria de Mercado
Resultado para Sociedade	Evolução do Interesse Empresas	Empresas interessadas em parceria/ empresas interessadas no ano anterior	Diretoria da Presidência
Resultados-Chave	Gestão dos Processos	Processos geridos/ processos priorizados pela direção	Diretoria de Estratégia
Resultados-Chave	Alcance de Metas	Volume metas anuais alcançadas/ volume metas propostas no início do ano	Diretoria de Estratégia
Resultados-Chave	Sustentabilidade Organizacional	Número de candidatos aos cargos de direção/ número de cargos de diretoria	Diretoria da Presidência
Resultados-Chave	Gestão do Conhecimento	Documentos preenchidos no SI interno/documento a se preencher	Diretoria de Estratégia

4.6. Compromisso assumido com o plano

Durante toda a etapa de aplicação do modelo com a empresa júnior, procurou-se manter um contato contínuo para que a empresa absorvesse ao máximo todo o conteúdo abordado no trabalho. A elaboração do plano de melhorias a partir dos pontos críticos levantados no questionário não foi diferente, contando com a participação em especial do Diretor de Estratégia da empresa. Dessa forma, o plano de ações foi bem recebido pela diretoria e demais membros, inclusive se mostraram de grande disposição para implementar as atividades propostas.

Como o tempo de implementação das ações propostas por parte da diretoria é limitado (será eleita uma nova diretoria no final do ano-calendário), as maiores discussões se concentraram na priorização das atividades levantadas. Para isso, o plano foi discutido em conjunto com os diretores da empresa, no qual decidiram quais atividades seriam iniciadas a partir daquele momento. Por outro lado, apesar de se imaginar que o plano de melhorias não conseguiria ser integralmente desenvolvido até o final de 2016, a diretoria optou por deixar para a próxima gestão um planejamento com a proposição de um cronograma de datas para implementação das atividades restantes.

Ao mesmo tempo em que a elaboração desse escalonamento se mostrou uma alternativa para garantir a implementação do plano ao longo do próximo ano, também foi proposto aos diretores que mantivessem uma certa flexibilidade, de modo que a próxima gestão avalie de forma crítica se essas devem ser ou não as atividades a serem priorizadas pela empresa. Inclusive, isso pode ocorrer caso em uma eventual aplicação de uma nova avaliação do modelo EFQM alguns meses após a nova diretoria assumir indicar novas necessidades ou novos pontos críticos para a Poli Júnior.

Com relação aos indicadores propostos, eles também foram bem recebidos pela diretoria. Assim como sugere um dos planos de ação a idéia da empresa é alinhar os indicadores existentes, indicadores propostos e eventuais indicadores que julguem interessantes ao mapa estratégico da empresa, permitindo-se que o acompanhando de seus resultados sejam facilmente assimilados a cada um dos objetivos estratégicos da gestão. Além da associação com o mapa estratégico, a idéia é que se tenha também em um painel uma disposição dos indicadores em relação a cada um dos nove critérios do modelo EFQM e seus sub-critérios, de modo a explicitar continuamente a evolução em cada uma das áreas e identificar áreas críticas no futuro.

As ações de melhoria que foram implementadas pela Poli Júnior até a apresentação do presente trabalho estão descritas no tópico seguinte.

5. AÇÕES DESENVOLVIDAS

Nesse tópico serão apresentados os principais resultados práticas atingidos até o momento da apresentação do presente trabalho com relação as propostas de melhoria expostas no tópico anterior.

5.1. Gerenciamento por Processos

A primeira grande área considerada prioritária que já está sendo trabalhada na Poli Júnior é o gerenciamento por processos, inclusive uma parte considerável dos planos de melhoria propostos está relacionado a essa sugestão. Para isso, conforme apresentado anteriormente, foi utilizada a metodologia proposta por Bouer (2003). A estrutura de gestão do PM adotada no trabalho pode ser conferida na Tabela 7.

Tabela 7: Estrutura de direção do PM. Adaptado de Bouer (2003)

Níveis	Composição	Atribuições
Equipe PM de 1o. Nível	<ul style="list-style-type: none"> - Comitê de Direção da Organização - Responsáveis pelos Processos-Chave 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos Objetivos Estratégicos - Seleção dos Fatores-Chave - Seleção dos Processos Prioritários
Process Owner (PO)	<ul style="list-style-type: none"> - É designado e responde à Equipe PM de 1o. Nível 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelo controle e pela melhoria de um Processo Prioritário - Em conjunto com membros da Equipe PM de 1º Nível remove os gargalos que afetam os Processos Prioritários
Equipe PM de 2o. Nível	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Process Owners</i> - <i>Subprocess Owners</i> - Pode ser designada pela Equipe de PM de 1o. Nível ou pelo <i>Process Owner</i> de acordo com a extensão do subprocesso prioritário 	<ul style="list-style-type: none"> - Remoção de obstáculos rotineiros que afetam o desempenho dos Subprocessos Prioritários
Suprocess Owner (SPO)	<ul style="list-style-type: none"> - É designado pela Equipe de 2o. Nível e responde ao <i>Process Owner</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pela melhoria e supervisão de um Subprocesso Prioritário

Assim, a partir dos objetivos estratégicos já definidos no planejamento estratégico pela direção (Equipe PM de 1º. Nível) e apresentado no mapa estratégico, foi necessário definir os fatores críticos de sucesso para a empresa em conjunto com os diretores. Os fatores-chave correspondem ao conjunto de condicionantes ou variáveis críticas de sucesso necessárias e suficientes que permitem à organização perseguir os seus objetivos estratégicos de referência.

Dessa forma, a partir do levantamento dos processos e dos fatores críticos de sucesso, será possível se estabelecer um processo de priorização no trabalho. Os fatores críticos de sucesso levantados para se fazer a seleção dos processos prioritários foram:

- Satisfação dos clientes
- Qualidade dos projetos
- Qualidade dos eventos
- Velocidade de atendimento
- Profissionalismo dos membros
- Custos dos projetos
- Captação de talentos
- Difusão do conhecimento
- Disponibilidade de ferramentas
- Nível técnico das entregas
- Entrada adequada de projetos
- Associação positiva da imagem da empresa

Para cada um dos fatores-chave foi necessário relacionar todos os processos de negócio necessários para sua satisfação. O conjunto dos processos, assim apontados, deve ser suficiente para atingir os objetivos do negócio. Os processos levantados são:

- Seleção de parceiros
- Elaboração do planejamento estratégico
- Atendimento ao cliente
- Prospecção ativa de novos clientes
- Divulgação da empresa em mídias digitais
- Processo Seletivo
- Promoção dos membros
- Capacitação dos gerentes
- Treinamento dos novos membros

- Desenvolvimento de novos serviços
- Acompanhamento dos projetos
- Acompanhamento dos custos incorridos nos projetos
- Atendimento Pós-Projeto
- Planejamento orçamentário
- Seleção de fornecedores
- Venda de patrocínios
- Registro dos projetos
- Análise da infraestrutura

Assim, para cumprir a fase de priorização dos processos, foi utilizada a matriz "fatores-chave versus processos" (Matriz FC-P), no qual se relacionam os fatores críticos de sucesso e os processos da empresa através de níveis de correlação. É importante lembrar que foram atribuídos pesos que variam de 1 (menor) a 5 (maior) para cada um dos fatores críticos de sucesso, de acordo com sua relevância para o atingimento dos objetivos estratégicos levantados.

Dentro dos fatores críticos de sucesso apontados acima, os que apresentaram a maior importância, ou seja, terão um peso 5 na avaliação dos processos são: qualidade dos projetos, qualidades dos eventos, profissionalismo dos membros, captação de talentos e associação positiva da imagem da Poli Júnior.

A Matriz FC-P elaborada para a empresa, assim como o preenchimento da correlação de cada um dos processos pode ser conferida na Tabela 8:

Tabela 8: Matriz FC-P para a Poli Júnior. Elaborado pelo autor

	Satisfação dos clientes (P=3)	Qualidade dos projetos (P=5)	Qualidade dos eventos (P=5)	Velocidade de atendimento (P=4)	Professionalismo dos membros (P=5)	Custos dos projetos (P=3)	CaptAÇÃO de talentos (P=5)	Difusão do conhecimento (P=4)	Disponibilidade de ferramentas (P=3)	Nível técnico das entregas (P=2)	Entrada adequada de projetos (P=3)	Associação positiva da imagem (P=5)	TOTAL
P1	X	XX	X	X	XX	X	X	X	XX	XX	X	XXX	74
P2	X	XX	XX	XX	XX	X	XX	XX	XX	XX	XX	X	83
P3	XXX	XX	X	XXX	X	XX	X	X	X	X	XXX	XXX	85
P4	XX	XX	X	XX	X	X	X	X	X	XX	XXX	XX	72
P5	X	X	X	XX	X	X	X	X	X	X	XXX	XXX	67
P6	X	XX	XX	X	XX	X	XXX	X	X	XX	X	XXX	84
P7	XX	XXX	XX	X	XXX	XX	X	X	X	XX	XX	XX	88
P8	XXX	XXX	XX	XX	XXX	X	X	XXX	X	XX	X	X	92
P9	XXX	XXX	XX	X	XXX	X	XXX	XXX	X	XX	X	XX	103
P10	XX	XX	XX	X	X	X	X	XX	X	XX	XX	XX	74
P11	XXX	XXX	XX	X	X	XXX	X	XX	X	XX	X	XX	85
P12	XX	XXX	XX	X	X	XXX	X	X	XX	X	X	X	74
P13	XXX	XX	XX	X	X	X	X	XX	X	X	X	XX	72
P14	X	XX	XX	X	X	XXX	X	X	XXX	X	X	X	69
P15	XX	XX	XXX	XX	X	XXX	X	X	X	XX	X	XX	82
P16	XXX	X	XXX	X	X	XXX	X	X	XX	X	X	XXX	82
P17	X	XXX	XX	X	XXX	X	X	XXX	X	XX	X	X	82
P18	X	XX	XX	X	X	X	X	X	XXX	XX	X	X	65

Legenda	
Correlação Forte	XXX
Correlação Média	XX
Correlação Fraca	X

O próximo passo está relacionado de fato com a seleção dos processos prioritários. Para isso, para cada um dos processos foram conduzidas avaliações de duas naturezas: (1) avaliação de seu impacto sobre os negócios (B), através da atribuição de pesos aos fatores-chave e avaliação da intensidade da correlação – exercício feito conforme a tabela 8 - e; (2) avaliação da qualidade de seu desempenho (Q) em função do atendimento às expectativas e necessidades.

A escala de desempenho “B”, referente a avaliação do impacto do processo sobre os negócios, é dividida em cinco níveis: (1) Nulo, (2) Discreto, (3) Médio, (4) Elevado e (5) Fundamental. Já a escala “Q”, referente a qualidade do desempenho da empresa no processo, é dívida também em cinco níveis: (A) Excelente, (B) Boa, (C) Regular, (D) Fraca, (E) Péssima. A avaliação de cada um dos processos está apresentada na tabela 9.

Tabela 9: Avaliação dos processos. Elaborado pelo autor

Processos	Total	B	Q
P1 Seleção de parceiros	74	2	E
P2 Elaboração do planejamento estratégico	83	4	B
P3 Atendimento ao cliente	85	4	E
P4 Prospecção ativa de novos clientes	72	3	E
P5 Divulgação da empresa em mídias digitais	67	2	C
P6 Processo Seletivo	84	4	D
P7 Promoção dos membros	88	4	C
P8 Capacitação dos gerentes	92	5	D
P9 Treinamento dos novos membros	103	5	D
P10 Desenvolvimento de novos serviços	74	3	E
P11 Acompanhamento dos projetos	85	4	C
P12 Acompanhamento dos custos	74	3	D
P13 Atendimento Pós-Projeto	72	3	D
P14 Planejamento orçamentário	69	2	A
P15 Seleção de fornecedores	82	4	B
P16 Venda de patrocínios	82	4	A
P17 Registro dos projetos	82	4	B
P18 Análise da infraestrutura	65	2	B

Com base nessas avaliações são selecionados os processos prioritários, ou seja, aqueles que têm maior impacto sobre os negócios e pior desempenho. Para cumprir esta fase, utilizou-se a matriz B-Q, conforme apresentado na Figura 22.

	E		P3	P4 P10	P1	
	D	P8 P9	P6	P12 P13		
	C		P7 P11		P5	
	B		P2 P15 P17		P18	
	A		P16		P14	
		5	4	3	2	1
		Impacto sobre o Negócio (B)				

Figura 22: Matriz B-Q. Elaborado pelo autor

Com base na matriz B-Q, os processos tidos como prioritários são aqueles em que a pontuação na qualidade é baixa e impacto no negócio é alto (quadrante superior esquerdo da matriz). Dessa forma, identificou-se como processos prioritários para a empresa trabalhar no curto-prazo:

- Atendimento ao cliente
- Capacitação dos gerentes
- Treinamento dos novos membros
- Prospecção ativa de novos clientes
- Desenvolvimento de novos serviços
- Processo seletivo

Como pode-se observar na matriz, foram selecionados poucos processos como prioritários – apenas aqueles no extremo do canto superior esquerdo – pois todo o trabalho que será feito com esses processos será utilizado como referência para o gerenciamento dos próximos por parte dos membros da empresa.

Tendo-se definido quais são os processos prioritários, deve-se atribuir as responsabilidades pelo processo. No caso da Poli Júnior, para cada processo foi definido o “dono do processo” a partir das equipes de cada diretoria. Assim, para um processo no qual a principal área de relação é a de recursos humanos, selecionou-se um membro (necessariamente

um gerente de projeto) participante da equipe da diretoria de Recursos Humanos para ser o dono do processo.

Cada um dos nomes apontados tem como responsabilidade garantir o desempenho de todo o processo e coordenar todas as funções que intervêm no próprio processo a fim de assegurar que os resultados sejam adequados. Assim, coube a cada um dos membros selecionados: (1) definir o escopo do processo, as áreas envolvidas, os principais produtos e serviços gerados pelo processo e os seus principais clientes; (2) liderar e coordenar a melhoria do processo; (3) definição, em conjunto com a equipe, dos requisitos do processo e dos sistemas de controle; (4) seleção, em conjunto com a equipe, das oportunidades de melhoria e (5) realização das modificações necessárias, verificação dos resultados e padronização dos novos métodos de operação.

A segunda etapa da gestão e aperfeiçoamento do processo foi o enquadramento do processo, ou seja, a identificação da missão e limites do processo e definição dos macro-identificadores do desempenho do processo. Posteriormente, passou-se para a etapa de identificação das necessidades dos clientes, externos ou internos, e definição dos indicadores de desempenho correlacionados com finalidade de medir o desempenho global do processo. Essa etapa foi feita pelos “*process owners*” com validação da diretoria executiva e registrada num documento universal que será utilizado como referência pela empresa.

A quarta etapa recomendada por Bouer (2003) e que já foi aplicada parcialmente na empresa (em alguns dos processos levantados) é o registro do fluxo do processo. Essa etapa se desdobra em basicamente três atividades:

- Construir o fluxograma do processo identificando os subprocessos que são executados;
- Registrar as inter-relações entre os subprocessos, ou seja, o fluxo de informações/serviços/produtos existente no processo atual;
- Identificar as relações cliente-fornecedor internas ao processo (a matriz em "T" do processo é o instrumento recomendável para obter-se a visão dessas relações).

Para a realização dessa etapa, foi utilizado o software *Bizagi Process Modeler*, em sua versão gratuita. Dessa forma, cada dono de processo foi responsável por mapear o fluxo do seu processo no programa, levantando-se também os sub-processos inerentes a ele. Alguns dos processos levantados como prioritários anteriormente já estão numa situação avançada nessa etapa, sendo identificados e registrados inclusive os seus sub-processos.

Como exemplo, foi apresentado na Figura 23 o mapeamento do processo de atendimento ao cliente e na Figura 24 um de seus subprocessos: a triagem do projeto. Na etapa anterior, foi definido como um dos indicadores do processo de atendimento ao cliente o tempo de resposta entre o contato do cliente e o retorno a respeito da admissibilidade do processo. Com relação ao subprocesso de triagem, um dos indicadores levantados foi o tempo gasto pela diretoria de mercado para avaliar as principais informações e enviar o feedback a diretoria de projetos.

O processo de atendimento consiste basicamente no cadastro do projeto no sistema interno da empresa (SIPJ), e posteriormente passará por uma triagem do projeto em estudo. Tendo-se realizado a triagem e, caso aprovado, ele passa pelo PMO da empresa, em que os gerentes seniores da empresa avaliam a capacidade dos membros de realizá-lo com qualidade e para isso realizam a gestão de portfólio, verificando a dificuldade do projeto, se já foi realizado algo próximo anteriormente pela empresa, entre outros.

Sendo aprovado, o cliente é informado por um dos membros da equipe de mercado e começa-se a alocar o potencial gerente e analistas dos projetos. Se existem membros disponíveis e alinhados às necessidades do projeto, o projeto é iniciado com acompanhamento da diretoria de projetos e mercado. Caso não haja membros disponíveis, o projeto entra na lista de espera (se for do interesse do cliente), ou é recusado, caso não haja possibilidade de ser postergado.

Um dos subprocessos também destacados é o da triagem padrão. Nele, o cliente é contatado para se obter mais informações a respeito do projeto, de modo que essas informações são compiladas e avaliadas, podendo o projeto ao final do processo ser aprovado ou não. Caso seja aprovado, seu status no sistema interno da empresa SIPJ é atualizado, e um email é enviado para o diretor de Projetos. Um breve relatório contendo o feedback do diretor de mercado é apresentado, provendo todas as informações necessárias para a continuidade do processo.

Os fluxogramas dos demais processos já mapeados pela empresa estão apresentados nesse trabalho na seção de anexos. Entre eles estão os processos: (1) treinamento de novos membros, representado pelo TIMP (Treinamento de Introdução a Metodologia de Projetos), (2) Processo Seletivo, e (3) Promoção de Analista a Gerente de Projetos.

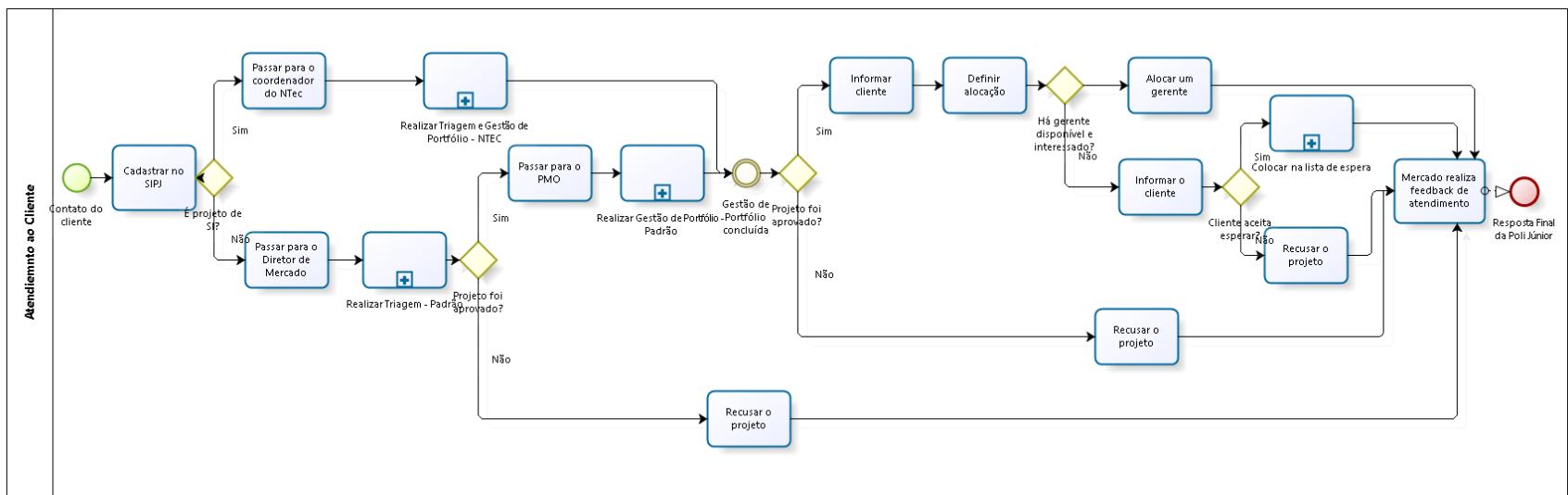


Figura 23: Fluxograma do processo de atendimento ao cliente. Poli Júnior

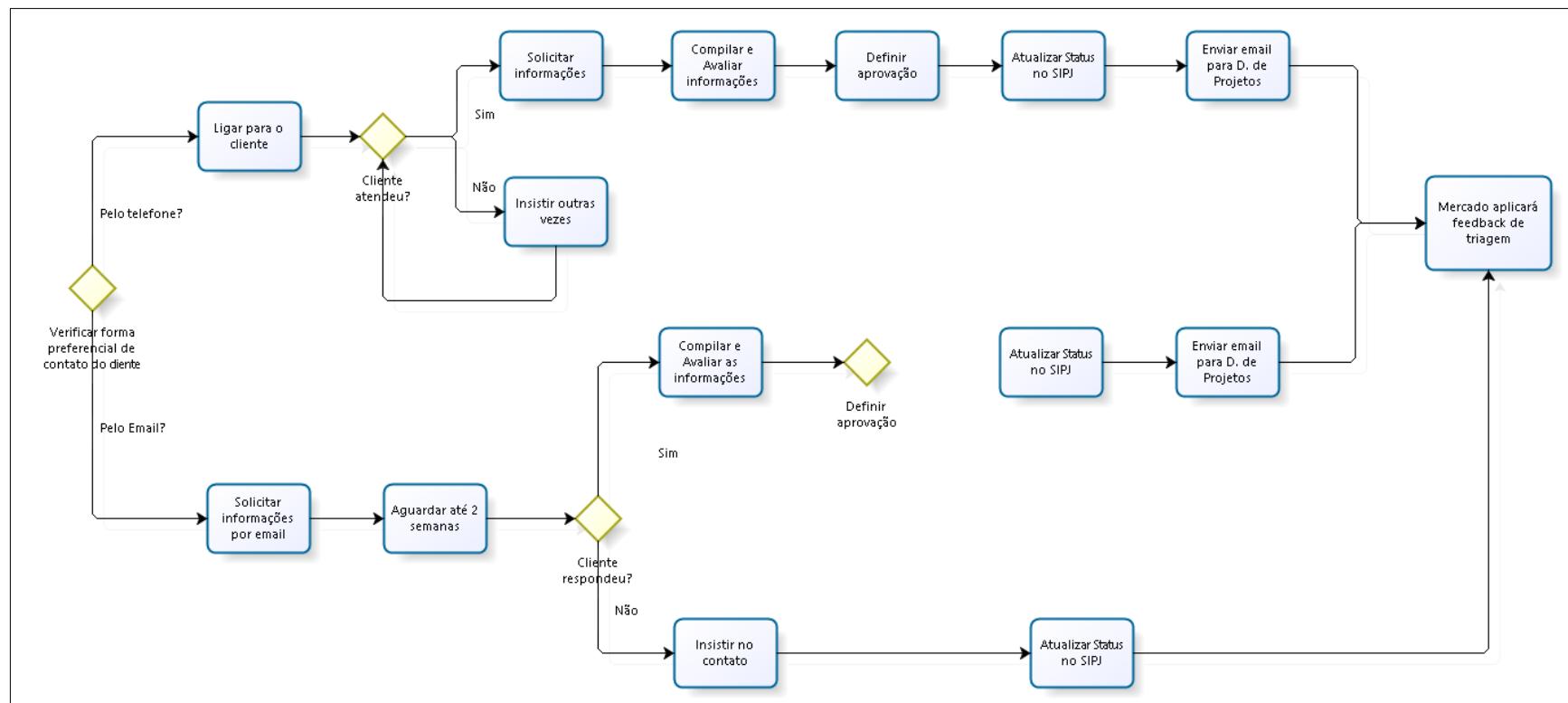


Figura 24: Fluxograma do subprocesso de triagem dos projetos. Poli Júnior

Apesar da etapa de mapeamento ainda não estar concluída na empresa, deixa-se como recomendação os próximos passos propostos por Bouer (2003) na gestão e aperfeiçoamento do processo. Tendo-se concluído o registro dos fluxos dos processos, a última etapa consiste na avaliação dos subprocessos.

Nela, deve-se avaliar cada um dos subprocessos tendo em conta a importância do mesmo para o êxito do processo (I). A utilização da matriz fatores-chave associados ao processo selecionado versus subprocessos - matriz FC-SP - é indicada para auxiliar na tarefa de avaliação da importância do subprocesso. A atribuição de pesos aos fatores-chave e a análise da intensidade da correlação entre o subprocesso e o processo ao qual pertence ajudam na apuração da avaliação de importância. Posteriormente, deve-se avaliar cada um dos subprocessos tendo em conta o estágio atual do desempenho do subprocesso (D), da mesma maneira como foi feito anteriormente com os processos.

Assim, se chegará a uma matriz I-D, conforme apresentado como exemplo na Figura 25:

		Desempenho(D)			
		E	SP2.2		
E					
D	SP2.1	Urgência		Melhorar	
C					
B				SP2.3	
A		Aprimorar		Adequar	
		SP2.4			
		5	4	3	2
					1
Importância p/ o êxito do processo (I)					

Figura 25: Matriz I-D. Adaptado de Bouer (2003)

Como pode-se perceber, a matriz é dividida em quatro quadrantes, cada um deles indicando uma direção diferente a se tomar para melhoria do processo:

- **Zona de Urgência** (importância fundamental e desempenho inadequado): são subprocessos que requerem ruptura, ou seja, reprojetá-lo em termos de organização, procedimentos, pessoal, tecnologia e responsabilidades. É aconselhável a constituição de um grupo de projeto para o estudo e a definição das mudanças necessárias;

- **Zona de Melhoria** (importância média e desempenho inadequado): requerem melhorias localizadas, de pequena amplitude, ou seja, não é necessário rever a organização existente. É aconselhável uma abordagem segundo a lógica da "rotina diária de trabalho" (DRW – *Daily Routine Work*) com provável utilização de controle do processo;
- **Zona de Aprimoramento** (importância fundamental e desempenho adequado): requerem aprimoramento contínuo (*Kaizen*), ou seja, provavelmente é suficiente agir sobre a configuração existente, sem modificar a organização. A utilização sistemática das ferramentas da qualidade é vital para assegurar a contínua busca da melhoria;
- **Zona de Adequação** (importância discreta e desempenho adequado): não requerem intervenção e não se deve atribuir maior relevância. É suficiente delegar responsabilidades de direção associada à adoção de mecanismos de acompanhamento/monitoração do tipo verificação/controle dos resultados.

5.2. Gestão dos Parceiros

Além das propostas referentes a aplicação do gerenciamento de processos dentro da Poli Júnior, também já foram implantadas outras das ações recomendadas no plano de melhoria. Entre elas está a identificação das parcerias chave da empresa.

Atualmente, a empresa conta com parceiros de diversas áreas de atuação, entre eles Accenture, Elo Group, Cia. De Talentos e Suzano. De forma geral, conforme comentado na análise do questionário, praticamente não existe prospecção ativa de parceiros, ou seja, a grande maioria é resultado de empresas interessadas que mandam algum email ou entram em contato com a empresa por telefone.

Assim nessa proposta foram discutidos nomes de potenciais parceiros que estariam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, para que uma prospecção ativa (e que possivelmente trará mais resultados), possa ser feita. Para isso, dividiu-se o universo de parceiros de acordo com os objetivos estratégicos do planejamento estratégico, procurando alinhar cada um dos nomes levantados a potenciais benefícios e sinergia que ajudassem a empresa atingir tais objetivos. Tendo-se as seções e quais eram as áreas de interesse, foi levantado através de *brainstorming* da equipe nomes de empresas, associações e organizações que poderiam contribuir para a Poli Júnior no respectivo setor.

Assim, pôde-se ter de forma clara e organizada uma relação de potenciais parceiros de acordo com suas áreas de atuação, quais seriam as áreas de sinergia e com qual objetivo

estratégico ele poderia contribuir, conforme apresentado no Quadro 8. Foi preferido que os nomes das empresas fossem substituídos pelas áreas de atuação ou um nome genérico do grupo de interesse.

Objetivo Estratégico	Potenciais Parceiros	Áreas de Interesse
Potencializar a marca Poli Júnior	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria de mídias e redes sociais • Empresas de comunicação e gestão da marca • Organizações da Poli-USP 	<ul style="list-style-type: none"> • Mídias Sociais (<i>facebook e email</i>) • Branding • Difusão da marca
Garantir a sustentabilidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de treinamento financeiro • Empresas de software financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Software de controle financeiro • Treinamento da equipe
Melhorar a infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de Tecnologia • Empresas de Software 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenças • Produtos
Aumentar a captação de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorias em Engenharia • Organizações da Poli-USP 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de novas áreas de serviço • Consolidação dos serviços existentes
Otimizar a gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorias TI • Consultoria de KM 	<ul style="list-style-type: none"> • Software e práticas de Gestão do Conhecimento
Engajar mais os membros	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorias de recursos humanos • Empresas de treinamento gestão pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Team Building</i> • Ferramentas de gestão pessoal
Melhorar a qualidade interna dos eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de gestão de eventos • Empresas de Aplicativos de Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativos para os eventos • Ferramentas de gestão dos eventos
Melhorar a qualidade dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorias Estratégicas • Consultorias em Engenharia • Organizações da Poli-USP 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento nas diversas áreas da engenharia • Metodologia de gerenciamento de projetos
Garantir a entrada de bons projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações da Poli-USP • Aceleradoras/Incubadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de potenciais grupos de clientes
Garantir a satisfação dos clientes	-	-
Garantir a satisfação dos eventos	-	-

Quadro 8: Levantamento de parceiros. Adaptado pelo autor

A partir do quadro e do levantamento dos nomes de potenciais parceiros, a Poli Júnior poderá dar início a um processo de prospecção ativa, o que possivelmente trará maiores benefícios para a empresa.

5.3. Mapeamento de Satisfação dos Membros

Outra proposta trabalhada no plano de melhoria e que já está sendo implementada pela Poli Júnior é a criação de um mapeamento de satisfação dos membros. Coordenado pela equipe de gestão de pessoas, o Mapeamento de Satisfação será um conjunto de questionários que visam mensurar o clima organizacional da Poli Júnior nos aspectos tangíveis (infraestrutura da empresa) e intangíveis (relacionamentos, aprendizado, desenvolvimento, entre outros), tendo-se a participação de todos os membros no seu preenchimento.

Com base nos resultados obtidos será possível criar planos de ação e boas práticas focadas em desenvolver as áreas mais insatisfatórias da empresa de acordo com a percepção dos membros. Além do mais, com o mapeamento também será possível dimensionar a satisfação geral dos membros com o que a Poli Júnior tem oferecido. Foi definido que o mapeamento será dividido em três questionários online (através do *Google Forms*) a serem respondidos pelos membros da empresa, sendo a divisão feita de acordo com os seguintes temas:

- **1º. Questionário** – convívio, estrutura física e identificação com trabalho;
- **2º. Questionário** – desenvolvimento e equipe;
- **3º. Questionário** – empresa, integração e relação com a Poli;

Apesar da data de aplicação estar planejada para o fim do primeiro semestre (a idéia é que seja aplicado duas vezes ao ano junto aos membros), os questionários já foram preparados pela equipe e seu formato pode ser conferido na seção de anexos – Anexo C. Espera-se com a proposta que a satisfação dos membros seja melhor mensurada, além de que a aplicação dos recursos da empresa seja feita de forma mais eficiente.

5.4. Grupos de Benchmarking

Por fim, outra proposta que também já está sendo aplicada por membros da empresa é a formalização dos grupos de benchmarking. A idéia da proposta é que a empresa possa definir claramente quais são as organizações comparáveis de forma que os resultados atingidos ao longo do ano possam ser avaliados no âmbito relativo. Hoje já existem dois grupos potenciais

de “*benchmarking*” no qual a empresa pode coletar dados e tendências de indicadores, além de boas práticas. São eles:

- **Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP):** permite a troca de informações entre as empresas juniores do Estado de São Paulo. Inclusive, já existe um produto específico da FEJESP no qual ela coleta e disponibiliza tabelas (da forma mais objetiva possível) com informações de alguns indicadores específicos para diferentes áreas de gestão.
- **Núcleo USP Júnior:** permite a troca de informações entre as empresas juniores da Universidade de São Paulo. Não existe um processo formalizado de *benchmarking*. Recomenda-se a estruturação de um produto similar no qual o Núcleo colete e disponibilize tabelas (da forma mais objetiva possível) com informações de alguns indicadores específicos para diferentes áreas de gestão.

Percebe-se pelos dois grupos que o critério de agrupamento das empresas é pela disposição geográfica, o que faz com que os indicadores levantados não passem uma visão integral do negócio. Para complementar esse referencial geográfico, definiu-se que seria interessante que além desses dois grupos a Poli Júnior estimulasse e liderasse a criação de um grupo de empresas júnior de engenharia, que possam trocar informações sobre projetos, metodologias e indicadores de negócio de forma geral.

A idéia ainda precisa ser levada as empresas juniores de faculdades de engenharia (foco inicial será Ita, Fei, Unicamp, EESC-USP, Ufscar), mas recomenda-se para simplificar o processo que no início esse grupo se organize apenas trocando indicadores de forma *online*, para então ao longo do tempo tomar forma como grupo de comparação. Sabendo-se que o Movimento Empresa Junior não possui um ambiente competitivo agressivo, possivelmente as empresas juniores convidados aceitarão participar, o que pode se tornar um grande diferencial no longo-prazo para todas as empresas participantes.

Algumas das outras propostas levantadas no plano de melhorias, como a estruturação dos planos de sucessão, o cronograma de reuniões com grupos de interesse, a estruturação dos escopos de trabalhos dos núcleos de conhecimento, a aplicação do *net promoter score* e demais indicadores apresentados, serão estruturadas ao final do semestre letivo, em que os membros da empresa estarão com maior carga horária livre e coincidirá com o período de revisão e acompanhamento do planejamento estratégico.

6. RESULTADOS

Nesse tópico serão apontados os primeiros resultados atingidos pelo trabalho, sendo abordado em três frentes distintas: (1) o legado dos modelos para a Poli Júnior, (2) o consenso da situação atual da empresa, (3) as atividades desenvolvidas e implementadas na empresa até a apresentação do trabalho.

A apresentação do tópico segue a idéia de que os resultados atingidos com a implementação dos planos de melhoria só foram possíveis através de uma etapa anterior de consenso a respeito da situação atual, o que permite que o processo seja eficaz no direcionamento a ser dado nos planos de ação. E esse processo contínuo de revisão da situação atual e da busca pela melhoria através de planos de ação só será possível ser feito na Poli Júnior se de fato os membros entenderam as ferramentas apresentadas ao longo do trabalho e criaram uma sensibilidade crítica a respeito de sua aplicação – aqui referenciado como o legado dos modelos.

A Figura 26 demonstra de forma visual a relação entre os três pilares de resultados atingidos pelo projeto.

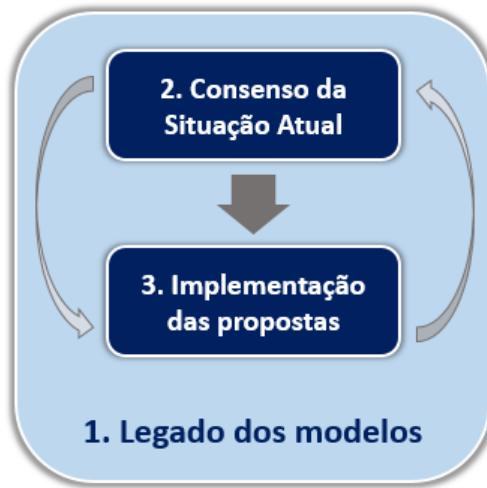


Figura 26: Relação entre os três pilares de resultados do trabalho. Elaborado pelo autor

6.1. Legado dos modelos

O primeiro pilar a ser destacado pelo autor como resultado do presente trabalho de formatura é o legado para a Poli Júnior a respeito da utilização de referenciais para avaliação e

gestão da qualidade dentro da empresa. Dentre as três seções destacadas nesse tópico, talvez essa seja a mais importante para a Poli Júnior olhando-se para um horizonte de longo-prazo.

O conhecimento e entendimento das ferramentas da qualidade, dos diversos referencias de avaliação de gestão da qualidade, destacando-se as normas ISO e os principais modelos de excelênci em gestão utilizados atualmente, foram fundamentais para que os diretores enxergassem a empresa sob uma nova perspectiva.

Em especial, destaca-se o legado para a Diretoria de Estratégia, que buscava em seu escopo uma forma de enxergar de maneira crítica as diversas áreas que envolvem a gestão da empresa para assim poder propor planos de melhoria para sua equipe de modo que a Poli Júnior esteja sempre evoluindo na busca pelos seus objetivos

Apesar de parecer um processo natural de se acontecer dentro da realização do trabalho, muito esforço foi empregado para que a empresa absorvesse ao máximo todos os conceitos que envolvem a utilização de ferramentas de avaliação e gestão da excelênci dentro de uma empresa.

Para isso, o autor buscou em todas as etapas do projeto atuar em conjunto com os diretores da empresa e membros interessados, de modo a sempre se dispor em transmitir todo o conhecimento prévio e obtido ao longo da aplicação dos modelos para cada um deles. Em especial os fundamentos relacionados as normas ISO e aos modelos de excelênci, no qual foram programadas sessões de treinamento de 2 horas com a equipe de Estratégia e membros da empresa interessados no assunto. Também foram disponibilizados diversos materiais para consulta posterior a respeito do assunto, muitos deles obtidos através da disciplina PRO2713 – Gestão da Qualidade de Produtos e Processos, ministrados pelos professores Fernando Berssaneti e Gregório Bouer.

Além da fundamentação teórica, o autor também buscou dar grande ênfase nas etapas de análise crítica dos resultados obtidos no questionário. Nelas, os membros da empresa foram bastante envolvidos não só para o entendimento da situação atual da empresa e proposição de planos de melhoria, mas para se entender o que avalia cada um dos critérios e sub-critérios do modelo EFQM, quais caminhos são propostos para se atingir a excelênci em gestão e quais são as boas práticas indicadas explicitamente nos livros e guias de interpretação do modelo a serem seguidas como referênciia.

Tendo-se empreendido grande esforços nos aspectos citados acima, a empresa se mostrou bastante disposta e interessada em continuar adotando o modelo EFQM como referencial de avaliação da gestão. O time de Estratégia ficou responsável por gerar conhecimento e trazer análises a respeito das ferramentas aprendidas, sendo esse trabalho adotado oficialmente como parte do escopo de atuação da equipe.

Dessa forma, espera-se que a Poli Júnior e seus membros possam agora ter um leque maior de alternativas de ferramentas que auxiliem nesse processo de direcionamento rumo aos objetivos propostos no planejamento estratégico e, mais do que isso, conseguir medir sua evolução ao longo dos anos no que se refere a entrega de resultados para seus grupos de interesse.

6.2. Consenso do cenário atual

Uma segunda importante perspectiva identificada dentro dos resultados atingidos pelo trabalho foi a definição de um consenso entre os membros da empresa a respeito da situação atual segundo o modelo.

Conforme foi apresentado no tópico “Resultado da Avaliação”, a aplicação do questionário foi feita em dois grupos distintos, um composto pela diretoria executiva da empresa e outro composto pelos membros envolvidos nas atividades operacionais da empresa (gerentes de projetos, coordenadores de núcleos, analista de projetos, entre outros). A segregação entre os dois grupos durante esse processo tinha como objetivo exatamente verificar se existe uma visão clara e alinhada das atividades empregadas e problemas enfrentados pela empresa.

Após a compilação dos resultados, foi verificado a existência de discrepâncias consideráveis nas pontuações de alguns critérios de avaliação do modelo, que foram investigados posteriormente. Entre os critérios considerados com divergência relevante entre os dois grupos estavam os relacionados a resultados (em especial “Resultados para Clientes” e “Resultados para as Pessoas”) e o critério de “Processo”.

Iniciou-se nesse instante uma importante etapa do trabalho: garantir que a visão dos diretores executivos a respeito da empresa reflita as visões e opiniões dos demais membros da Poli Júnior, e vice-versa. Para isso, foi feita uma reunião de validação do resultado, com foco na discussão desses dois pontos de divergência.

Dentro das perspectivas que envolvem resultados, ficou claro que a diferença de pontuação se deu porque a diretoria executiva enxergava com melhores olhos os resultados atingidos pela empresa, ao passo que os demais membros viam tais resultados com maior criticidade e até tendo-se uma expectativa maior do que os diretores. Isso permitiu com que os diretores tivessem uma visão mais clara de que poucos eram os processos e atividades medidos de forma objetiva na empresa, o que permitia essa interpretação ambígua dos resultados atingidos.

Dentro da discussão do critério Processos, após breve discussão com os membros foi possível perceber que a diferença de pontuação se dava pelo nível de conhecimento dos membros a respeito das atividades ligadas a gestão por processos dentro da empresa. Ao mesmo tempo em que a diretoria executiva, em especial a Diretoria de Estratégia que é responsável por esse escopo sabia que muitas das atividades divulgadas para a empresa ainda não haviam sido completamente executadas ou finalizadas (por isso obtiveram uma pontuação menor), os membros do segundo grupo tinham a visão superficial de que a realização das tarefas relacionadas a esse escopo de trabalho já estava acontecendo na empresa (por isso obtiveram uma pontuação maior).

Assim, mostrou-se que, primeiramente, a atividade de gestão de processos não estava sendo bem desenvolvida com os grupos envolvidos na atividade em estudo e, segundo, que havia uma comunicação deficiente entre as atividades sendo desenvolvidas pelas equipes de processo e seus diretores para o restante da empresa.

Portanto, a partir do momento em que se chegou a um consenso a respeito da situação atual da empresa e quais eram os fatores causavam a discrepância de visão entre os dois grupos, a empresa pode se concentrar de forma eficiente em quais seriam as atividades críticas a serem desenvolvidas na etapa seguinte. De forma ainda mais ampla, o exercício de se discutir, elucidar e chegar a um consenso permitiu com que os diretores tivessem um embasamento muito mais sólido em seu processo de tomada de decisão na empresa, não só em relação ao trabalho e aplicação do modelo EFQM, mas nos diversos projetos correntes na Poli Júnior.

6.3. Implementação das propostas

Colocada como o terceiro pilar de resultados, a implementação das propostas traduz os avanços práticos já apresentados pela empresa em algumas das melhorias indicadas no presente trabalho. Embora quatro frentes tenham sido trabalhadas em paralelo, deu-se uma ênfase maior

na estruturação da gestão por processos na empresa, uma vez que esse era o maior desafio em termos de conhecimento e magnitude de mudança para a Poli Júnior.

Como apresentado anteriormente, foi utilizado para guiar nesse âmbito a metodologia proposta por Bouer (2003) para o gerenciamento dos processos. Acima de tudo, o repasse do conhecimento a respeito da metodologia para os membros foi um importante passo, uma vez que permitirá com que a empresa perpetue o trabalho desenvolvido até o momento.

Dentro das etapas recomendadas, num primeiro momento já foi possível identificar e selecionar os processos prioritários da organização, a partir dos objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso da empresa. Posteriormente, já foi também parcialmente realizada a etapa de gestão e aperfeiçoamento dos processos selecionados, sendo definidos os responsáveis por esses processos, feito seu enquadramento e registro do fluxo.

A continuidade desse trabalho deve seguir através da identificação e seleção dos sub-processos críticos para então poder atuar em cima de melhorias de acordo com os indicadores e metas estabelecidas.

Além disso, já foram dados passos em relação a gestão dos parceiros na empresa, cuja proposta era ter um papel ativo na identificação e alinhamento estratégico desses parceiros à Poli Júnior. Foram levantados de acordo com os objetivos estratégicos da empresa potenciais nomes de organizações internas e externas à Poli-USP que poderiam contribuir com o sucesso da Poli Júnior em diversos segmentos de atuação.

Já foi desenvolvido o mapeamento de satisfação dos membros, outra carência identificada na empresa, a ser aplicada ao final desse semestre (duas vezes ao ano). O questionário foi feito em formato de *Google Forms* e deve possibilitar a empresa monitorar de forma mais próxima o nível de engajamento e satisfação dos membros em diversos aspectos levantados no questionário.

Por fim, também já foram definidas quais serão as empresas juniores-alvo para a criação de um novo grupo de *benchmarking* voltado para organizações que atuem com a execução de projetos de engenharia no país. Isso permitirá com que a empresa tenha uma base de comparação, em especial dentro dos processos do seu *core-business*, mais adequada do que os grupos de comparação existentes.

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS DO AUTOR

Comparando os resultados finais obtidos com o objetivo do trabalho descrito no primeiro capítulo, pode-se dizer que os objetivos foram alcançados. Assim como ocorre em outros setores, as empresas juniores também precisam estar constantemente evoluindo e cumprindo metas que visem o alcance dos objetivos da organização.

A aplicação do modelo EFQM na Poli Júnior trouxe dois grandes resultados diretos para a gestão da organização: (1) identificação da situação atual da empresa, ou seja, em qual etapa ela se encontra em seu caminho rumo ao cumprimento dos objetivos estratégicos; e (2) levantamento de planos de melhoria que garantissem o redirecionamento da empresa em busca de seus objetivos. Além disso, o próprio aprendizado a respeito dos referenciais de avaliação e gestão da qualidade trouxe um enorme valor agregado para a empresa, que agora poderá acompanhar seus passos e ter um histórico mais consistente que permita enxergar se está na direção certa ou não.

Com a aplicação dos questionários juntos aos membros, pôde-se enxergar uma fotografia clara de qual é o desempenho da empresa em cada um dos critérios utilizados no modelo EFQM. Sua pontuação próxima dos 500 pontos mostrou que ao mesmo tempo em que em algumas áreas a Poli Júnior mostrou grande força, em outras foram identificados diversos potenciais de melhoria. Dentre os critérios de maior criticidade para a empresa estavam: (1) Processos e (2) Recursos e Alianças dentro dos agentes facilitadores, e por fim, (3) Resultados, em praticamente todas as vertentes avaliadas pelo modelo (pessoas, clientes e sociedade). Foi interessante também notar com o trabalho algumas divergências entre as visões dos membros e diretoria executiva da empresa, possível graças ao exercício de se aplicar o questionário com dois grupos focais distintos. A discussão a respeito das divergências e chegada a um consenso com certeza auxiliará os diretores na tomada de decisão não só com relação aquelas atividades de conflito levantadas, mas no que se refere a toda a organização.

O plano de melhorias proposto teve uma boa aceitação por parte dos diretores e membros, que mostraram grande entusiasmo e disposição para aplicá-lo com um senso de urgência. O grande enfoque nessa etapa se deu nas atividades do plano relacionadas a mapeamento de processos, pelo fato de que a empresa possui pouca maturidade e conhecimento a respeito do assunto. Assim, foi possível apresentar, ensinar e aplicar as metodologias de gerenciamento de processos propostas no trabalho, sendo já desenvolvido a seleção dos

processos prioritários, a atribuição de responsabilidades, o enquadramento desses processos, a identificação das necessidades dos clientes e definição dos indicadores de desempenho e, finalmente, o registro dos fluxogramas da maioria desses processos. Como recomendação, sugere-se a continuidade da metodologia, sendo necessário ainda a avaliação dos subprocessos, para então se chegar as potenciais sugestões de melhoria. O autor se dispôs a acompanhar a empresa até a aplicação dessa etapa, e a partir de então, a empresa deve replicar o procedimento para o gerenciamento de um conjunto mais amplo de processos prioritários.

O levantamento e alinhamento de potenciais parceiros foi interessante para maximizar o resultado atingido pela empresa. A elaboração de um quadro organizado relacionando-se os objetivos, empresa de interesse e potencial benefício permitiu com que a diretoria da presidência já assumisse uma postura ativa na prospecção de novos parceiros, e possivelmente terá mais sucesso na identificação de organizações alinhadas ao interesse da Poli Júnior.

Outras ações de melhoria sugeridas também já tiveram alguns avanços, como o mapeamento de satisfação que será aplicado no final do semestre e a criação de um novo grupo de *benchmarking*, composto por empresas juniores da área de engenharia. Isso possibilitará a comparação de indicadores com empresas da mesma área de atuação, e não somente a comparação com empresas juniores de segmentos geográficos semelhantes.

Considerando-se que o término de implantação do plano de melhorias proposto será posterior a finalização desse trabalho, não foi possível medir alterações nos resultados da Poli Júnior de uma maneira objetiva com indicadores, até porque a própria empresa carecia de indicadores que permitisse a avaliação da empresa em seus objetivos. No entanto, já foi possível perceber um grande entusiasmo e comprometimento dos membros em estruturar as atividades sugeridas, inclusive em relação a formalização do próprio modelo EFQM como referencial de avaliação contínua da empresa.

Levando-se em consideração as atividades propostas que deverão ser implementadas integralmente pela diretoria nesse e no próximo ano, e revisitando-se o questionário de avaliação do modelo EFQM, colocou-se como objetivo para a empresa atingir uma pontuação próxima de 650 pontos na avaliação do 1º. Semestre de 2017.

Por fim, é importante notar que foi muito interessante poder apresentar à empresa e contribuir com ferramentas que alunos, em especial do curso de engenharia de produção, tem contato somente em disciplinas nos últimos anos de sua graduação. Como o ciclo de um

membro da Poli Júnior ao longo do plano de carreira é curto, isso faz com que quase sempre os alunos eleitos para os cargos de direção na empresa estejam entrando no terceiro ano da graduação. Assim, poucos tem o conhecimento dessas ferramentas para a gestão empresarial e da produção e que de certa forma poderiam contribuir para o desenvolvimento e sucesso da Poli Júnior. Portanto, o presente trabalho também teve uma contribuição expressiva ao fazer essa ponte de conhecimento entre as ferramentas vistas ao longo do curso e os membros da empresa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Silvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma.** Volume 1. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- BERSSANETI, F. T.; BOUER, G. **Qualidade: Conceitos e Aplicações em Produtos, Projetos e Processos.** Blucher. São Paulo, 2013.
- BOUER, G. **Modelo para Implementação e Gerenciamento de Qualidade Total.** Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- BOULTER, L., BENDELL, T. & DAHLGAARD, J. **Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners.** *International Journal of Operations and Production Management*, 2013.
- CARPINETTI, L. C. R.; *et al.* **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000.** São Paulo. Atlas, 2007.
- CARVALHO, M. M., PALADINI, E. P; *et al.* **Gestão da Qualidade Teoria e Casos.** 2^a. Edição. Rio de Janeiro. Elsevier: ABEPROM, 2012.
- CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of making quality certain.** New York: McGraw-Hill, 1979.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis: quality, productivity and competitive position.** Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- DEMING, W. Edwards. **Elementary Principles of the Statistical Control of Quality,** JUSE, 1950.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total.** São Paulo: Makron, 1994.
- FREITAS, P. P. **Brasil passa a Europa e se torna líder em empresas juniores.** Folha de São Paulo, São Paulo, 07 de junho de 2016. Caderno mercado.
- FUNDACIÓN VALENCIANA DE LA CALIDAD, CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. **Interpretando el Modelo EFQM de Excelencia.** Valencia, 2005.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade total.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.

GITLOW, H. S.; OPPENHEIM, A.; OPPENHEIM, R. **Quality management: tools and methods for improvement.** 3^a. Edição. New York: McGraw hill-Irwin, 2004.

GRYNA, F. M.; JURAN, J. M. **Juran's Quality Handbook.** 5^a. Edição. New York: McGraw-Hill, 1998.

ISHIKAWA, K. **Guide to quality control.** Tokyo: ASian Productivity Organization, 1982.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa.** Rio de Janeiro, Campos, 1990.

JURAN, J. M. **Juran on Leadership for Quality: an executive handbook.** New York: Free Press, 1989.

KAPLAN, R. e NORTON, D. P. - **A estratégia em ação – Balanced Scorecard.** 6^a. Edição. Rio de Janeiro. Campus. 1997

KENNETH, J.K; MARSHAL, S. **Gestão da qualidade total na prática.** Rio de Janeiro, Campos, 1994.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade.** São Paulo: Gente, 1993.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro. FGV, 2006.

MOEN, Ronald et al. **Evolution of PDCA Cycle.** 2012.

MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade.** 4^a. Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

NETO, E. P. C. **Gestão da qualidade: princípios e métodos.** São Paulo, Pioneira, 1991.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PIZDEK, T. **Handbook of quality management.** 3^a. Edição. New York: McGraw-Hill, 2012.

SHIBA, S., GRAHAM, A, WALDEN, D. **TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade.** Editora Bookman, 1997.

SPEEGLE, M. **Quality concepts for the process industry.** 3a. Edição. New York: Cengage Learning, 2010.

TAGUCHI, G. **Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes.** White Plains, NY: Unipub/Kraus, 1986.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MODELO EFQM**INSTRUÇÕES**

Pontuação	Progresso
Ns/Nc	Não tem nenhuma opinião. Não conhece
1	Nenhum avanço a. Nenhuma ação
2	Pequenos avanços a. Talvez algumas boas ideias que não foram concretizadas
3	Certo avanço a. Parece que algo está sendo produzido b. Análises ocasionais que deram origem a certas melhorias c. Algumas postas em prática alcançam resultados isolados
4	Avanço significativo a. Clara evidência de que o tema foi tratado de maneira adequada b. Revisões rotineiras e frequentes que alcançam melhorias c. Existe a preocupação de que certas aplicações não sejam universais ou não sejam aproveitadas em todo seu potencial
5	Objetivo alcançado a. Aplicado de maneira universal b. Solução ou resultado que pode servir como modelo e dificilmente são encontrados outros pontos a melhorar

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

OS LÍDERES EM EXCELÊNCIA DESENVOLVEM E FACILITAM O ATINGIMENTO DA MISSÃO E VISÃO, DESENVOLVEM OS VALORES E SISTEMAS NECESSÁRIOS PARA QUE A ORGANIZAÇÃO OBTENHA ÉXITO SUSTENTÁVEL E O TORNAM REALIDADE ATRAVÉS DE SUAS AÇÕES E COMPORTAMENTOS ADEQUADOS. EM PERÍODOS DE MUDANÇAS SÃO COERENTES COM O PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO; E, QUANDO É NECESSÁRIO, SÃO CAPAZES DE REORIENTAR A DIREÇÃO DE SUA ORGANIZAÇÃO LEVANDO CONSILO OUTRAS PESSOAS.

Ns/Nc	1	2	3	4	5
1. Definiu-se um marco estratégico de referência (missão, visão, valores fundamentais e princípios éticos) da organização e seus líderes atuam como modelos de referência?					
2. A equipe líder revisa e melhora a efetividade de sua própria liderança e sua adequação às necessidades atuais e futuras?					
3. Os líderes se aplicam e apoiam funções de responsabilidades, assim como a criatividade, inovação, compromisso com a qualidade e espírito de colaboração dos empregados?					
4. A estrutura da organização (funções, responsabilidades, objetivos, etc.) se adequa às necessidades derivadas da implantação e melhoria de sua política e estratégia?					
5. A direção promove o desenvolvimento e a implantação de um sistema de gestão de processos que suporte o desdobramento da política e da estratégia, e da definição de planos e objetivos específicos?					
6. A direção avalia os resultados obtidos versus os objetivos anteriormente definidos, realimentando as ações de melhoria e revisando regularmente o próprio sistema de gestão?					
7. Os líderes se aplicam na identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores críticos e parceiros, e fomentam e participam de acordos e grupos de melhoria contínua?					
8. A equipe líder se aplica e fomenta a participação em associações profissionais, universidades e outros, mediante fóruns, conferências, publicações, etc., e apoia aquelas atividades dirigidas a incrementar sua contribuição para a sociedade?					
9. Os líderes comunicam a missão, visão, política e estratégia, e asseguram de sua correta compreensão em todos os níveis da organização?					
10. A direção fomenta a participação dos empregados em atividades de melhoria e os apoia e ajuda proporcionando recursos necessários, tanto para a consecução de seus objetivos como das ações de melhoria?					
11. Os líderes reconhecem adequada e oportunamente os êxitos obtidos por seus empregados, tanto individual como coletivamente, pela consecução dos objetivos ou por sua colaboração para as melhorias alcançadas?					
12. Os líderes asseguram que a organização seja flexível e gerenciam a mudança de maneira eficaz?					
13. Os líderes definem e impulsionam as mudanças necessárias para adequar a organização? Garantem a inversão, os recursos e o apoio necessários para desenvolver ditas mudanças, incluindo-os na definição da política e estratégia?					
14. Uma vez produzidas as mudanças na organização, são medidas e revisadas a eficácia das mesmas e são comunicadas aos grupos de interesse?					
15. Os líderes reforçam uma cultura de excelência entre as pessoas da organização?					

TOTAL DE PONTOS: _____

CRITÉRIO 2: POLÍTICA E ESTRATÉGIA

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA IMPLANTAM SUA MISSÃO E VISÃO DESENVOLVENDO UMA ESTRATÉGICA CENTRADA EM SEUS GRUPOS DE INTERESSE E NO MERCADO E SETOR EM QUE OPERAM. ESTAS ORGANIZAÇÕES DESENVolvEM E DESDOBRAM POLÍTICAS, PLANOS, OBJETIVOS E PROCESSOS PARA TORNAR REALIDADE A ESTRATÉGIA.

Ns/Nc	1	2	3	4	5
16. Existe um processo completo para a definição e revisão da política e estratégia da organização, alinhadas com a Visão e Missão e que cubra todas as áreas significativas?					
17. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as informações relativas à situação atual e futura do mercado, fatores socioeconômicos, demográficos e sociais, obtidos através de estudos, estatísticas, amostragens, etc.?					
18. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras tanto implícitas como explícitas, de nossos clientes e clientes potenciais, reconhecidas através de contatos, enquetes, reclamações, etc.?					
19. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades, expectativas e capacidades atuais e futuras de seus fornecedores e parceiros, reconhecidas através de seus contatos, enquetes, reuniões, etc?					
20. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras de todos os empregados e acionistas, e confia-se em seu conhecimento e experiência?					
21. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui e considera aqueles aspectos legais, ambientais ou outros que são aplicáveis a sua esfera de atuação?					
22. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados dos indicadores internos de rendimento e das atividades de aprendizagem e auto avaliação da própria organização?					
23. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados das análises de rendimento dos competidores e das organizações afins consideradas como as melhores?					
24. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia considera e se antecipa ao impacto que a evolução das novas tecnologias ou o surgimento de tecnologias emergentes pode produzir na organização ou no mercado?					
25. Existe um processo formal de revisão e atualização da política e estratégia?					
26. A organização assegura que a política e a estratégia definidas no processo anterior são coerentes com sua Visão e Missão, e atende de maneira equilibrada as expectativas e necessidades de todos os grupos de interesse (clientes, acionistas, fornecedores, etc)?					
27. O desenvolvimento da política e estratégia se materializam num Plano Estratégico que atende e pondera adequadamente as necessidades de curto (até 1,5 ano) e longo (até 3 anos) prazos, e prevê cenários alternativos e planos de contingência que minimizem os riscos?					
28. No desenvolvimento da política e estratégia estão claramente identificados os fatores críticos de sucesso e são adequadamente potencializados aqueles elementos de suporte necessários para o atingimento de objetivos, tais como inversões de tecnologia, formação, etc?					
29. Existe um esquema de processos chave que permite desdobrar o denominado Plano Estratégico e traduzi-lo para Planos Operacionais para todas e cada uma das unidades da organização?					
30. O esquema de processos chave é revisado periodicamente, bem como sua adequação e efetividade, metodologia empregada para sua identificação e são promovidas revisões, pelo menos cada vez que se mudam a política e a estratégia?					
31. Um planejamento de atividades é realizado e se estabelecem e priorizam as alocações de recursos necessários para levá-las a cabo, de acordo com as diretrizes do Plano Estratégico e dos Planos Operacionais?					
32. Objetivos consensuais, claros e mensuráveis são estabelecidos e comunicados a todos os níveis da organização, de acordo com as diretrizes emanadas do desenvolvimento da política e estratégia e dos planos gerais de melhoria?					

TOTAL DE PONTOS: _____

CRITÉRIO 3: PESSOAS

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELENCIA GERENCIAM, DESENVOLVEM E FAZEM AFLORAR TODO O POTENCIAL DAS PESSOAS QUE AS INTEGRAM, TANTO A NÍVEL INDIVIDUAL COMO DE EQUIPES OU DA ORGANIZAÇÃO EM SEU CONJUNTO. FOMENTAM A JUSTIÇA E A IGUALDADE E APLICAM E FACULTAM-NAS ÀS PESSOAS. PREOCUPAM-SE, COMUNICAM, RECOMPENSAM E DÃO RECONHECIMENTO ÀS PESSOAS PARA, DESTE MODO, MOTIVAR E INCREMENTAR SEU COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO FAZENDO COM QUE UTILIZEM SUAS CAPACIDADES E CONHECIMENTOS EM BENEFÍCIO DA MESMA.

Ns/Nc	1	2	3	4	5
33. Existe um processo formal de estabelecimento de um plano estratégico específico de gestão de recursos humanos plenamente alinhado com o Plano Estratégico da organização?					
34. As pessoas da organização e seus representantes se aplicam no desenvolvimento das políticas, estratégias e planos de recursos humanos e são conhecidas suas contribuições?					
35. As políticas, estratégias e planos de RH e gestão de carreira garantem o respeito à pessoa, à norma legal aplicável, assim como à manutenção dos princípios éticos e morais?					
36. Os planos de gestão dos RH contemplam as atividades de seleção e contratação, assim como o desenvolvimento de carreiras profissionais e o processo de cobertura de novas vagas?					
37. A investigação e aplicação de metodologias organizacionais inovadoras que contribuam para um processo de otimização da forma de trabalho são fomentadas e revisadas regularmente?					
38. Como parte do desdobramento do Plano Estratégico correspondente à área de Recursos Humanos, existe um processo de identificação e avaliação das necessidades da organização, tanto atuais como futuras, em relação a conhecimentos e COMPETÊNCIAS?					
39. Os conhecimentos e COMPETÊNCIAS necessários contrastam-se com os disponíveis por parte dos empregados e se desenham, desenvolvem e fomentam as atividades de formação e aprendizagem apropriadas, tanto a nível individual como coletivo, e inclusive de toda a estrutura organizacional?					
40. É avaliada a efetividade do processo de identificação de necessidades de conhecimento e COMPETÊNCIAS e a adequação dos planos de formação correspondentes?					
41. Contribui-se para o desenvolvimento da capacitação dos empregados por meio do trabalho, tanto individual como coletivamente, e se avalia a eficiência dos planos de formação analisando se os resultados desejados são alcançados?					
42. Objetivos claros, tanto individuais como coletivos, são estabelecidos, acordados e revisados regularmente, alinhados aos objetivos da organização, e são facilitados os meios para alcançá-los?					
43. O rendimento das pessoas é avaliado regularmente e se definem, propõem e acordam ações de melhoria do mesmo?					
44. São promovidas atuações que fomentem e apoiem a participação dos empregados, tanto individual como coletiva, nas ações de melhoria, e respalda comportamentos especialmente criativos e inovadores, proporcionando autonomia suficiente para levá-los a cabo?					
45. O senso de responsabilização é fomentado e é facilitada a autonomia necessária para os empregados se desenvolverem?					
46. São empreendidas ações que permitem identificar as necessidades de comunicação interna e se desenvolvem as políticas, estratégias e planos de comunicação baseados nelas?					
47. É assegurada a efetividade de seus canais de comunicação, tanto em sentido vertical como horizontal, e de sua utilização como meio para compartilhar as melhores práticas e o conhecimento?					
48. A organização assegura-se de alinhar suas políticas de remuneração, mobilidade, e outros assuntos laborais com seu Plano Estratégico?					
49. A organização tem diferentes níveis de benefícios sociais definidos e oferece instalações (escritórios e centros de trabalho) e serviços (transporte, alimentação, assistência médica, etc) de alta qualidade aos empregados?					
50. As contribuições do pessoal são reconhecidas a tempo com o fim de manter seu nível de implicação e compromisso com a melhoria contínua?					
51. São fomentadas a consciência e a aplicação dos empregados em temas de segurança e higiene, meio ambiente, responsabilidade social, etc?					
52. São fomentadas atividades socioculturais e a participação dos funcionários é facilitada e promovida?					
53. A organização recompensa e reconhece os esforços, para desta forma motivar as pessoas e aumentar o seu compromisso com a organização e favorecer que utilizem suas capacidades de conhecimentos em benefício da mesma?					

TOTAL DE PONTOS:

CRITÉRIO 4: ALIANÇAS E RECURSOS

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELENCIA PLANEJAM E GERENCIAM AS ALIANÇAS EXTERNAS, SEUS FORNECEDORES E RECURSOS INTERNOS EM APOIO A SUA POLÍTICA E ESTRATÉGIA E AO FUNCIONAMENTO EFICAZ DE SEUS PROCESSOS. DURANTE O PLANEJAMENTO, E ENQUANTO GERENCIAM SUAS ALIANÇAS E RECURSOS, ESTABELECEM UM EQUILÍBRIO ENTRE AS NECESSIDADES ATUAIS E FUTURAS DA ORGANIZAÇÃO, DA COMUNIDADE E DO MEIO-AMBIENTE.

Ns/Nc	1	2	3	4	5
54. Existe um processo contínuo de identificação dos fornecedores e dos parceiros chave e se estabelece com eles alianças e acordos estratégicos, assegurando a compatibilidade de culturas?					
55. A política de alianças com os fornecedores e parceiros chave se baseia na busca de um desenvolvimento mútuo, na transferência de conhecimentos, na melhoria dos processos por meio do aproveitamento das sinergias e no apoio a uma relação inovadora e criativa?					
56. A organização faz a gestão dos seus parceiros e fornecedores para obter um benefício sustentável?					
57. Foi desenvolvida e implantada uma estratégia econômico-financeira alinhada com as políticas e estratégias da organização que contempla suas necessidades a curto (1 ano), médio (+1 ano e -3 anos) e longo prazos (+3 anos)?					
58. Os indicadores econômico-financeiros estão apropriadamente definidos e seus resultados indicam uma gestão eficiente, e mesmo assim controlando os riscos financeiros?					
59. As mudanças da organização de acordo com a política e estratégia são definidas e os ativos são utilizados em apoio à política e estratégia e aos princípios de melhoria contínua?					
60. São gerenciados eficientemente os ativos (edifícios, equipes e instalações) na organização, otimizando seu rendimento e ciclo de vida e garantindo sua segurança?					
61. Os inventários, consumos de matérias-primas e/ou energia são otimizados, os resíduos são reciclados ou reduzidos, e são gerenciados efetivamente os recursos renováveis?					
62. É levado em conta o impacto dos ativos da organização nos próprios empregados, especialmente em temas de segurança e higiene, assim como na sociedade que os rodeia?					
63. As novas tecnologias são identificadas e avaliadas por seu impacto na organização e na sociedade, e por sua adequação à política?					
64. São melhorados os rendimentos dos sistemas de informação, plataformas, canais, produtos e serviços ofertados existentes na organização e se identificam e eliminam aqueles considerados obsoletos?					
65. Dispõe-se de um processo estruturado de identificação das necessidades de informação e conhecimento do pessoal, fornecedores, parceiros e clientes internos e externos?					
66. Dispõe-se de um processo estruturado de coleta e gestão da informação e do conhecimento em apoio à política e estratégia, se garante a validade, segurança e integridade de informação, e se protege a propriedade intelectual?					
67. É garantido o acesso à informação e ao conhecimento dos usuários internos e externos, de acordo com suas necessidades e de forma eficaz e controlada?					
68. A informação e o conhecimento da organização são utilizados para melhorar e otimizar os sistemas de gestão, desempenho, produtos ou serviços e os coloca a serviço da inovação e criatividade?					

TOTAL DE PONTOS: _____

CRITÉRIO 5: PROCESSOS

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTESES DESENHAM, GERENCIAM, E MELHORAM SEUS PROCESSOS PARA SATISFAZER SEUS CLIENTES E OUTROS GRUPOS DE INTERESSE E GERAR CADA VEZ MAIS VALOR PARA ELES.

Ns/Nc	1	2	3	4	5
69. A Organização possui e aplica uma metodologia de processos orientada à identificação, desenho e documentação de seus processos críticos e, em especial, daqueles considerados chave para levar a cabo a política e a estratégia?					
70. Foi desenvolvido e está em operação um sistema de gestão de processos, preferivelmente baseado em padrões do tipo ISO 9000, gestão do meio ambiente, etc?					
71. Um sistema de medição dos processos foi implantado, seus objetivos de rendimento foram quantificados e existem procedimentos de revisão.					
72. Os processos e ações comuns interdepartamentais da Organização, assim como as relações e ações com os clientes internos e externos, foram adequadamente definidos para propiciar uma completa e efetiva gestão dos processos?					
73. Existe uma designação de funções e responsabilidades aos processos e foram identificados os diferentes graus de responsabilidade para cada processo?					
74. Existe um processo sistemático de identificação e priorização de oportunidades de melhoria, drástica ou contínua, alimentado com as medições de resultados do rendimento operacional, e com a informação procedente dos processos de aprendizagem?					
75. São coletados e utilizados informações e dados procedentes dos clientes, fornecedores internos e externos, ou das próprias atividades de "benchmarking", e são levados em conta na definição tanto dos objetivos como das propostas de melhoria?					
76. A atividade de investigar e desenvolver novos desenhos de processos, filosofias operacionais, aplicabilidade de novas tecnologias, etc, como meio para facilitar as operações e otimizar os processos?					
77. Uma vez decidida uma mudança, são estabelecidos os métodos idóneos para levá-la à frente, realizando os testes-piloto pertinentes, controlando sua implantação e assegurando-se que as pessoas da Organização tenham recebido a formação necessária para operar o novo processo?					
78. É medido efetivamente se os resultados previstos foram alcançados como consequência da implantação das mudanças nos processos?					
79. São utilizadas informações tanto de clientes internos e externos como estudos de mercado para determinar suas expectativas e necessidades atuais e futuras, tanto para novos produtos e serviços como para os já existentes?					
80. Criatividade e inovação são aplicados no desenvolvimento de novos produtos e serviços antecipando-se às necessidades do mercado?					
81. Existe um processo para garantir que a produção ou aquisição dos produtos e dos serviços realizem-se de acordo com as especificações de desenho e desenvolvimento?					
82. Existem processos eficientes de comunicação, distribuição e venda dos produtos e serviços da Organização voltados aos clientes atuais e/ou potenciais?					
83. Existem processos eficientes de serviço de atendimento ao cliente a respeito dos produtos e serviços da Organização e se mede a efetividade dos ditos processos?					
84. A Organização se aplica ativamente aos clientes para entender suas expectativas, necessidades, queixas e/ou preocupações? A Organização proporciona canais de comunicação adequados aos clientes para transmitir a dita informação?					
85. Existem mecanismos de acompanhamento das vendas e atuações do serviço de atendimento ao cliente que permitem determinar seus níveis de efetividade?					
86. Existem mecanismos de acompanhamento que, a partir das informações recebidas dos clientes, nos permitam determinar seu nível de satisfação tanto sobre os processos de venda e serviço de atendimento, como para nossa Organização e seu modo de operação?					

TOTAL DE PONTOS: _____

CRITÉRIO 6: RESULTADOS NOS CLIENTES

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTE MEDEM DE MANEIRA EXAUSTRIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESAENTES A RESPEITO DE SEUS CLIENTES

Ns/Nc	1	2	3	4	5
87. Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus clientes e que incidem diretamente em seu nível de satisfação?					
88. Obtém informação direta e periódica relativa à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?					
89. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem os objetivos marcados para cada período e frequentemente os superam?					
90. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação mostram uma evolução positiva?					
91. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos níveis de percepção da satisfação dos clientes de sua COMPETÊNCIA/setor?					
92. A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?					
93. Os resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?					
94. Foram identificados os indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes?					
95. Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes cumprem os objetivos de qualidade marcados para cada período e frequentemente os superam?					
96. A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma evolução positiva?					
97. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes de sua COMPETÊNCIA/setor?					
98. A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma correlação e é consequência das ações de melhoria empreendidas?					
99. Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?					

TOTAL DE PONTOS: _____

CRITÉRIO 7: RESULTADOS NAS PESSOAS

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTE MEDEM DE MANEIRA EXAUSTRIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESAENTES A RESPEITO DAS PESSOAS QUE A INTEGRAM

100. Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus empregados e que incidem diretamente em seu nível de satisfação
101. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período, mostrando uma evolução positiva?
102. Em que posição relativa aos valores de sua CONCORRÊNCIA se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?
103. A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos empregados mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?
104. São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores que facilitam a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?
105. Os resultados dos indicadores internos de rendimento relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva?
106. Em que posição relativa aos valores de sua COMPETÊNCIA se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?
107. A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que antecipam e incidem na satisfação dos empregados mostram uma correlação e são consequência das ações de melhoria empreendidas?

Ns/Nc	1	2	3	4	5

TOTAL DE PONTOS: _____

CRITÉRIO 8: RESULTADOS NA SOCIEDADE

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTE MEDEM DE MANEIRA EXAUSTRIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESALENTES A RESPEITO DA SOCIEDADE

Ns/Nc	1	2	3	4	5
108. São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles mais valorizados por parte da sociedade e que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento por parte da mesma?					
109. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período?					
110. Em que posição relativa se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização.					
111. A tendência dos resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?					
112. São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores internos que incidem de forma significativa no nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?					
113. Os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva?					
114. Em que posição relativa aos valores de sua COMPETÊNCIA se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?					
115. A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade mostram uma correlação e são consequência das ações de melhoria empreendidas?					

TOTAL DE PONTOS: _____

CRITÉRIO 9: RESULTADOS CHAVE

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTE MEDEM DE MANEIRA EXAUSTRIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESALENTES A RESPEITO DOSELEMENTOS-CHAVE DE SUA POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Ns/Nc	1	2	3	4	5
116. A Organização mede de forma periódica e sistemática seus resultados económico-financeiros e não económicos?					
117. Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?					
118. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos Indicadores económicos e não económicos de sua COMPETÊNCIA/setor?					
119. Os resultados relativos aos Indicadores económicos e não económicos englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?					
120. A Organização mede de forma periódica e sistemática os resultados de seus processos, e especialmente dos que são críticos para a elaboração de seus produtos ou prestação de seus serviços?					
121. Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores relativas aos processos e resto de Indicadores do sistema de gestão, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?					
122. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos Indicadores dos principais processos de sua COMPETÊNCIA/setor?					
123. Analisando a tendência dos resultados empresariais, evidencia-se uma correlação entre os ditos resultados e as ações de melhoria desenvolvidas em qualquer das áreas da Organização?					
124. Os resultados relativos aos Indicadores dos processos e resto de Indicadores do sistema de gestão englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?					

TOTAL DE PONTOS: _____

ANEXO B – PROCESSOS MAPEADOS

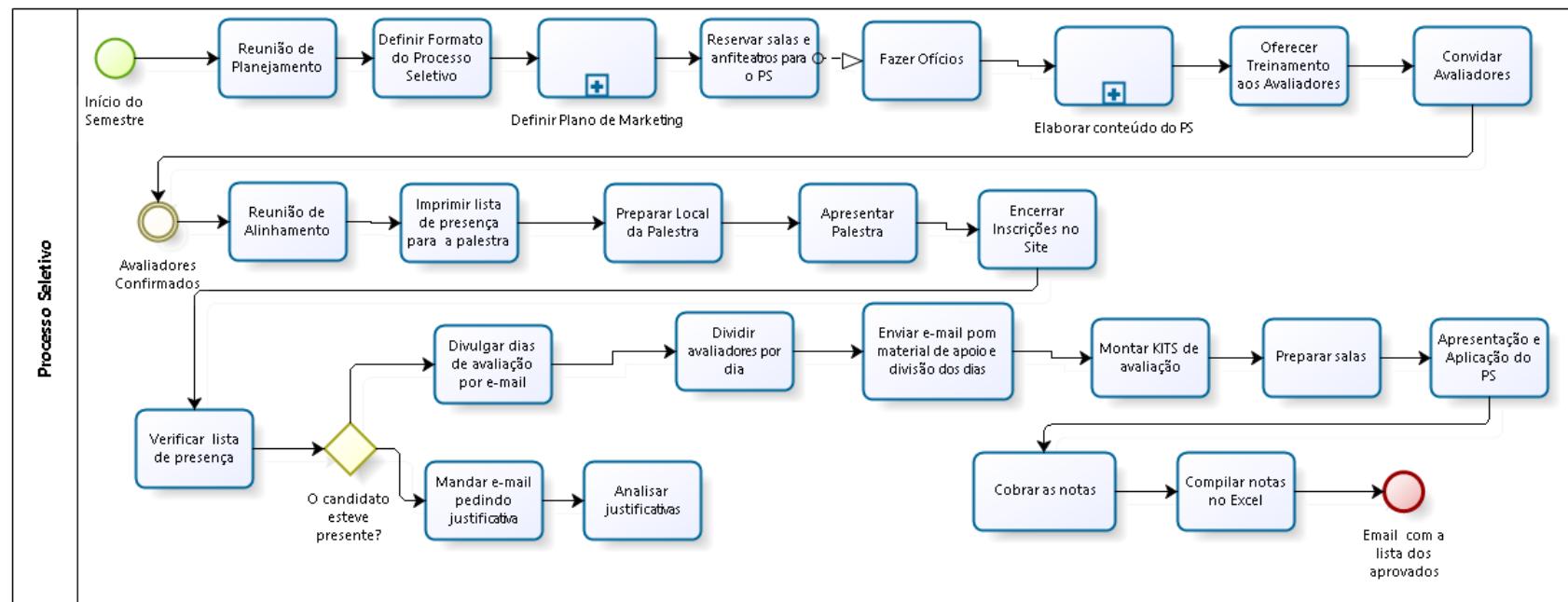


Figura 27: Fluxograma do processo "Processo Seletivo". Poli Júnior

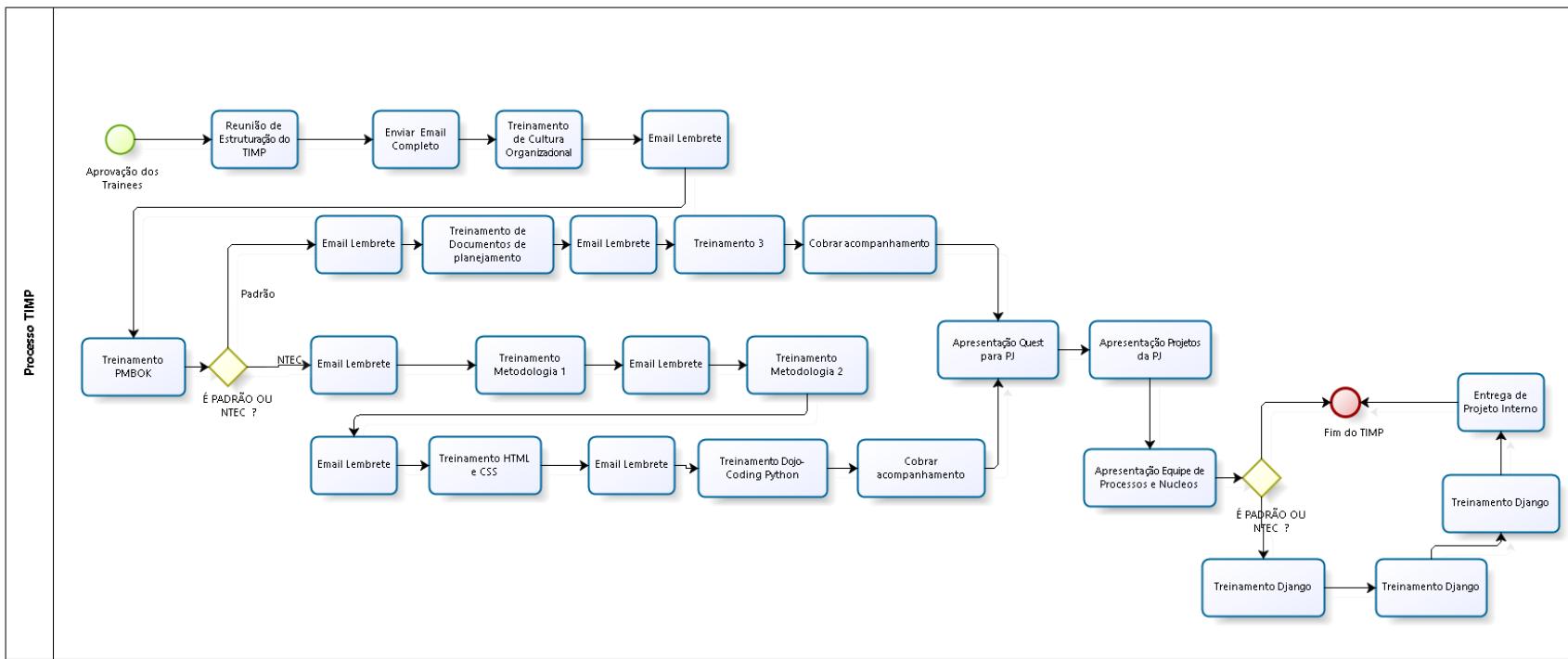


Figura 28: Fluxograma do processo "Treinamento TIMP". Poli Júnior

ANEXO C – MAPEAMENTO DE SATISFAÇÃO

Mapeamento de Satisfação - 1^a Parte

O Mapeamento de Satisfação visa melhorar o Clima Organizacional da Empresa.

Observação para preenchimento:

* Não preencha a pergunta SOMENTE se você não tiver tido a experiência ou não souber responder.

(Por exemplo: "Satisfação com a quantidade de espaço para notebook" se você não usa notebook, ou "Atuação de estagiários" se seu projeto não utilizou estagiários).

Cargo

Qual o seu cargo na empresa?

- Trainee
- Analista
- Gerente Júnior
- Gerente Sênior
- Diretor
- Conselheiro

1. Convívio

Clima empresarial

Como você avalia o clima de amizade entre os membros da empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Ambiente sonoro

Como você avalia o ambiente sonoro da Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Sala de reuniões

Como você avalia as salas de reuniões? (referente à organização do ambiente e ao uso de sua agenda)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Pontualidade dos membros

Como você avalia a pontualidade dos membros?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Segurança

Como você avalia a segurança na Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Identificação com o Convívio. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

2. Estrutura Física

Organização

Como você avalia a organização dos materiais da Poli Júnior? (materiais de escritório)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Infraestrutura geral

Como você avalia a qualidade da infraestrutura da Poli Júnior, no geral? (cadeiras, mesas, banheiro etc)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Supérfluos da empresa

Como você avalia os supérfluos da empresa? (papel toalha, papel higiênico, etc)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Qualidade de computadores

Como você avalia a qualidade dos computadores? (em relação à velocidade)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Quantidade de computadores

Como você avalia a quantidade de computadores na Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Espaço físico para notebook

Como você avalia o espaço existente para notebooks?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Estrutura Física. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

3. Identificação com o trabalho

Liderança

Como você avalia a liderança recebida por seus superiores?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Reconhecimento pela empresa

Como você avalia o reconhecimento tido por parte da empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Reconhecimento pessoal

Como você avalia o trabalho que tem realizado na Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Identificação com o Trabalho. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

Feedback do próprio questionário

Esse feedback visa auxiliar a Equipe de Gestão de Pessoas a melhorar o questionário para a próxima avaliação.

Submit*Never submit passwords through Google Forms.*

Mapeamento de Satisfação - 2^a Parte

O Mapeamento de Satisfação visa melhorar o Clima Organizacional da Empresa.

Observação para preenchimento:

* Não preencha a pergunta SOMENTE se você não tiver tido a experiência ou não souber responder.

(Por exemplo: "Satisfação com a quantidade de espaço para notebook" se você não usa notebook, ou "Atuação de estagiários" se seu projeto não utilizou estagiários).

Cargo

Qual o seu cargo na empresa?

- Trainee
- Analista
- Gerente Júnior
- Gerente Sênior
- Diretor
- Conselheiro

4. Desenvolvimento

4.1 Treinamentos

Quantidade de treinamentos

Como você avalia a quantidade de treinamentos oferecidos na Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Qualidade de treinamentos

Como você avalia a qualidade dos treinamentos na Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Objetivo dos treinamentos

Como você avalia os objetivos dos treinamentos? (atendem ao desenvolvimento empresarial, técnico e de competências interpessoais)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Distribuição de treinamentos

Como você avalia a distribuição dos treinamentos na empresa? (se os treinamentos são divididos de forma correta entre os membros)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

4.2 Projeto

Qualidade dos projetos

Como você avalia os projetos recebidos? (em relação à possibilidade de desenvolver os membros atuantes)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Gestão de projetos

Você está satisfeito com o aprendizado em gestão de projetos recebido?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Aprendizado técnico

Como você avalia o aprendizado técnico nos projetos?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Competências pertinentes

Como você avalia seu aprendizado referente ao seu futuro profissional? (Ele atende suas expectativas de desenvolvimento para o mercado de trabalho)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Professores

Como você avalia o suporte dado pelos professores? Caso não haja professor acompanhando seu projeto, deixe em branco.

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Estagiário

Como você avalia a atuação do estagiário no projeto? Caso não haja estagiário, deixe em branco.

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

4.3 Geral**Gestão de conhecimento**

Como você avalia a gestão de conhecimento na Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Networking

Como você avalia a rede de contatos feitas a partir da Poli Júnior?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Conhecimento extra-curricular

Como você avalia a Poli Júnior como complemento extra-curricular?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Desenvolvimento. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

--

5. Equipe

Carga de atividades

Como você avalia a carga de trabalho recebida? (seja por excesso, suficiente ou em excesso)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Frequência de feedback

Como você avalia a frequência de feedbacks recebidos?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Qualidade dos feedbacks

Como você avalia a utilidade dos feedbacks recebidos?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Equipe. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

Feedback do próprio questionário

Esse feedback visa auxiliar a Equipe de Gestão de Pessoas a melhorar o questionário para a próxima avaliação.

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Mapeamento de Satisfação - 3^a Parte

O Mapeamento de Satisfação visa melhorar o Clima Organizacional da Empresa.

Observação para preenchimento:

* Não preencha a pergunta SOMENTE se você não tiver tido a experiência ou não souber responder.

(Por exemplo: "Satisfação com a quantidade de espaço para notebook" se você não usa notebook, ou "Atuação de estagiários" se seu projeto não utilizou estagiários).

Cargo

Qual o seu cargo na empresa?

- Trainee
- Analista
- Gerente Júnior
- Gerente Sênior
- Diretor
- Conselheiro

6. Empresa

6.1 Diretoria

Presença da diretoria

Como você avalia a presença da diretoria na empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Transparência

Como você avalia a transparência da diretoria?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

6.2 Membros

Satisfação com o cargo atual

Como você avalia sua satisfação com o seu cargo atual?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Comprometimento

Como você avalia o comprometimento dos membros na empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Profissionalismo

Como você avalia o profissionalismo dos membros na empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Transparência

Como você avalia a transparência dos próprios membros? (sejam informações para os membros ou para os clientes)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

6.3 Geral

Procedimentos

Como você avalia os procedimentos da empresa? (avalie se a empresa é bem organizada, ou se há burocracia em excesso)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Atitude

Como você avalia o tipo de atitude da empresa? (avalie se somos conservadores ou liberais em excesso, ou se está satisfeito com a forma atual)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Ferramentas (software)

Como você avalia as ferramentas usadas pela empresa? (ex.: Project e SIPJ)

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Quantidade de reuniões gerais

Como você avalia a frequência de Reuniões Gerais?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Qualidade de reuniões gerais

Como você avalia a qualidade das Reuniões Gerais?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Resultados gerais

Como você avalia os resultados da empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Alcance de metas

Como você avalia o alcance das metas da empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Empresa. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

7 Integração

Festas

Como você avalia as festas ou Happy Hours realizados na empresa?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Quantidade de atividades integrativas

Como você avalia a quantidade das demais atividades integrativas? (Happy Hours, PJR, EPJ, aniversário PJ, Encontro de Gerações etc).

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Qualidade das atividades integrativas

Como você avalia a qualidade das demais atividades integrativas?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Comemorações de equipe

Como você avalia as comemorações em equipe?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Integração. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

8 Poli

Dedicação Poli

Como você avalia seu esforço nos estudos para a Poli?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Notas Poli

Como você avalia seu desempenho com as atividades da Poli?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Imagen na Poli

Como você avalia a imagem que a Poli Júnior tem com os outros complementos da Poli?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Neutro
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Críticas ou sugestões

Diga se você tem alguma crítica ou sugestão para melhorar sua satisfação, referente à categoria Poli. Se você respondeu "Muito insatisfeito" ou "Insatisfeito" em alguma das questões dessa seção, por favor nos diga o porquê. Queremos melhorar a sua experiência na Poli Júnior!

Feedback do próprio questionário

Esse feedback visa auxiliar a Equipe de Gestão de Pessoas a melhorar o questionário para a próxima avaliação.

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by



This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)