

Autoavaliação da Gestão Baseado no Modelo de Excelência Em Gestão® na Casa do Estudante de Pernambuco

Self-evaluation Of The Management Based On The Model Of Excellence In Management® In The House Of The Pernambuco Student

Hugo Filipy Bezerra Nunes Silva¹  <https://orcid.org/0000-0002-3423-8733>

Luis Cordeiro de Barros Filho¹  <https://orcid.org/0000-0002-6562-1575>

¹ Pós-graduação em Gestão da Qualidade e Produtividade, Escola Politécnica de Pernambuco, Universidade de Pernambuco, Brasil

E-mail do autor principal: [Hugo Filipy hugofilipy@gmail.com](mailto:Hugo.Filipy@gmail.com)

Resumo

Este artigo aborda uma análise do nível de maturidade da gestão organizacional da Casa do Estudante de Pernambuco (CEP/OS), em que foram aplicados os critérios e fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) no nível Compromisso com a Excelência, com o objetivo de fazer diagnóstico das atividades da gestão e propor um Plano de Melhoria da Gestão (PMG) com o intuito de elevar o nível da gestão da CEP/OS e satisfazer as partes interessadas desta organização. A CEP/OS é uma instituição sem fins lucrativos que tem o objetivo de atender estudantes carentes do interior de Pernambuco. A cada dois anos os sócios elegem o Diretor Presidente e seu vice para liderar a equipe de gestores indicados pelos mesmos, além dos conselheiros eleitos, também através do voto. Para a realização desta análise foram convocados, além do Diretor Presidente, quatro desses Coordenadores para responder perguntas determinadas pelo MEG. A aplicação desse questionário permitiu verificar a maturidade da organização e ajudar a estabelecer medidas que priorizem os pontos de melhorias identificados no diagnóstico. Foram comparadas as respostas dos cinco gestores verificando-se as concordâncias e discordâncias para atingir um consenso final que foi usado para estabelecimento do PMG.

Palavras-Chave: Casa do Estudante de Pernambuco (CEP/OS); Modelo de Excelência em Gestão® (MEG); Gestão de OS.

Abstract

This article addresses an analysis of the level of maturity of the organizational management of the House of Student of Pernambuco (CEP / OS), in which the criteria and fundamentals of the Management Excellence Model® (MEG) were applied at the Commitment to Excellence level, with the objective of diagnosing from management activities and propose a Management Improvement Plan (PMG) with the intention of the level of management of the CEP / OS and satisfy the stakeholders of this organization. The CEP / OS is a non-profit institution whose objective is to serve students in need of the interior of Pernambuco. Every two years the members elevate the CEO and his deputy to lead the team of managers appointed by them, in addition to the elected directors, also through the vote. For the accomplishment of this analysis, besides the Chief Executive Officer, four of these Coordinators were summoned to answer questions determined by the MEG. This questionnaire aims to give a parameter of how the organization's maturity is and to help establish measures that prioritize the points of improvement identified in the diagnosis. The responses of the five managers were compared by checking the agreement and disagreement to reach a final consensus that was used to establish the PMG.

Key-words: Student House of Pernambuco (CEP / OS); Excellence in Management Model (MEG); Management.

1 Introdução

Ao levar em consideração uma economia globalizada, conectada e o avanço da comunicação no mundo, verifica-se que a distância entre os países diminuiu, abrindo caminhos para uma concorrência cada vez mais global. Com isso os consumidores passaram a ter mais referências quanto a um mesmo tipo de produto e mais opções de marcas no mercado. Com um leque maior de opções os consumidores tendem a serem mais criteriosos na hora da compra de um determinado bem ou serviço e isso leva as empresas a investirem na qualidade de seus produtos/serviços.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em decorrência do considerável crescimento da indústria automobilística japonesa na década de 80, o governo dos Estados Unidos da América passou a incentivar as organizações locais a buscarem estratégias e práticas para torná-las mais competitivas [1]. Oliveira e Martins, ao discorrerem sobre o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG), explicam que para adquirir conhecimento, empresas de sucesso, de qualidade e confiabilidade reconhecidas pelo consumidor, foram estudadas por um grupo de especialistas nos EUA e do resultado da pesquisa originou-se um conjunto de princípios e valores indispensáveis para empresas que desejam alcançar o sucesso [2].

De acordo com Feitosa e Pimentel [3], essa iniciativa originou nos EUA o Prêmio *Malcom Baldrige ou Malcom Baldrige National Quality Award* (MBNQA) que incentivava as empresas a adotarem práticas de gestão com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos, a competitividade da empresa e os lucros. Outros países utilizaram a mesma estratégia norte-americana para alcançar resultados semelhantes para suas organizações.

No Brasil, segundo Oliveira [4], surge a necessidade de tornar o mercado mais competitivo, devido à abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros. Para evitar uma situação semelhante à dos EUA na década de 80, as organizações começaram a sentir a necessidade de adotar práticas de gestão que garantiriam a sua sobrevivência no mercado.

Desde 1991, ano de sua fundação, a FNQ ajuda as organizações brasileiras na busca pela excelência em gestão. Feitosa e Pimentel [1], relatam que em 1992 foi criado no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), sob administração da FNQ, tendo como

referência o MEG [1]. O PNQ avalia as empresas que desejam seguir o caminho do desenvolvimento sustentável, competitividade, ética e inovação.

A FNQ explica que sua atuação envolve uma rede de parceiros comprometidos com o estudo, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento relativo à excelência da gestão, denominada Rede QPC – Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade. Essa rede de parceiros é composta por Programas Estaduais e Setoriais voltados para a melhoria da gestão [1].

O MEG pode ser adequado para qualquer tipo de instituição, com os mais variados objetivos, produtos e clientes. O presente artigo tem o objetivo de aplicar o MEG na Casa do Estudante de Pernambuco (CEP/OS), uma instituição sem fins lucrativos e que presta um serviço de cunho social.

2 Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Executar a autoavaliação da gestão na Casa do Estudante de Pernambuco baseada nos critérios e fundamentos do MEG, no nível compromisso com a excelência (máximo de 250 pontos) por meio de um questionário, com a finalidade de avaliar a maturidade da gestão da CEP/OS.

2.2 Objetivos específicos

- Descrever os Critérios e Fundamentos do MEG;
- Descrever o perfil da organização CEP/OS;
- Executar a autoavaliação baseada nos critérios e analisar o resultado do questionário realizado com os gestores;
- Elaborar e apresentar os gráficos da autoavaliação de cada gestor e do consenso;
- Avaliar os pontos fortes e oportunidades de melhorias da organização;
- Elaborar o PMG baseado na autoavaliação.

3 Referencial teórico

3.1 Fundamentos e Critérios da Excelência

Para a FNQ o MEG é um modelo de referência em gestão organizacional que tem como principal característica o modelo integrado. Para isso ele está

alicerçado em um conjunto de conceitos denominados Fundamentos da Excelência em Gestão. Esses fundamentos são reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais e consequentes resultados, que são encontrados em várias organizações mundiais, ou seja, aquelas que buscam constantemente aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais [1].

Os Fundamentos da Excelência e seus conceitos segundo a FNQ [1] são:

- **PENSAMENTO SISTÊMICO:** compreensão e tratamento das relações de interdependência entre os componentes e interação entre os ambientes que formam a organização, assim como seus efeitos.
- **ATUAÇÃO EM REDE:** relação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
- **APRENDIZADO ORGANIZACIONAL:** busca de melhoria contínua dos processos da organização, por meio da percepção, reflexão, avaliação e 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:** capacidade 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:** liderança atuando 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, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
- **OLHAR PARA O FUTURO:** observar e compreender o cenário e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias de acordo com essas tendências.
- **CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS:** interação com clientes e mercados e o entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.

- **RESPONSABILIDADE SOCIAL:** responsabilidade da organização sobre os impactos causados por suas decisões e atividade, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

- **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA:** criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, priorizando a maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

- **DECISÕES FUNDAMENTADAS:** decisões a respeito de quais direções a organização deve seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do estudo de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

- **ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS:** buscam resultados eficientes e eficazes 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 que a tendam as partes interessadas no âmbito econômico, social e ambiental, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência.

Para mensurar qualitativamente e quantitativamente os Fundamentos de Excelência expressos em ações gerenciais, são propostas questões e solicitações de resultados a serem atendidas pela organização. As questões estão divididas em 8 (oito) Critérios de Excelência, que segundo a FNQ, apresentam os seguintes conceitos:

1. Liderança

O papel da liderança é fundamental, pois é desta que partem as decisões que dão rumo a organização e são definidos os valores e objetivos da mesma, difundidos para todas as partes interessadas. O líder precisa atuar de forma aberta, democrática e ativa, incentivando a cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses da organização. As questões formuladas para esse critério são [1]:

- 1.1. Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?

- 1.2. Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?
- 1.3. Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?
- 1.4. Como as principais decisões são tomadas e acompanhadas?
- 1.5. Como a direção presta contas das suas ações aos controladores da organização?
- 1.6. Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas relevantes?
- 1.7. Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?

2. Estratégias e Planos

É preciso estabelecer estratégias para alcançar os objetivos da empresa, levando em consideração informações relativas a clientes, mercados, fornecedores, colaboradores, sua capacidade de prestar serviços, produzir e vender. Com isso, elaborados planos de ação, que visam atingir as principais metas e estratégias no curto e longo prazo.

- 2.1. Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?
- 2.2. Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?
- 2.3. Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?
- 2.4. Como são estabelecidas as metas e definidos os respectivos planos de ação para o êxito das estratégias?

3. Clientes

Os clientes devem ser agrupados por características comuns, a fim de oferecer produtos ou serviços que atinjam as necessidades de cada grupo. Considerando suas diferenças, os produtos e serviços devem ser divulgados no canal mais adequado para atingir os clientes. O critério aborda ainda, meios de concepção de indicadores que proporcionam a melhoria contínua.

- 3.1. Como são definidos os clientes-alvo nos segmentos de atuação?
- 3.2. Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, são identificadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?
- 3.3. Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?
- 3.4. Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes?

- 3.5. Como é avaliada a satisfação dos clientes?

4. Sociedade

O critério sociedade aborda os danos que as instalações da empresa causam na sociedade e ambiente. Aborda ainda, a promoção ações e projeto sociais, conscientizando e envolvendo os colaboradores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

- 4.1. Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados e atendidos?
- 4.2. Como a organização trata impactos sociais e ambientais adversos, decorrentes de seus produtos, processos e instalações?
- 4.3. Como a organização promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável?
- 4.4. Como a organização direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?

5. Informações e Conhecimento

O quinto critério analisa se as informações necessárias para a execução das atividades da empresa, análise e condução dos negócios estão definidas e organizadas por um sistema padronizado, que disponibiliza ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender as necessidades dos colaboradores.

- 5.1. Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?
- 5.2. Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização?
- 5.3. Como a segurança das informações é mantida?
- 5.4. Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?

6. Pessoas

Definir claramente as funções e responsabilidades dos colaboradores, pontuando a participação de cada um e promovendo a sinergia do trabalho em equipe é um dos pontos abordados nesse critério. O critério ainda sugere que a empresa disponibilize ações de capacitação com base num plano de treinamento, a fim de desenvolver as habilidades e conhecimentos para o colaborador exercer as atividades diárias.

- 6.1. Como a organização do trabalho é definida?

- 6.2. Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?
- 6.3. Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?
- 6.4. Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?
- 6.5. Como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas?
- 6.6. Como os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?
- 6.7. Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?

7. Processos

Esse critério sugere que a organização, por meio dos seus gestores, deve conhecer e segmentar o conjunto de processos que agregam valor para o negócio, bem como aqueles relacionados aos fornecedores e aos aspectos financeiros. A tomada de decisões e execução de ações precisa ter como base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

- 7.1. Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?
- 7.2. Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?
- 7.3. Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?
- 7.4. Como os fornecedores são selecionados e avaliados?
- 7.5. Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?

8. Resultados

A empresa deve estabelecer indicadores e metas que permitam controlar as principais atividades e analisar o desempenho do negócio. Reuniões regulares com os dirigentes da organização são fundamentais para mensurar os resultados obtidos e tomar medidas corretivas, quando necessário.

- 8.1. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.
- 8.2. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade e meio ambiente.
- 8.3. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos a clientes e aos mercados.
- 8.4. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas.

- 8.5. Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos, à gestão dos processos da cadeia de valor e à gestão de fornecedores.

Segundo a FNQ a Figura 1 representa a organização e sugere os elementos imersos em um ambiente de informações e conhecimento relacionando-se de forma harmônica e integrada, sempre priorizando a geração de resultados, ou seja, representa os critérios e simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente [1].

3.2 Perfil da organização

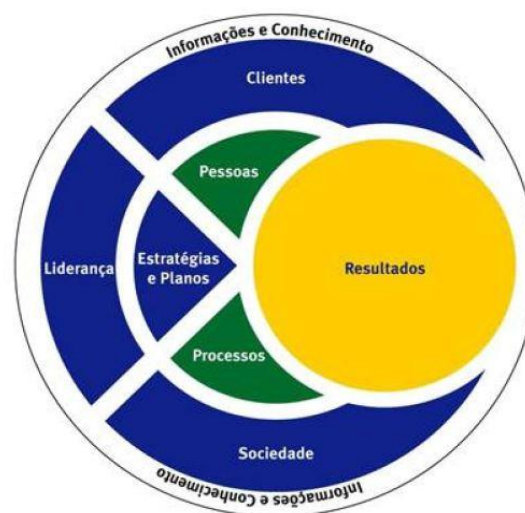


Figura 1: Representação dos Critérios da Excelência. Como descrito em seu Estatuto, a Casa do Estudante de Pernambuco (CEP/OS) é a sucessora da extinta autarquia estadual Casa do Estudante de Pernambuco (CEP), fundada em 24 de agosto de 1931, com sede na Rua Henrique Dias, no bairro do Derby na cidade do Recife – Pernambuco, sendo uma Associação Civil, de Direito Privado, sem fins lucrativos, de caráter assistencial, educacional, social e filantrópico, reconhecida de Utilidade Pública [5].

Conforme o Regimento Interno desta instituição, a CEP/OS tem a finalidade de estabelecer, desenvolver, congrega e executar políticas e ações de assistência a estudantes carentes em suas necessidades básicas de alimentação e moradia [6]. Esta abriga estudantes que estão em formação acadêmica e profissional, matriculados em instituições de ensino superior ou estabelecimentos de ensino sediados na cidade do

Recife e Região Metropolitana, além de estudantes cursando Ensino Médio devidamente matriculado.

Ainda segundo o Regimento, compete a instituição desenvolver instrumentos de comunicação e intercâmbio com a sociedade civil, buscando estágios e aperfeiçoamento para estudantes em suas áreas de atuação, desenvolver estudos, promover cursos e seminários sobre diversas áreas profissionais e orientar o estudante na escolha de seu campo profissional [6].

As Figuras 3 e 4 ilustram a fachada da CEP/OS na sua fundação e atual, respectivamente.



Figura 3: Fachada da Casa do Estudante de Pernambuco em sua inauguração em 1931. Fonte: Waldenio Porto.



Figura 4: Fachada da Casa do Estudante de Pernambuco Atualmente. Fonte: Adriano Pádua.

A CEP/OS é composta pelas seguintes categorias de sócios: Fundadores, Honorários, Beneméritos, Contribuintes e Efetivos.

A Estrutura organizacional básica da CEP/OS é integrada pelos seguintes órgãos:

- Órgão Colegiado: constituído pela Assembleia Geral;
- Órgão de Direção Superior: constituído pelo Conselho Administrativo;

- Órgão de Direção Executiva: constituído pela Presidência, Vice-Presidência e por Órgãos de Apoio.

A Assembleia Geral é constituída por Sócios Efetivos, em pleno gozo de seus direitos, convocada e instalada de forma estatutária, que se reúne ordinariamente no primeiro mês de cada ano letivo para tomar conhecimento das atividades desenvolvidas pela CEP/OS e do Plano de Atividades previsto para o exercício em curso, e, extraordinariamente quando da eleição geral da CEP/OS [5].

O Conselho Administrativo é formado por 11 integrantes: 2 sócios da CEP/OS representantes dos associados, 3 representantes do Governo de Estado (Secretaria de Educação e Cultura, Secretaria de Administração e Secretaria da Fazenda), 3 representantes da Associação dos Ex-Sócios e Amigos da CEP, 1 representante do Grande Consórcio Recife, 1 representante da Assembleia legislativa e 1 membro eleito pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral. Compete ao Órgão decidir, definir e estabelecer as diretrizes gerais e a política de atuação, observando o Plano de Atividades previsto para o exercício em curso e também competência para fiscalizar e opinar sobre relatórios de demonstração de desempenho econômico, financeiro e administrativo, estabelecendo objetivos, metas e diretrizes fundamentais para o funcionamento da CEP/OS bem como o controle e avaliação dos resultados de suas atividades [5].

O Diretor Presidente acumula funções administrativas e executivas, sendo substituído pelo Diretor Vice-Presidente em sua ausência [5]. Aos Órgãos de apoio compete assessorar o Diretor Presidente e o Diretor Vice-Presidente, escolhidos entre diretores, sócios efetivos ou colaboradores, com qualificações necessárias para desempenhar determinadas funções e nomeados pelo próprio Diretor Presidente.

Atualmente a CEP/OS conta com apenas uma estrutura física, contendo várias dependências para viabilizar a assistência aos estudantes associados. Além da moradia para os estudantes, os sócios e sócias da CEP/OS contam com salas de estudos, refeitório, biblioteca, quadra de esportes, auditório, sala de TV, além disto, estudantes do sexo feminino contam com um espaço reservado só para elas. Os

sócios ainda recebem assistência odontológica e outros serviços oferecidos pela instituição. A Figura 5 ilustra uma dependência típica da CEP/OS.



Figura 5: Foto tirada dentro de um dos quartos da Casa do Estudante de Pernambuco. Fonte: Adriano Pádua.

4 Método

O estudo de caso foi realizado na Casa do Estudante de Pernambuco (CEP/OS), com o propósito de fazer uma análise do nível de maturidade da gestão organizacional ao aplicar os fundamentos e critérios do MEG. Para fazer essa avaliação foi utilizado o guia Compromisso com a Excelência, com pontuação máxima de 250 pontos, elaborado pela FNQ e que tem o objetivo de ajudar empresas de qualquer segmento a ter práticas de gestão com excelência.

A avaliação consistiu em aplicar um questionário presente no guia, que contempla todos os 8 (oito) critérios de excelência difundidos no MEG. Esse questionário foi respondido por um grupo de gestores da instituição. Para essa atividade foram convocados 5 (cinco) gestores das diferentes áreas de atuação da instituição. São eles: o Diretor Presidente (DP), a Coordenadora da Mulher e Educação (CME), o Coordenador de Infraestrutura (CI), o Coordenador da Cultura (CC) e um Representante dos Sócios (RS) da CEP/OS.

Das partes interessadas, os sócios representam os clientes. Então, é dever da alta direção da CEP/OS garantir ao sócio plenas condições de atingir seus objetivos enquanto estudantes. Porém, os sócios também têm deveres previstos no Regimento Interno, assim como no Estatuto da CEP/OS, que lhes proporcionam voz ativa na gestão da casa, como direito de votar e ser votado nas eleições dos cargos administrativos, participação com direito a voto e voz nas assembleias gerais, sugerir melhorias que julgar

úteis para a melhoria da instituição, responsabilizar-se pela defesa e manutenção do patrimônio, etc. [6]

Por esta razão, para elaboração deste artigo os sócios tiveram um representante, além do Diretor Presidente, escolhido aleatoriamente com plenas condições de responder a questionamentos sobre a gestão.

Os gestores foram encarregados de responder perguntas específicas de cada critério de excelência. Eles responderam as perguntas de acordo com a sua experiência (epistemologia). As respostas foram dadas em porcentagem variando em múltiplos de 10 com o mínimo de 0 e máximo 100 pontos percentuais.

5 Resultados e Discussões

Em continuidade da avaliação da gestão da CEP/OS seguindo os critérios do MEG, após colhidos os dados necessários, é possível fazer a análise dos resultados. A Tabela do Anexo 1 contém a média das notas fornecidas pelos gestores da CEP/OS para cada quesito dos critérios de avaliação.

Tabela 1: Média das notas fornecidas pelos gestores da CEP/OS. Legenda: DP=Diretor Presidente, CME=Coordenadora da Mulher e Educação, CI=Coordenador de Infraestrutura, CC=Coordenador da Cultura, RS=Representante dos Sócios e C=nota de Consenso. Fonte: O Autor

Critério	Média das Notas (%)					
	DP	CME	CI	CC	RS	C
Liderança	96	84	70	81	55	87
Estratégias e Planos	70	93	93	88	35	93
Clientes	100	88	84	92	58	92
Sociedade	93	60	55	88	45	78
Informações Conhecimento	70	93	93	85	20	90
Pessoas	99	96	81	57	39	86
Processos	96	86	84	32	32	78
Resultados	98	86	94	72	0	93

Como pode ser observado na Tabela 1, o Representante dos Sócios (RS) atribuiu as piores

notas para a maioria das questões contempladas no Critério de Liderança, tendo uma média de 55% em suas respostas. Após os gestores analisarem as concordâncias e divergências sobre as notas e práticas de cada questão a nota de Consenso (C), foi dada com a arguição de todos, onde haviam práticas existentes não observadas pelo representante dos sócios. Estas práticas não observadas pelo RS foram com relação à pergunta 1.3, a respeito do aperfeiçoamento dos processos gerenciais. Após a reunião, o RS consentiu com os demais.

Outro questionamento em pauta foi a respeito da pergunta 1.7, que aborda a análise do desempenho estratégico e operacional da organização. Porém, a análise é feita em reuniões, onde são discutidas se as atividades desempenhadas atingem os objetivos, o trabalho e a dedicação da equipe e a avaliação das partes interessadas. A média das notas de consenso ficou em 87%, pois houve discordância da equipe de gestores com relação a uma prática relatada pelo Diretor Presidente (DP), sendo observado que a entrada e saída de estudantes nas instituições de ensino é um parâmetro para análise de desempenho estratégico e operacional da organização. Constatou-se que a prática não é realizada e foi incluída na Práticas Modelo de Gestão (PMG).

No critério Estratégias e Planos, as notas mostram um nível alto de conhecimento pela maioria dos gestores, sendo a questão 2.4, que aborda o estabelecimento de metas e a definição de plano de ação para êxito das estratégias é a de mais concordância entre eles. O Coordenador de Infraestrutura (CI) e o Coordenador da Mulher e Educação (CME) deram as melhores notas e obtiveram a melhor média, 93%. O Representante dos Sócios foi o que colocou nota mais baixa indagando a ausência de prática, com uma média de 35%, porém concordou com os argumentos relatados pelos outros, elevando a nota de consenso do grupo. A média das notas de consenso entre eles foi de 93%, mostrando que o CI e o CME estão bem integrados nesse critério. Para elevar o nível das notas foi constatado que a análise das forças impulsionadoras deve ser melhor analisada como forma de atrair recursos para a organização, aproveitando as oportunidades que aparecem e as dependências da organização. Na elaboração do PMG essa prática foi incluída.

Para todas as questões do Critério Clientes o DP deu nota máxima e mais uma vez o RS obteve a menor média em suas respostas, sendo 58% a média

de suas avaliações do critério. Após a reunião de consenso o mesmo concordou com a maioria dos argumentos dos outros gestores, mas arguiu que os meios de avaliação da satisfação dos clientes (sócios) não são utilizados da melhor maneira ou são quase inexistentes em resposta à pergunta 3.5. Esse argumento foi acatado por todos e contará no PMG.

No Critério Sociedade, mais uma vez o DP demonstra um alto grau de conhecimento na gestão da organização e resultou em boas notas para as questões desse critério. Como pode ser observado nas notas dos gestores, existem pontos de melhorias na visão da maioria deles. A exceção fica por conta da questão 4.4, onde o tema abordado é os esforços da organização para o desenvolvimento da sociedade, e quase todos os entrevistados deram nota máxima. A média das notas de concordância foi de 78%, como pode ser observado na Tabela 1. No PMG deverão constar práticas que contemplem os itens 4.1, 4.2 e 4.3.

Ao continuar a observação da Tabela 1, percebe-se que no critério Informações e Conhecimento houve coerência nas respostas dadas pelo CME o CI. Suas notas foram iguais em todas as questões e atingiram a maior média, 93%. A menor média, mais uma vez, ficou por conta do RS com 20%, mas foi alterado, no consenso, pelos argumentos de seus colegas. Porém, defende uma maior aproximação entre sócios e gestores para um repasse mais eficiente das informações a respeito do que acontece na CEP/OS. Práticas que abordam esse tema constarão no PMG.

No Critério Pessoas, o DP avaliou de forma plena, colocando o percentual em 99%, seguido pelo CME com 96%. Mas essas avaliações não foram acompanhadas pelos CC e RS, com médias inferiores a 60%. Após o processo de consenso e arguições entre os gestores entrevistados, o critério atingiu um valor de 86% de satisfação. No PMG serão contempladas as práticas que contribuirão para fornecer parâmetros para analisar o desempenho das pessoas envolvidas na liderança e manutenção da CEP/OS.

O CC e o RS foram bastante consistentes ao analisar, de forma negativa, o Critério Processos. Concordaram ao não pontuar as questões 7.1, 7.2 7.3 e tiveram uma satisfação de 32% com os processos gerenciais do critério na organização. Após a reunião de consenso com os outros gestores a média das notas ficou em 78%, que junto com a média do Critério Sociedade, também de 78%, é a mais baixa

entre os Critérios de Excelência. No PMG algumas práticas que contemplam os critérios 7.1, 7.2 e 7.3 serão incluídas, com foco em melhorias nos serviços prestados pela organização e priorizando a qualidade de vida dos sócios.

No critério que avalia os resultados da organização o RS se mostrou não estar integrado ou informado dos resultados obtidos pela organização. Vale a pena resaltar que, como já foi dito, o Regimento Interno e o Estatuto da CEP/OS proporcionam direitos e deveres aos associados, que os integra aos processos gerenciais da organização.

Foi escolhido um representante em um quadro de 255 (duzentos e cinquenta e cinco) associados, por isso o fato observado pode ser um caso isolado ou representar a maioria dos sócios.

Para uma melhor conclusão desse fato, outro estudo pode ser realizado futuramente com um grupo amostral do quadro de sócios. Os outros entrevistados fizeram boa avaliação para as questões contempladas nesse critério. O Consenso entre os gestores chegou a 93% de avaliação com os resultados obtidos pela organização. No PMG serão elaboradas práticas que priorizam o modo como os resultados serão informados com mais transparência ao sócio.

Resultados – Visão Geral

A Figura 6 traz o Gráfico de Corpos, elaborado a partir das respostas gerais, por critério, dadas pelos gestores.

Cada ponto representa a média das respostas em cada critério. Pode-se observar no gráfico, que não há uma unanimidade ou coerência por parte de todos os gestores. Mas os Gestores CC e RS apresentam divergência da maioria partir do critério 6 e este último em todos os Critérios, demonstrando que o representante dos Sócios têm que participar mais e ter mais informações da Organização avaliada.

As respostas dadas pelo Representante dos Sócios divergem consideravelmente dos outros na maioria dos critérios.

Isso significa uma falha na comunicação e divulgação de informação sobre a instituição e acarreta na falta de integração entre sócio e instituição.

Percebe-se, porém, que no critério Informações e Conhecimento há um consenso por parte dos gestores

no modo como as informações chegam a todas as partes interessadas. Dos 5 (cinco) entrevistados 4 (quatro) estão com um grau de satisfação igual ou acima de 70% (setenta por cento), um resultado entre os gestores, entretanto, a análise demonstra que o grau de avaliação do Representante dos Sócios para esse critério ficou em 20%.

Outro critério interessante de ser analisado são os Resultados, pois o Representante dos Sócios não deu nenhuma opinião a respeito desse critério, porém, os outros entrevistados deram respostas bastante coerentes. Esses resultados mostram uma boa interação entre a equipe de gestores da CEP/OS, mas, por algum motivo, os sócios não participam ou não tem *feedback* a respeito do andamento de processos gerenciais da instituição.

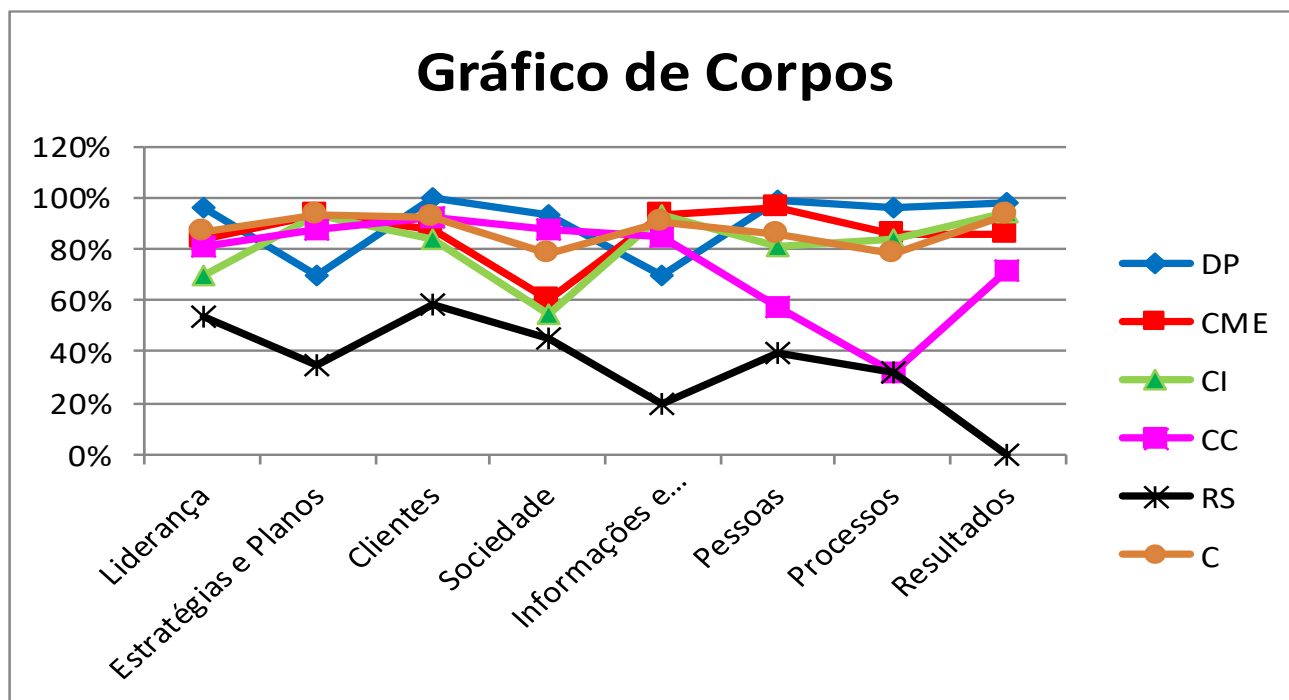


Figura 6: Gráfico de corpos

Fonte: Autor

6 Conclusões

Este trabalho analisou a maturidade da gestão em uma instituição sem fins lucrativos, que tem como objetivo acolher estudantes carentes do interior que migram para instituições de ensino de Recife, denominada Casa do Estudante de Pernambuco (CEP/OS). A pesquisa foi estruturada com base no questionário desenvolvido pela FNQ e exposto no MEG e foi realizada com um grupo de 5 (cinco) gestores da organização.

De um modo geral, as médias das notas variaram entre 50 e 100%, salvo algumas exceções. Porém a gestão da CEP/OS enfrenta alguns desafios como:

- Falta de investimentos e recursos;
- Percepção de que a organização não encontra problemas no quesito competitividade, por causa de seu caráter social;
- Falta de um modelo de gestão vigente;
- Falta de engajamento dos sócios nas questões relevantes da organização;
- Mudanças constantes da liderança, a cada dois anos, como previsto no Regimento Interno e Estatuto da CEP/OS.

Como principal desafio, pode ser destacada a falta de um modelo de gestão, pois este ponto resolveria a maioria dos problemas detectados. Segundo Souto e Serapião [7], as empresas que utilizam os Critérios de Excelência possuem os seguintes benefícios: aferição e documentação da evolução da gestão empresarial; identificação objetiva de áreas e/ou atividades, cuja operação, desempenho ou resultados precisam ser melhorados; estabelecimento e reforço de ciclos periódicos de planejamento e avaliação integrados; promoção da integração da empresa, através da troca de experiência entre as diversas unidades avaliadas.

As concordâncias e divergências proporcionaram um excelente debate e serviram para unir os gestores em um único foco ao criar um consenso baseado nas respostas ao questionário. E, finalmente, o plano de ação está sendo montado para por em prática os quesitos observados.

Ao fazer uma pesquisa na Internet, verificou-se que esse trabalho é inédito diante da quantidade de moradias estudantis espalhadas pelo país. Espera-se que este trabalho estimule outras moradias a investirem em planejamento e gestão, ajudando a ter

um bom aproveitamento de seus recursos, evitando desperdícios, fazendo com que as moradias estudantis continuem cada vez mais ajudando estudantes a realizarem seus sonhos e contribuindo para a sociedade de um modo geral.

Referencias

[1] FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. Critérios Compromisso com a Excelência. São Paulo, 2014.

[2] OLIVEIRA, G.T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudo de caso em empresas ganhadoras do prêmio. São Carlos, v. 15, n. 2, p. 237259, 2008.

[3] FEITOSA, G.M.; PIMENTEL, R.C. O Impacto na Adoção do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) no desempenho Financeiro das Empresas. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

[4] OLIVEIRA, R. A.; Análise dos Impactos da Implantação do Modelo de Excelência da Gestão nos Resultados do Programa Paraibano da Qualidade. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2014.

[5] Estatuto – CEP. Disponível em: <<http://cepos.org.br/institucional/estatuto/>> Acesso em: 14 de maio de 2018.

[6] Regimento Interno da Casa do estudante de Pernambuco. Disponível em: <<http://cepos.org.br/institucional/regimento-interno/>> Acesso em: 14 de maio de 2018, 15:32:43.

[7] SOUTO, A.C.O.; SERAPIÃO, R.S. Gestão orientada à excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Anexo 1: Resultado da avaliação. Fonte: Autor

Critérios	Avaliação							Média
	Quesito	DP	CME	CI	CC	RS	C	
Liderança	1.1	100%	80%	80%	80%	70%	90%	82%
	1.2	100%	80%	0%	70%	70%	80%	64%
	1.3	80%	70%	70%	80%	0%	70%	60%
	1.4	100%	90%	80%	90%	70%	100%	86%
	1.5	100%	100%	100%	80%	90%	100%	94%
	1.6	100%	100%	90%	80%	80%	90%	90%
	1.7	90%	70%	70%	90%	0%	80%	64%
Estratégias e planos	2.1	80%	90%	100%	80%	0,00%	90%	70%
	2.2	0,00%	90%	90%	90%	40%	80%	62%
	2.3	100%	100%	80%	90%	60%	100%	86%
	2.4	100%	90%	100%	90%	40%	100%	84%
Clientes	3.1	100%	90%	100%	100%	100%	100%	98%
	3.2	100%	80%	80%	100%	40%	90%	80%
	3.3	100%	100%	90%	100%	60%	100%	90%
	3.4	100%	90%	70%	80%	90%	90%	86%
	3.5	100%	80%	80%	80%	0%	80%	68%
Sociedade	4.1	90%	0%	0%	90%	80%	50%	52%
	4.2	90%	70%	70%	70%	0%	70%	60%
	4.3	90%	70%	70%	90%	0%	90%	64%
	4.4	100%	100%	80%	100%	100%	100%	96%
Infomaçãoe e Conhecimento	5.1	0%	90%	90%	80%	0%	80%	52%
	5.2	80%	90%	90%	90%	0%	90%	70%
	5.3	100%	100%	100%	90%	0%	100%	78%
	5.4	100%	90%	90%	80%	80%	90%	88%
Pessoas	6.1	100%	90%	70%	80%	80%	80%	84%
	6.2	100%	90%	100%	90%	70%	90%	90%
	6.3	90%	100%	80%	80%	20%	90%	74%
	6.4	100%	100%	70%	80%	40%	90%	78%
	6.5	100%	90%	70%	70%	40%	80%	74%
	6.6	100%	100%	100%	0%	0%	100%	60%
	6.7	100%	100%	80%	0%	20%	70%	60%
Processos	7.1	100%	80%	80%	0%	0%	50%	52%
	7.2	90%	90%	90%	0%	0%	90%	54%
	7.3	90%	70%	70%	0%	0%	70%	46%
	7.4	100%	100%	100%	70%	80%	90%	90%
	7.5	100%	90%	80%	90%	80%	90%	88%
Resultados	8.1	100%	80%	100%	70%	0%	90%	70%
	8.2	100%	90%	100%	90%	0%	100%	76%
	8.3	90%	100%	100%	100%	0%	100%	78%
	8.4	100%	90%	80%	100%	0%	90%	74%
	8.5	100%	80%	90%	1%	0%	80%	54%