

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Lucas Gelsdorf Stoeckel

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO
DA QUALIDADE E VENDAS DAS EQUIPES NA AIESEC**

Santa Maria, RS
2023

Lucas Gelsdorf Stoeckel

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DA
QUALIDADE E VENDAS DAS EQUIPES NA AIESEC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção**.

Orientador: Prof^o. Dr^o. Marcelo Hoss

Santa Maria, RS
2023

RESUMO

IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DA QUALIDADE E VENDAS DAS EQUIPES NA AIESEC

AUTOR: Lucas Gelsdorf Stoeckel

ORIENTADOR: Marcelo Hoss

A AIESEC é uma organização gerida por jovens voluntários que promove intercâmbios em mais de 110 países no mundo, mas sofreu uma grande queda em resultados nos últimos anos por conta de problemas de qualidade e o advento da pandemia de COVID-19. Esta pesquisa apresenta como tema central a busca pela melhoria da gestão de vendas e de qualidade desta organização. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório com natureza qualitativa que acompanha a implementação de duas metodologias de gestão, as 4DX (4 Disciplinas da Execução) e o GRD (Gerenciamento da Rotina no dia a dia). O trabalho traz em seu referencial teórico ambas metodologias e por meio de sua aplicação discute a efetividade de cada uma junto às práticas nas equipes em que foram implementadas, elencando resultados, pontos fortes e fracos. A coleta dos resultados é feita a partir das principais métricas de sucesso da própria organização, proporcionando comparações diretas de melhoria antes e após a utilização dos métodos. Os resultados ao final da pesquisa apontam melhora na gestão da qualidade pelo GRD, que demonstrou ser uma metodologia útil para equipes novas ou com processos desestruturados; e destaca as 4DX como método capaz de impulsionar metas, mas limitado em ambientes com pouco conhecimento sobre seus processos.

Palavras-chave: Liderança. 4DX. Vendas. Gerenciamento da rotina. Qualidade.

ABSTRACT

IMPLEMENTING PRACTICES FOR IMPROVEMENT OF QUALITY AND SALES MANAGEMENT OF THE AIESEC TEAMS

AUTHOR: Lucas Gelsdorf Stoeckel

ADVISOR: Marcelo Hoss

AIESEC is a youthrun organization of volunteers that promotes exchanges in over 110 countries around the world, but has suffered a major drop in results in recent years due to quality issues and the advent of the COVID-19 pandemic. This research has as its central theme the search for improving the sales and quality management of this organization. This is an exploratory research with a qualitative nature that accompanies the implementation of two management methodologies, the 4DX (4 Disciplines of Execution) and the GRD (Daily Routine Management). The work brings both methodologies in its theoretical framework and, through its application, discusses the evolution of each along with the practices in the teams in which they were adopted, listing results, strengths and failures. The compile of results is based on the organization's own success metrics, providing direct comparisons of improvement before and after the methodologies. The results at the end of the research point to an improvement in quality management by the GRD, which proved to be an useful method for new teams and teams with unstructured processes; and 4DX stands out as a method capable of meeting goals, but is limited in environments with little knowledge about its processes.

Keywords: Leadership. 4DX. Sales. Routine management. Quality.

LISTA DE SIGLAS

4DX	4 Disciplinas da Execução
CO	<i>Completed</i>
GRD	Gerenciamento da Rotina no dia a dia
IGV	<i>Incoming Global Volunteer</i>
MCI	Meta Crucialmente Importante
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OGT	<i>Outgoing Global Talent</i>
OGV	<i>Outgoing Global Volunteer</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
SDCA	<i>Standardize, do, check and act</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1	QUALIDADE	7
2.1.1	<i>Net Promoter Score</i>	8
2.1.2	<i>AIIESEC Standards</i>	8
2.2	GERENCIAMENTO DA ROTINA	9
2.3	QUATRO DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO (4DX)	10
2.3.1	Disciplina nº 1 - Foque no crucialmente importante	10
2.3.2	Disciplina nº 2 - Atue nas medidas de direção	11
2.3.3	Disciplina nº 3 - Mantenha um placar envolvente	11
2.3.4	Disciplina nº 4 - Crie uma cadência de responsabilidade	11
2.4	TRABALHOS APLICADOS CORRELATOS À PESQUISA	11
3	METODOLOGIA	13
3.1	CENÁRIO	13
3.2	MÉTODO DE PESQUISA	14
3.3	ETAPAS DE PESQUISA	14
4	RESULTADOS	16
4.1	IMPLEMENTAÇÃO DAS 4DX NO SETOR DE VENDAS	16
4.2	IMPLEMENTAÇÃO DO GRD NO SETOR DE EXPERIÊNCIA	20
4.3	REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICE A - ATA ENCONTRO SEMANAL 4DX	29
	APÊNDICE B - ENTREVISTA DE MAPEAMENTO	30
	APÊNDICE C - COLETA DE ENGAJAMENTO 4DX	31
	APÊNDICE D - PLANILHA DE CONTROLE DE PROCESSOS	32
	APÊNDICE E - POPS DESENVOLVIDOS	33
	APÊNDICE F - RELATÓRIO DE ANOMALIA	38
	APÊNDICE G - COLETA DE ENGAJAMENTO GRD	39

1 INTRODUÇÃO

Em 2015 a ONU lançou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma combinação de metas para o mundo alcançar até 2030 na busca por engajamento global quanto a temas importantes como pobreza, energia, fome e ambiente (UN, 2022). Para alcançar estes objetivos é necessário que líderes no mundo todo estejam engajados para enfrentá-los, mas este é um projeto de longo prazo e para isso acontecer na velocidade e eficiência necessária é preciso uma grande quantidade de lideranças capazes e com valores corretos. Como pontuou Peter Drucker (2001), liderança não significa cargo, privilégios ou títulos; é responsabilidade.

No âmbito universitário existem inúmeras organizações que trabalham hoje na formação deste tipo de liderança, como o Movimento Empresa Júnior e a AIESEC, que é parte do estudo deste trabalho. A AIESEC é uma instituição internacional que surgiu em 1948 logo após a segunda guerra mundial com o propósito de evitar conflitos semelhantes em situações futuras. A organização evoluiu e sua principal proposta hoje é o desenvolvimento de lideranças jovens com valores que abraçam a ideia de paz e de desenvolvimento da humanidade. A organização está presente em mais de 110 países e possui mais de 40 escritórios no Brasil, sendo um deles em Santa Maria, que foi fundado em 1991. A ONG é coordenada por voluntários e seus principais serviços são intercâmbios que promovem projetos profissionais e sociais para jovens de 18 a 30 anos desenvolverem capacidades de liderança em diferentes culturas pelo mundo (AIESEC, 2022).

Para a AIESEC desenvolver liderança com seu intercâmbio cada escritório precisa seguir padrões de qualidade, que são chamados de *Standards*. A dificuldade na entrega destes *Standards* acarreta vários problemas de qualidade, como exemplifica a reportagem: “Meu sonho de intercâmbio pela AIESEC deu errado. Descobri negligência em série na maior ONG jovem do mundo.” (INTERCEPT BRASIL, 2019).

Um dos fatores que explica isso é a organização ser regida por voluntários e a alta rotatividade de membros, que são inerentes ao modelo de negócio da AIESEC. Os voluntários têm um ciclo médio de um a dois anos, o que mal gerido pode ocasionar em perdas de conhecimento e possíveis entregas não conformes ao contrato. Outro fator que agravou a situação da organização foi o advento da Pandemia da COVID-19, com o setor de viagens sofrendo uma queda de 76% em 2020 e de 72% em 2021, quando comparado a 2019 (UNWTO, 2021).

Nesse contexto, o tema deste trabalho se caracteriza pela aplicação de duas metodologias: o Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia (GRD) proposto por Campos (2013), para melhoria da gestão da qualidade e processos; e as 4 Disciplinas da Execução (4DX) proposta por McChesney *et al.* (2021), para melhoria da gestão de vendas e engajamento das equipes. Assim, o problema desta pesquisa pode ser estabelecido do seguinte modo: como aumentar as vendas e garantir entregas de qualidade, minimizando os problemas da inerente alta taxa de rotatividade?

O objetivo desta pesquisa é aumentar as vendas e melhorar a qualidade da experiência do intercâmbio da AIESEC, por meio de engajamento e padronização de processos. E têm como objetivos específicos: (i) aplicar as 4DX no setor de vendas; (ii) implementar ferramentas do GRD no setor de experiência; (iii) fazer uma avaliação após a implementação desse conjunto de práticas de gestão.

A importância dessa pesquisa se dá pelos inúmeros projetos de impacto da AIESEC em Santa Maria e no mundo, anualmente ela proporciona oportunidades únicas de desenvolvimento para universitários que buscam crescer e ter seu diferencial no mercado. Atingir esses objetivos é viabilizar que mais pessoas possam realizar seu intercâmbio e se desenvolverem como líderes globais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 QUALIDADE

Em um mundo globalizado em que oportunidades e negócios são abundantes, empresas que não garantem qualidade tendem a perder clientes e impacto. Mas o que é a qualidade de fato? Para o que é relevante neste trabalho, a qualidade pode ser definida de acordo com dois fatores: conformidade do serviço com aquilo que é proposto; e percepção do cliente desse serviço a partir de sua expectativa (MORAIS, 2020).

Segundo Deming (1990), qualidade é como uma tradução das necessidades dos clientes em algo que pode ser mensurável. Envolve estratégias em conjunto de normas, métodos e procedimentos que buscam a satisfação do cliente (RICCI; MAGRINI; PANDOLFI, 2021). Em outras palavras, é sobre o gerenciamento para eficácia das operações e também sobre a maneira como o cliente se relaciona com o serviço.

2.1.1 *Net Promoter Score*

Uma métrica relevante para a qualidade de um serviço é a percepção do cliente sobre a experiência que ele recebeu. Para transformar uma métrica tão qualitativa em algo quantitativo existe a *Net Promoter Score* (NPS). Reichheld (2003), discute que o caminho para um crescimento lucrativo está na habilidade da empresa em tornar seus melhores clientes no seu departamento de marketing.

De acordo com Reichheld (2006), a implementação da ferramenta envolve apenas duas perguntas: (i) “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nosso serviço para um amigo?”; (ii) “Poderia descrever o motivo da sua nota?”. A partir das pontuações a nota da NPS é calculada conforme a Equação 1 e os clientes são classificados em:

- (a) detratores: atribuem uma nota de 0 a 6;
- (b) neutros: atribuem nota 7 ou 8;
- (c) promotores: atribuem nota 9 ou 10.

$$NPS = (Promotores - Detratores) \div \text{Número total de clientes} \quad (1)$$

Como o propósito é entregar uma qualidade que gere clientes leais ao produto ou marca, o peso de ter clientes promotores é muito maior do que clientes neutros, da mesma forma que detratores são extremamente nocivos para a nota.

2.1.2 *AIESEC Standards*

A qualidade do intercâmbio da AIESEC em todo o mundo é medida pela entrega de 16 padrões mínimos que são conhecidos dentro da organização como *Standards*, descritos no Quadro 1. No final de cada projeto de intercâmbio o cliente responde um formulário para comunicar se recebeu cada um destes *Standards*. Caso todos sejam entregues é contabilizado como experiência completa, abreviado como CO (*Completed*). Esta é a principal métrica de qualidade utilizada na organização.

Quadro 1 - AIESEC *Standards*

(continua)

#1	Proporcionar um espaço para planejamento de metas pessoais
----	--

Quadro 1 - AIESEC Standards

(conclusão)

#2	Realizar um seminário de preparação anterior a viagem
#3	Garantir um seguro saúde
#4	Alinhar expectativas do intercâmbio
#5	Garantir visto e permissão de trabalho quando necessário
#6	Receber o cliente na chegada de sua viagem
#7	Proporcionar acomodação de acordo com o que foi pré-estabelecido
#8	Realizar um seminário de preparação na primeira semana do projeto
#9	Acompanhar o cliente no primeiro dia de trabalho
#10	Alinhar metas pessoais e do projeto ao início e final da experiência
#11	Garantir que as funções no trabalho sejam semelhantes ao que foi pré-estabelecido
#12	Garantir que o cumprimento de horas seja igual ao que foi pré-estabelecido
#13	Garantir que a duração do projeto seja igual ao que foi pré-estabelecido
#14	Proporcionar momentos de conversa sobre liderança durante o intercâmbio
#15	Dar suporte com informações logísticas e legais para a partida
#16	Realizar um momento de finalização da experiência

Fonte: AIESEC HUB (2021).

2.2 GERENCIAMENTO DA ROTINA

O Gerenciamento da Rotina do Dia a Dia (GRD), de acordo com Campos (2013), é uma ferramenta organizacional que busca enfrentar anomalias, padronizar processos e trabalhar em empenho da melhoria contínua. A padronização é essencial para pôr em prática qualquer operação visando qualidade e eficiência. O GRD é formado de ações e verificações conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo. Segundo Melo e Farias (2015), o gerenciamento da rotina deve buscar os seguintes princípios:

- (a) melhoria contínua;

- (b) padronização dos processos de trabalho;
- (c) ação corretiva de desvios encontrados nos resultados;
- (d) perfeita definição da responsabilidade de cada pessoa;
- (e) monitoramento de resultados dos processos e sua comparação com as metas.

De acordo com Campos (2013) o GRD consiste de 3 metodologias que interagem entre si: (i) organização do gerenciamento; (ii) eliminação das anomalias; (iii) padronização. O autor também destaca que há peculiaridades de cada empresa que devem ser consideradas na implementação.

2.3 QUATRO DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO (4DX)

Muitos projetos terminam sem atingir seus objetivos por desconsiderar fatores que freiam uma execução, como equipes desmotivadas e as urgências da rotina. Para enfrentar estes problemas há uma metodologia de execução que desenvolve 4 disciplinas, as 4DX: disciplina de foco, alavanca, engajamento e comprometimento; trabalhá-las em conjunto é uma forma de empresas e equipes atingirem grandes resultados. (McCHESNEY *et al.*, 2021). Esta metodologia incorpora diversos elementos de autores da administração e engenharia de produção, seu diferencial e importância para esta pesquisa está na junção destas diversas práticas em um método único e aplicável.

2.3.1 Disciplina nº 1 - Foque no crucialmente importante

McChesney *et al.* (2021) defendem que quanto maior o número de metas, menor a chance de atingi-las. Por isso, as equipes devem trabalhar focadas em apenas uma Meta Crucialmente Importante (MCI), com definição de partida, chegada e tempo. A MCI tem como referência o princípio de Pareto, em que 20% das ações são responsáveis por 80% dos resultados, outras tarefas e responsabilidades que acontecem na rotina e não impactam diretamente na MCI os autores denominam como Furacão. Uma vez que a MCI é concluída ela se torna um padrão da equipe, entra novamente no Furacão - dessa vez mais controlado que antes - e dá espaço para uma nova meta.

2.3.2 Disciplina nº 2 - Atue nas medidas de direção

Normalmente empresas mensuram seu sucesso por seus resultados finais, como meta de vendas e meta financeira. Muitas dessas mensuráveis exigem grande quantidade de fatores, alguns incontroláveis, e o resultado aparece apenas após a conclusão do prazo estabelecido para a meta. Na segunda disciplina é sugerido a criação de metas de direção, que guiem ações claras e podem ser influenciadas diretamente pela equipe. Essa disciplina busca trabalhar índices de controle que funcionam como alavancas para a meta, que estejam ao alcance da equipe e possam ser mensuradas (McCHESNEY *et al.*, 2021).

2.3.3 Disciplina nº 3 - Mantenha um placar envolvente

Uma pesquisa realizada com 184 empresas, apontou que apenas 15% dos funcionários tinham total clareza das 3 metas mais importantes do ano, 51% não estavam engajados em alcançá-las e apenas 13% tinham clareza no que precisavam fazer para contribuir com as metas (BAIN, 2018). Para solucionar isso e manter uma equipe engajada é necessário criar um placar visual que todos tenham acesso e saibam conferir se estão no ritmo certo para alcançar a meta até o prazo.

2.3.4 Disciplina nº 4 - Crie uma cadência de responsabilidade

A quarta disciplina é sobre rotina. McChesney *et al.* (2021) sugere reuniões semanais para garantir que toda equipe trabalhe para alcançar a MCI e saiba se as medidas de direção foram alcançadas, tomando ações para melhorar o ritmo se necessário. A reunião não deve passar de 20 minutos e todos os membros devem se comprometer com uma ou duas ações individuais na semana que aproxime a equipe da meta.

2.4 TRABALHOS APLICADOS CORRELATOS À PESQUISA

A intenção dessa seção é apresentar trabalhos aplicados para abrir discussões dos resultados e demonstrar como efetivamente são implementados os métodos GRD e 4DX. O primeiro estudo é sobre o uso do GRD em uma instituição de internet banda larga que teve como o objetivo padronizar procedimentos chave do setor administrativo. O texto segue um caminho lógico da implementação: inicialmente foram identificados os principais problemas

de gerenciamento dos processos do setor administrativo, trabalhando com análise das operações e criação de um fluxograma para cada operação junto aos gestores. A partir disso foram definidos processos críticos e os mesmos foram padronizados com a ferramenta de Procedimento Operacional Padrão (POP), com o propósito de minimizar ou eliminar inconformidades, e por fim, implementação e treinamento dos funcionários. As autoras notaram algumas dificuldades em relação a padronização por conta da resistência à mudança dos colaboradores quanto à formalização dos processos, já que estavam habituados a realizar os procedimentos da forma que julgavam como correto (FERREIRA; LONGHINI, 2021).

O segundo estudo relata a aplicação das 4DX em um consultório com uma equipe de pediatras em desenvolvimento acadêmico. O objetivo da ação era aumentar o impacto econômico da equipe e para isso era necessário reduzir o tempo de espera para o atendimento. Assim, medidas de valor econômico e tempo de espera foram realizadas antes e após a implementação das 4DX, que durou cerca de 4 meses. O método desenvolvido começou com a capacitação das disciplinas com os pediatras responsáveis e logo após a metodologia foi aplicada junto à equipe. Os resultados foram positivos, antes da implementação apenas 5% dos pacientes eram atendidos em menos de 3 meses, esse valor cresceu para 77%. E de 282 pacientes com menos de 6 anos que estavam em fila, o número desenvolveu para apenas 2, o que de acordo com a pesquisa gerou um acréscimo de \$313.483,00 em receita (SPAULDING, T. P. *et al*, 2015).

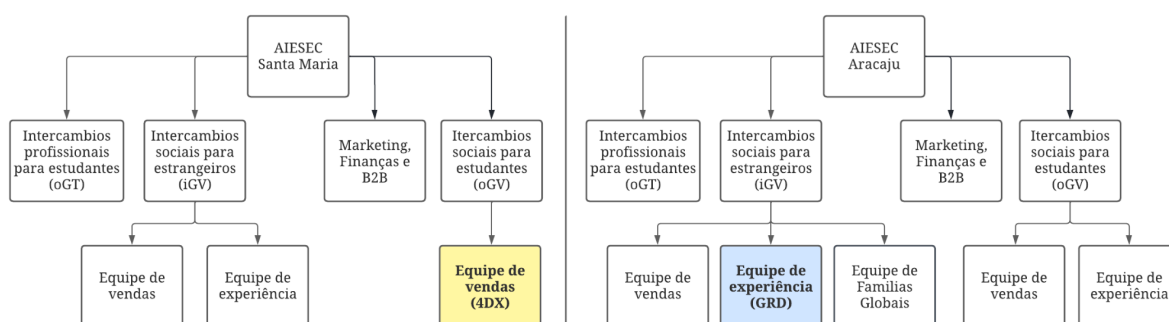
Por fim, o terceiro estudo relata a aplicação das 4DX em uma empresa de manufatura de sistemas de radiografia que decidiu implementar a metodologia em todos os seus setores. A empresa selecionou e contratou treinadores que trabalharam junto às equipes para capacitar e desenvolver MCIs e medidas de direção por um período de 6 semanas. Outros 4 meses foram dedicados para executar o planejado junto com mentores, nessa etapa a empresa manteve planilhas de controle de cada funcionário com suas porcentagens de comprometimento, presença e avanço perante as metas, com reconhecimentos para aqueles que se destacavam. Subramanian *et al* (2015) em conclusão comentam que nos 10 meses de trabalho com a ferramenta atingiram as metas esperadas e também listaram outros benefícios com a implementação: (i) novos processos foram melhorados e criados; (ii) toda organização aprendeu a tomar decisões com base em dados; (iii) colegas de trabalho ficaram mais próximos e incentivaram uns aos outros para alcançar os resultados. Para a implementação da metodologia, os autores comentam que foi importante dar reconhecimento aos colaboradores e definir um responsável em tempo integral para garantir que a metodologia fosse implementada com sucesso na empresa (SUBRAMANIAN, D. V. *et al*, 2015).

3 METODOLOGIA

3.1 CENÁRIO

O desenvolvimento deste trabalho de pesquisa foi realizado com uma equipe do escritório da AIESEC em Santa Maria, para a implementação das 4DX e outra equipe do escritório da AIESEC em Aracaju para implementação do GRD. Os escritórios são organizações com diferentes diretorias e objetivos, mas todos trabalham em conjunto com o escritório nacional da AIESEC no Brasil. Ambas as instituições de Santa Maria e Aracaju são similarmente divididas em 3 áreas operacionais e 3 áreas estratégicas. As áreas operacionais lidam diretamente com os intercâmbios e são: (i) *Incoming Global Volunteer* (IGV), responsável por receber estudantes de outros países para projetos sociais em Santa Maria; (ii) *Outgoing Global Volunteer* (OGV), responsável por enviar estudantes locais para realizar voluntariado em outros países; (iii) *Outgoing Global Talent* (OGT), responsável por enviar estudantes locais em oportunidades de intercâmbios profissionais. As estruturas atuais das organizações estão representadas pela Figura 1, com destaque a equipe de vendas em amarelo, que terá como foco a implementação das 4DX pela relevância de seus resultados para a organização, e a equipe de experiência em azul, que terá como foco a implementação do GRD pelo seu histórico com problema de qualidade.

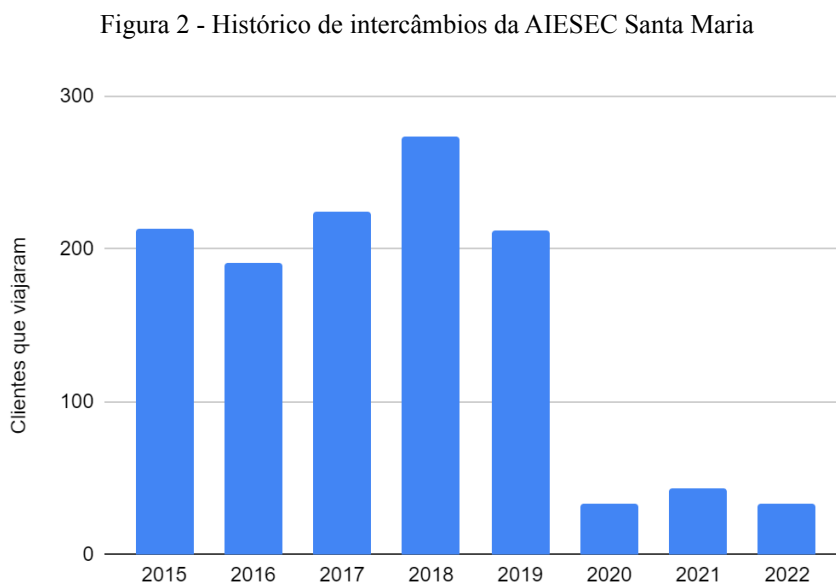
Figura 1 - Estrutura organizacional



Fonte: Autor (2022).

É importante ressaltar que a AIESEC passou por considerável mudança devido aos acontecimentos da pandemia, uma queda grande de intercâmbios e a remodelação de seus

produtos. A Figura 2 expõe o histórico de pessoas que viajaram pela AIESEC Santa Maria nos últimos 8 anos.



Fonte: Dados da AIESEC Santa Maria.

As dificuldades ocasionadas pela pandemia são os principais fatores que explicam a queda a partir de 2020. No momento que a pesquisa foi executada, em 2022, ocorreram ajustes e um retorno à normalidade pós-pandemia, mas os escritórios seguiam com dificuldades de operar e voltar a ter resultados. Isso pode ser explicado pela drástica mudança de cultura e rotina, visto que todos os líderes atuais da organização começaram durante um período de operações *online* e precisaram lidar com a retomada das atividades presenciais.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

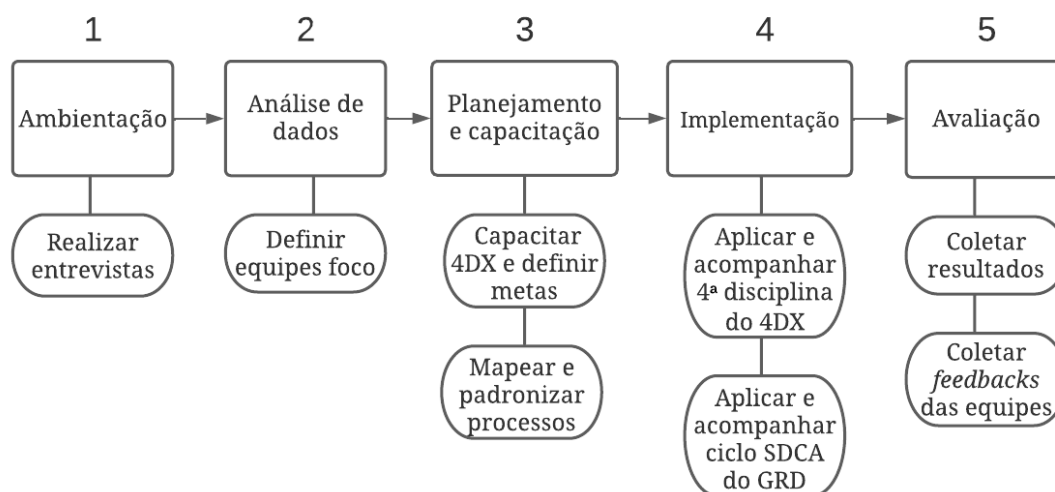
Essa pesquisa é classificada como pesquisa-ação, em que o pesquisador interage de forma cooperativa com os envolvidos de forma a resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento (MELLO *et al.*, 2012). A natureza da pesquisa é aplicada e o objetivo caracteriza-se como exploratório. A abordagem é classificada como qualitativa.

3.3 ETAPAS DE PESQUISA

O ciclo de condução da pesquisa iniciou em maio e terminou em dezembro de 2022. O objetivo era implementar o conjunto de ferramentas do Gerenciamento da Rotina e das 4DX

para melhorar o impacto nas vendas e qualidade do serviço. O planejamento dessa pesquisa-ação, ilustrado na Figura 3, segue as características do ciclo da pesquisa-ação definido por Cauchick (2011).

Figura 3 - Ciclo da pesquisa-ação



Fonte: Autor (2022).

Primeiro passo: ambientação. Entre maio e julho foram realizadas entrevistas não estruturadas com diretores e membros da AIESEC em Santa Maria e no Brasil, para entender melhor a situação atual, dificuldades, metas e o que tem sido feito para satisfazê-las.

Segundo passo: análise de dados. A partir das coletas foi dado o enfoque para a implementação das 4DX em uma equipe da AIESEC Santa Maria, por conta da dificuldade em vender intercâmbios e sua importância na meta financeira. Também foi decidido que a implantação do GRD seria trabalhada em uma equipe da AIESEC Aracaju que possuía considerável quantidade de intercâmbios para serem realizados e um histórico de dificuldades recentes em entregas de qualidade.

Terceiro passo: planejamento e capacitação. Em agosto e setembro foi trabalhado a capacitação das 4DX e construção de metas junto a equipe da AIESEC Santa Maria. Em outubro foi mapeado processos e padronizado fluxogramas, POPs e um modelo do relatório de anomalias junto à liderança da AIESEC Aracaju.

Quarto passo: implementação. A rotina das 4DX foi trabalhada em reuniões semanais *online* em outubro e novembro. Em novembro e dezembro foi acompanhado a implementação do ciclo SDCA do GRD com a equipe de Aracaju.

Quinto passo: avaliação. No final do ano foram coletados os resultados de vendas e qualidade de ambas equipes, junto a um formulário de *feedback* para entender as percepções de cada participante sobre o impacto das metodologias nos resultados.

4 RESULTADOS

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DAS 4DX NO SETOR DE VENDAS

O objetivo principal desta equipe é vender intercâmbios, mas nenhuma venda ocorreu no primeiro semestre de 2022. Os únicos que se envolviam nesse período eram a diretora e 2 membros, apesar de ter 12 pessoas na área. Em agosto um novo processo seletivo foi realizado, muitos saíram e novos voluntários ingressaram, totalizando 6 pessoas durante a aplicação da pesquisa.

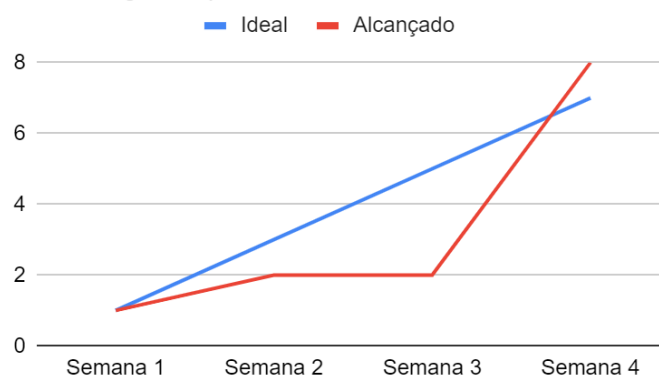
Os períodos de agosto e setembro foram de construção e capacitação da ferramenta, outubro e novembro de rotina. Ao todo foram realizadas 9 entrevistas individuais com os membros, e 8 reuniões coletivas com a equipe, além do acompanhamento e comunicação constante por whatsapp. O objetivo desta etapa da pesquisa é analisar o impacto que a metodologia 4DX teve no aumento das vendas e engajamento dos membros.

A primeira disciplina da metodologia busca planejar junto com os membros uma meta crucialmente importante que seja relevante para melhorar os resultados, a segunda disciplina define quais as medidas de direção que indicam se a equipe está no ritmo para atingir a meta. A partir da análise de dados e dos encontros de capacitação, a equipe desenvolveu sua primeira meta crucialmente importante e medidas de direção para o mês de outubro, que foram trabalhadas em encontros semanais seguindo o modelo de ata no Apêndice A.

Meta Crucialmente Importante (MCI): “Conseguir 7 aplicantes até dia 31/10”. Aplicantes são pessoas que se inscrevem em uma vaga, dando início ao processo para a venda, como o maior gargalo da venda estava no início do processo, essa foi definida como a meta. Meta de direção 1: “Abordar 75 pessoas até dia 23/10.” Meta de direção 2: “Falar com 10 escritórios até dia 12/10.” Para a operação, as metas de direção são muito mais palpáveis em suas ações do que a MCI, a intenção é de que essas métricas impactem diretamente no resultado. As Figuras 4, 5 e 6 apresentam os placares utilizados e os resultados obtidos.

Figura 4 - Meta Crucialmente Importante de outubro

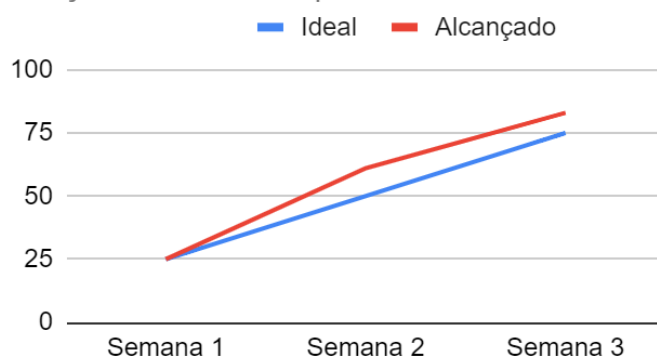
MCI: Conseguir 7 aplicantes até dia 31/10



Fonte: Autor (2022).

Figura 5 - Meta de direção 1

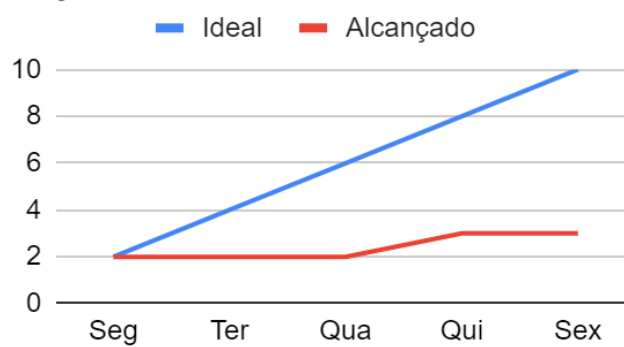
Direção 1: Abordar 75 pessoas até dia 23/10



Fonte: Autor (2022).

Figura 6 - Meta de direção 2

Direção 2: Abordar 10 escritórios até 12/10

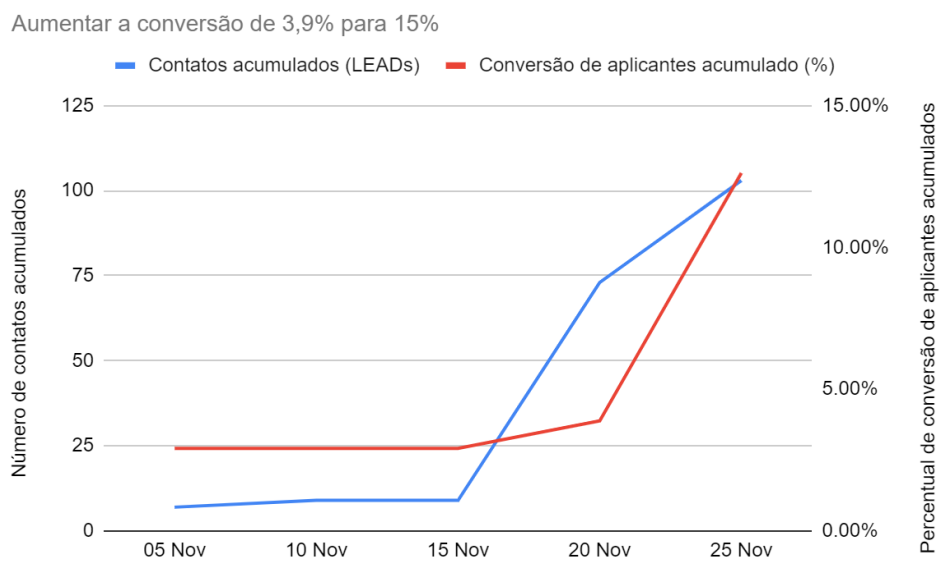


Fonte: Autor (2022).

A MCI do mês de outubro foi superada, com 8 aplicantes, essa foi uma grande vitória para a equipe. Apesar disso, o resultado não foi o suficiente para garantir as vendas no final do mês, o que trouxe à superfície novos problemas: os processos eram desorganizados e muitos dos novos membros não tinham o conhecimento necessário para executá-los, já que mesmo com mais aplicantes, vendas não foram convertidas. Para melhorar isso foram realizadas entrevistas individuais, como mostra o Apêndice B, com cada membro da área, em um trabalho de reestruturação de processos e responsabilidades.

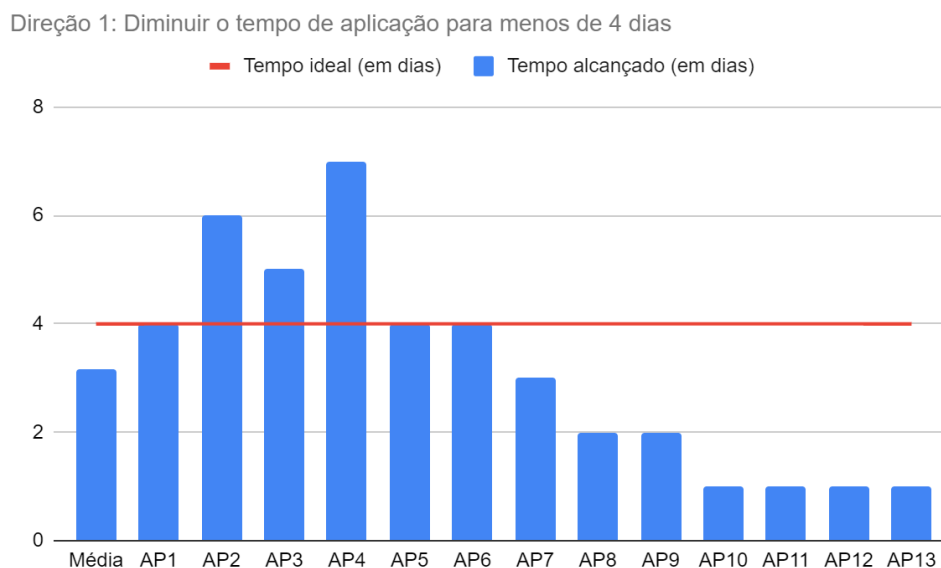
Com mais lucidez sobre os pontos de melhora e como cada membro poderia contribuir, a equipe criou uma nova MCI para novembro: “Aumentar a conversão de 3,9% para 15% de clientes aplicados até dia 25/11”. Acompanhado das medidas de direção "Diminuir o tempo de aplicação para 4 dias" e “Conseguir 20 vagas até o dia 20/11” como mostram as Figura 7, 8 e 9.

Figura 7 - Resultado da MCI de novembro



Fonte: Autor (2022).

Figura 8 - Medida de direção 1



Fonte: Autor (2022).

Figura 9 - Medida de direção 2



Fonte: Autor (2022).

Como é possível analisar pelos placares, na primeira quinzena do mês o time quase não apresentou resultados. Nesse período a diretora se ausentou por conta de problemas pessoais e toda a rotina construída não aconteceu, parando a operação no seu momento de performance mais crucial do ano. Apesar disso, a MCI chegou perto de ser alcançada, o 3,9% de referência foi a conversão acumulada de setembro e outubro, que subiu para 12,6% em novembro. A equipe vendeu 4 intercâmbios, superando a expectativa de 3 vendas.

Em comparação aos resultados antes e após a aplicação da metodologia houve um crescimento de 0 vendas realizadas em 7 meses para 4 vendas realizadas em 3 meses. No Apêndice C pode ser consultado o formulário de coleta de *feedback*, que apontou ao método 4DX uma nota média de 8,4 no quesito de impacto sobre metas; 7,6 no quesito de responsabilidade sobre as metas; e 9 no quesito motivação para alcançar as metas.

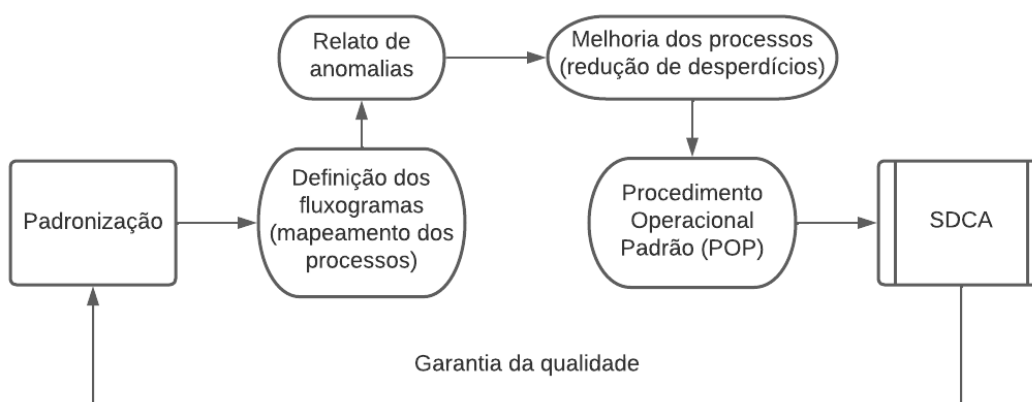
4.2 IMPLEMENTAÇÃO DO GRD NO SETOR DE EXPERIÊNCIA

O setor de experiência da AIESEC Aracaju recebeu 25 intercambistas entre janeiro e outubro de 2022. Desses, apenas 5 tiveram experiências completas, em que todos os mínimos de padrões de intercâmbios (*Standards*) são entregues, uma conversão de 20% e uma pontuação NPS de 66. Durante a pesquisa a equipe contava com 4 membros atuantes.

O primeiro contato com o time de experiência da AIESEC em Aracaju foi em outubro, por indicação da Diretora Nacional da AIESEC no Brasil. Durante a pesquisa, foram realizados 3 momentos com toda a equipe; 2 reuniões de coleta com cada um dos 4 membros; 2 encontros em outubro com a líder da equipe para mapeamento e desenvolvimento do GRD; e mais 6 encontros semanais durante novembro e dezembro para monitorar o progresso da implementação. Em janeiro houve a coleta dos resultados.

Por conta do tempo e necessidades da AIESEC Aracaju, a pesquisa focou na etapa de garantia da qualidade do gerenciamento da rotina, o ciclo SDCA: *Standardize, Do, Check e Act*, como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Garantia da qualidade



Fonte: Adaptado de CAMPOS (2013, p. 28).

O primeiro passo para alcançar a padronização foi desenvolver um fluxo ideal das etapas que o cliente passa durante o intercâmbio. Esse fluxograma se transformou em uma planilha que engloba todas as atividades necessárias, feitas a cada semana para que um intercâmbio seja completo, como mostra a Figura 11 e em mais detalhes no Apêndice D. A partir do mapeamento do processo junto aos membros da AIESEC, para cada atividade complexa foi desenvolvido um Procedimento Operacional Padrão (POP). No total foram 5 POPs construídos que estão em anexo no Apêndice E. Como a AIESEC é uma organização que naturalmente possui alta rotatividade por ser regida por voluntários, esta é uma ferramenta que se mostrou extremamente útil para acelerar o aprendizado e manter um padrão de qualidade para cada renovação de ciclo. A planilha foi desenvolvida junto à líder da equipe em outubro.

Figura 11 - Planilha de controle do processo de intercâmbio

Membro responsável: Sofia			Federica		Adrian	
			País	Argentina	País	Argentina
Semana	Tarefa	POPs	Chegada	06/11	Chegada	03/12
			To-do	Prazo	To-do	Prazo
Semana -2 (Ou antes)	Fazer chamada com EP, alinhar expectativas e pedir documentos (IPSo)	POP	✓		✓	
	Enviar nutrição pelo whats: sobre clima, comida e musica, etc.	POP	✓		✓	
	Entrar em contato com OGX para alinhar o que o EP já fez suas expectativas	-	✓	28/10	✓	25/11
	O EP enviou todos documentos? (Letter, Passaporte, Visto, Seguro e Passagem)	-	✓		✓	
Semana -1	Pedir pra TL contatar B2B para alinhar o primeiro dia na ONG	-	✓		✓	
	O EP já tem Host? Se não, ajude a conseguir!	-	✓	04/11	✓	02/12
	Marcar e organizar o Pickup com alguém escritório (mande email para o EP)	POP	✓		✓	
Semana 1	Pickup nível @AJ, tire fotos e mande no grupo da cooperação	POP	✓		✓	
	Incoming preparation Seminar (IPS) - Antes do First day	-	✓	11/11	✓	09/12
	First day of work - Alinhar objetivos e responsabilidades na ONG	POP	✓		✓	
	Mandar Email de follow up	-	✓		✓	

Fonte: Autor (2022).

Durante um intercâmbio é comum situações saírem fora do padrão esperado, para isso foi incorporado um sistema de relato de anomalia. Em uma aba específica da planilha o membro reporta situações com os clientes que foram além do planejado, como por exemplo, cliente insatisfeito com a condução do projeto, cliente com expectativas erradas, cliente que não conseguiu passagem ou se atrasa constantemente para seus compromissos. A partir destes relatos o líder da equipe detalha a situação e desenvolve um plano de ação para resolver o problema ou melhorar os processos e evitar erros semelhantes no futuro. No Apêndice F pode ser consultado um exemplo de anomalia documentada e resolvida durante a pesquisa.

Finalizado a padronização do ciclo SDCA, inicia as etapas de fazer, agir e conferir os processos. No final de outubro foi realizada uma reunião com todos os membros da área para apresentar a ferramenta e a partir disso monitorar seu uso, no entanto na segunda semana de

implementação era perceptível que a equipe não atualizava a planilha em sua rotina. Para resolver isso foi feita uma entrevista individual com cada membro para coletar *feedbacks*, que mostrou dificuldades para compreender seu uso. Nas entrevistas foram esclarecidas dúvidas e após criado uma série de vídeos para explicar sua utilização. Assim a planilha entrou de fato na rotina da equipe e passou a ser preenchida semanalmente.

Durante a pesquisa, de novembro a dezembro, a AIESEC Aracaju entregou 8 intercâmbios que converteram em 4 COs (50%), um aumento significativo comparado aos 20% do período anterior à implementação da metodologia e o maior entre os escritórios da AIESEC no Brasil durante esse período. A pontuação da NPS no ano subiu de 66 para 86, no entanto apenas metade dos clientes se dispuseram a responder. No Apêndice G pode ser consultado o formulário de coleta de percepção dos membros, que apontou ao GRD uma nota média de 9,5 no quesito de impacto sobre metas; 8,8 no quesito de responsabilidade sobre as metas; e 9,3 no quesito motivação para alcançar as metas.

4.3 REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA

A implementação de ambas as metodologias foram recebidas de forma positiva e impactaram os resultados das equipes no semestre, mas a baixa maturidade da organização dificultou o início da implementação de ambas. O método 4DX se viu muito prejudicado por conta disso, nos dois momentos de criação das metas houve pouca contribuição dos membros mais novos, que não entendiam ainda funções e processos básicos da organização mesmo após passarem por um mês de treinamento antes de terem contato com a metodologia. Isso explica a nota de 7.6 com relação a percepção de responsabilidade sobre as metas (Apêndice C), pois a maioria da equipe não tinha clareza de sua função e como contribuir para os resultados, algo que a liderança deveria ter dado prioridade para sanar. Por conta disso nos encontros semanais, poucas inovações e atividades realmente foram desenvolvidas. A exceção foram os 2 membros mais antigos da equipe, que evoluíram com a metodologia e foram os responsáveis por todas as vendas do semestre, como comentam em trechos de seus *feedbacks*: “a metodologia encaixou bem no nosso time e foi implementada em um momento chave para nossos resultados [...] ter alguém disposto e proativo como o Lucas foi essencial para que o time compreendesse a importância da metodologia, que acredito ter sido implementada com sucesso.” e “o que mais me ajudou foi as metas semanais e o fato de serem possíveis [...] acho que [a metodologia] foi o que subiu oGV esse último semestre.” (Apêndice C). Ou seja, para

o time de vendas seria mais proveitoso se as 4DX tivessem sido aplicadas em um momento em que todos já fossem familiarizados com os processos.

O GRD se mostrou uma boa solução para enfrentar o problema da alta rotatividade da organização, uma vez construído os fluxogramas e POPs, a curva de aprendizado para aplicar corretamente os processos cresceu e garantiu consistência, como mostra este *feedback* de uma das colaboradoras: “foi de grande ajuda na hora de saber o que fazer e quando fazer, como já está tudo planejado e indicado na planilha, senti que facilitou muito o nosso trabalho e trouxe mais responsabilidade sobre o resultado final. Antes era complicado saber o que fazer e quando” (Apêndice G). No entanto, a mudança não foi imediata, todos os membros da equipe de Aracaju, com exceção da líder, eram novos e não compreenderam de início como utilizar a planilha. Houve necessidade de realizar reuniões individuais e exigir seu uso constantemente, que passou a ser rotina da equipe quase um mês após o início. É preciso supervisionar de perto a implementação de novos processos, sem abrir margens para dúvidas. Outra melhoria é trazer para as reuniões semanais do time conversas sobre possíveis anomalias enfrentadas, o relatório de anomalia foi pouco utilizado de maneira independente, apesar de todos terem visto valor no seu propósito. O Quadro 2 compara os principais pontos fortes e fracos de ambas as metodologias.

Quadro 2 - Comparação das metodologias

	Pontos fortes	Pontos fracos
4DX	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula engajamento e inovação na equipe; - Desenvolve senso analítico e estratégico. 	É difícil para equipes que não possuem clareza sobre os processos.
GRD	<ul style="list-style-type: none"> - Agiliza tempo de aprendizado e independência; - Garante processos de qualidade; - Evita perda de informações. 	Corre o risco de burocratizar tarefas, enrijecer processos e ficar em desuso.

Fonte: Autor (2022).

É interessante notar que ambas ferramentas se complementam bem, líderes poderiam dar foco inicial para desenvolver o Gerenciamento da Rotina e após maior maturidade da equipe aplicar a metodologia 4DX para alavancar as metas e permitir inovações. Isso foi parcialmente feito no final de outubro, o primeiro mês de implementação das 4DX deixou claro que os resultados não aconteceriam se o processo não mudasse, mas a equipe não tinha conhecimento suficiente para perceber e desenvolver isso por conta. Então foi mapeado e esclarecido o processo de cada membro dentro da equipe com entrevistas individuais (Apêndice B) mas que por conta de tempo, não foram desenvolvidos e documentados em fluxogramas e padrões de operação.

Um fator interessante de observar na pesquisa é a importância de uma liderança presente, as Figuras 7, 8 e 9 trazem um exemplo gráfico para refletir. Se considerar que nos exatos primeiros 15 dias de novembro a líder da área de vendas esteve ausente, e a equipe já capacitada e ciente de suas obrigações só voltou a performar quando a ela retornou. A outra equipe de Santa Maria que parou de cooperar com a pesquisa e não implementou as ferramentas acabou fechando a operação no final do ano, não realizando nenhuma venda. E a equipe de Aracaju conseguiu grandes resultados também pela ótima capacidade da líder em acompanhar e trabalhar junto com a equipe. Uma liderança comprometida é a chave principal para o sucesso e implementação de novos métodos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada intercâmbio que AIESEC realiza é uma oportunidade de desenvolver qualidades de liderança em um jovem estudante, por isso, “como aumentar as vendas e garantir entregas de qualidade, minimizando os problemas da inerente alta taxa de rotatividade?” foi a pergunta que norteou esta pesquisa que buscava em sua solução a implementação dessas duas metodologias. Os objetivos foram alcançados, as vendas aumentaram e a qualidade dos intercâmbios também. Ambos métodos foram bem aceitos pelas equipes e têm possibilidade de serem utilizados pelas lideranças nas próximas gestões, que precisam estar atentas às seguintes observações:

- (a) Utilize o método GRD para mapear os processos e garantir clareza das operações para todos na equipe;
- (b) Acompanhe cada membro de perto nas primeiras semanas, certificando-se de que todos conhecem e realizam suas obrigações; e saibam como encontrar as informações que necessitam;

- (c) Traga discussões nos encontros da equipe sobre percepções de anomalias e incentive-os a desenvolver planos de ação para melhorar os processos;
- (d) Com o time já familiarizado com os processos crie uma MCI e metas de direção junto a equipe, isso vai proporcionar mais engajamento e maturidade;
- (e) Atualize constantemente os resultados individuais e traga nos encontros semanais a discussão de como evoluir em direção à MCI, como no Apêndice A.

Para pesquisas futuras recomenda-se trabalhar com mais equipes em um período maior de implementação, que possibilite uma coleta mais precisa dos impactos de ambas as ferramentas. O projeto foi concluído com sucesso, alavancou resultados, impactou diretamente clientes e desenvolveu capacidades de gestão nos dez jovens universitários que participaram da pesquisa.

REFERÊNCIAS

AIESEC. **About us**. 2022. Disponível em: <https://aiesec.org/about-us>. Acesso em: 02 jun. 2022.

AIESEC HUB. **Standards**. 2021. Disponível em: <https://aiesechub.squarespace.com/aiesec-hub/standards>. Acesso em: 08 jan. 2023.

BAIN. **Results Delivery: Busting Three Common Myths of Change Management**. 2018. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths/>. Acesso em: 25 jun. 2022.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Minas Gerais: Falconi Consultores de Resultado, 2013.

CAUCHICK M. P. Aspectos relevantes no uso da pesquisa-ação na engenharia de produção. **Exacta**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2011, p. 59-70. jul. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81018619006>. Acesso em: 21 jun. 2022.

DEMING, E. W. **Qualidade: a revolução da administração**. 1. ed. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker: o Homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, Lorrane; LONGHINI Tatieli. Implementação de procedimentos operacionais em setor de banda larga. **Relainep**, v. 9, n. 15, p 36-56, 2021. Curitiba. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/80105/44049>. Acesso em: 12 mai. 2022.

INTERCEPT BRASIL. **Meu intercâmbio pela AIESEC deu errado**. 2019. Disponível em: <https://theintercept.com/2019/04/14/aiesec-intercambio-deu-errado-negligencia/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

McCHESNEY, Chris *et al.* **The 4 Disciplines of Execution: Achieving your Wildly Important Goals**. 4. ed. City, USA: Free Press, 2021.

MELLO, Carlos Henrique Pereira *et al.* Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Revista Produção**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan. 2012. Disponível em: . Acesso em: 21 jun. 2022.

MORAIS, I. H. T. *et al.* Aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa de eventos infantis. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 40., 2020, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2020. Disponível em: . Acesso em: 11 mai 2022.

PIRAIANO, L. C. L.; CAMPIOLO M. P. Relação entre as habilidades da BNCC para o ensino de história e os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Revista Científica Multidisciplinar**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 01-19, 2021. DOI: 10.15343/0104-7809.20113319331. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/131>. Acesso em: 01 jun. 2022.

REICHHELD, Frederick. **A pergunta definitiva: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Boston, USA: Harvard Business School Press, 2006.

REICHHELD, Frederick. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, [S. l.], v.9, n. 6, jul. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em: 12 mai. 2022.

RICCI, Gabrieli; MAGRINI, Rosemary. Ciclo PDCA como ferramenta para melhoria de serviços. **Revista Fatec**, [S. l.], v.6, n. 14, ago. 2012. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1122>. Acesso em: 12 de mai. 2022.

SPAULDING, T. P. *et al.* Implementation of 4 Disciplines of Execution on Wait Times and Collected Revenue for an Academic Pediatric Development Office. **AAP EXPERIENCE**, 24 Out., 2015, Washington. **Anais [...]**. Washington: AAP, 2015. Disponível em: <https://aap.confex.com/aap/2015/webprogram/Paper30334.html>. Acesso em: 28 jul. 2022.

SUBRAMANIAN, D. V. *et al.* Implementation of Dx Methodology for Service Revenue Maximization - A Case Study in M/s Cura Healthcare Pvt Ltd. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, [S. l.], v. 9, n. 23, p. 354-369, 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/322635014_1AENSI_Australian_Journal_4Dx_Paper. Acesso em: 28 jul 2022.

UN. **Nações Unidas Brasil**. 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

UNWTO. **Tourism grows 4% in 2021 but remains far below pre pandemic levels**. 2021.

Disponível em:

<https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>. Acesso em: 19 jul. 2022.

APÊNDICE A - ATA ENCONTRO SEMANAL 4DX

Cadência: Quartas - 21:00h às 21:20h.

Regra: O único foco de discussão são temas relacionados a MCI.

Agenda:

- **Reports individuais:** “Me comprometi a fazer X e aconteceu Y. Porque...”
 - Bea:
 - Américo:
 - Luana:
 - Mildred:
 - Giselle:
 - Gabriela:

- **Revisar o Placar**
 - Placar 4DX oGV
 - Observações:
 -

- **Plano para a semana:** Uma ou duas ações que cada um se compromete fazer para alavancar a MCI
 - Bea:
 - Américo:
 - Luana:
 - Mildred:
 - Giselle:
 - Gabriela:

APÊNDICE B - ENTREVISTA DE MAPEAMENTO

Para conhecer: Porque entrou na AIESEC? O que espera do tempo na organização?

- 1) Quais atividades você executa? (**Quais atividades você faz no seu dia a dia?**)
- 2) Poderia me explicar como executar cada uma delas?
- 3) O que sai de cada uma das atividades? (**Saídas**)
- 4) Quais as que você tem mais dificuldade e por que?
- 5) Alguma etapa depende de pessoas externas? Quem são essas pessoas?
- 6) O que é essencial para essa atividade? (Quem são os **fornecedores e entrada**)
- 7) Quais ferramentas são essenciais para executar esse processo?
- 8) Quais atividades já são realizadas/linkadas ao software que é utilizado pelo escritório?
- 9) De que maneira tu vê que poderia ser mais assertiva sua execução, reduzindo os problemas existentes?
- 10) Quais são os objetivos e as metas estabelecidos?

APÊNDICE C - COLETA DE ENGAJAMENTO 4DX

Data das respostas	Na sua opinião, qual o impacto que as 4DX tiveram no alcance das metas de oGV?	Quão responsável tu se sentiu pelas metas desde a implementação da metodologia?	Tu sente que as 4DX te motivaram para alcançar as metas?
12/28/2022 18:17:23	10	9	10
12/29/2022 18:00:59	5	7	9
12/30/2022 9:01:21	8	10	9
12/31/2022 12:08:01	10	6	8
1/4/2023 8:20:19	9	6	9
Média	8.4	7.6	9

O que mais me ajudou foi as metas semanais e o fato de serem possíveis e nada impossível ou que demoraria muito para ser batida, acho que o principal ponto forte é o planejamento que é feito de coisas importantes e os que não são, ou seja, gostei bastante acho que foi o que subiu OGV esse último semestre.

Sinto que a metodologia impactou bastante de forma positiva, foi bom sentir que alguém estava motivado e tentando trazer mais impacto para dentro da área. A razão da minha nota na primeira questão foi mais pela nossa realidade como time, por muitos motivos estávamos e estamos desmotivados e isso afeta diretamente nos resultados e, conseqüentemente, afetou os resultados do 4DX.

A metodologia encaixou bem no nosso time e foi implementada em um momento chave para nossos resultados. Pensar sobre metas e debater ideias é algo que também merece destaque na construção dos nossos resultados. A metodologia também busca focar em metas individuais, o que julgo ser essencial para mapear o engajamento do time e revelação de talentos em qualquer cultura organizacional. Além disso, ter alguém disposto e proativo como o Lucas foi essencial para que o time compreendesse a importância da metodologia, que acredito ter sido implementada com sucesso.

Acredito que nos impulsionou para tomar atitudes que fizessem chegar nos objetivos, deu o empurrão que estávamos precisando para utilizar melhor o tempo e buscar oportunidades.

APÊNDICE D - PLANILHA DE CONTROLE DE PROCESSOS

Membro responsável: Sofia			Federica		Adrian		Fiama		Diana		
			País	Argentina	País	Argentina	País	Argentina	País	Costa Rica	
			Chegada	06/11	Chegada	03/12	Chegada	22/01	Chegada	16/01	
Semana	Tarefa	POPs [1]	To-do	Prazo	To-do	Prazo	To-do	Prazo	To-do	Prazo	
Semana -2 (Ou antes)	Fazer chamada com EP, alinhar expectativas e pedir documentos (IPSo)	POP	<input checked="" type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>			
	Enviar nutrição pelo whats: sobre clima, comida e musica, etc.	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Entrar em contato com OGX para alinhar o que o EP já fez suas expectativas	- [2]	<input checked="" type="checkbox"/>	28/10			25/11				07/01
	O EP enviou todos documentos? (Letter, Passaporte, Visto, Seguro e Passagem)	-	<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>	
Semana -1	Pedir pra TL contatar B2B para alinhar o primeiro dia na ONG	-	<input checked="" type="checkbox"/>								
	O EP já tem Host? Se não, ajude a conseguir!	-	<input checked="" type="checkbox"/>	04/11			02/12			21/01	14/01
	Marcar e organizar o Pickup com alguém escritório (mande email para o EP)	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
Semana 1	Pickup nível @AJ, tire fotos e mande no grupo da cooperação	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Incoming preparation Seminar (IPS) - Antes do First day	-	<input checked="" type="checkbox"/>	11/11			09/12			28/01	21/01
	First day of work - Alinhar objetivos e responsabilidades na ONG	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Mandar Email de follow up	-	<input checked="" type="checkbox"/>								
Semana 2	Falar com a TL para pedir feedback com a ONG de como anda o projeto	-	<input checked="" type="checkbox"/>								
	LEAD Session	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Contatar o EP perguntando como ele está e como vai o projeto	-	<input checked="" type="checkbox"/>	18/11			16/12			04/02	28/01
Traga sugestões: eventos culturais, aulas de português, global village, viagens...	-	<input checked="" type="checkbox"/>									
Semana 3	LEAD Session	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Contatar o EP perguntando como ele está e como vai o projeto	-	<input checked="" type="checkbox"/>	25/11			24/12			11/02	04/02
	Traga sugestões: eventos culturais, aulas de português, global village, viagens...	-	<input checked="" type="checkbox"/>								
Semana 4	LEAD Session	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Contatar o EP perguntando como ele está e como vai o projeto	-	<input checked="" type="checkbox"/>	03/12			31/12			18/02	11/02
	Mandar Email de follow up	-	<input checked="" type="checkbox"/>								
Traga sugestões: eventos culturais, aulas de português, global village, viagens...	-	<input checked="" type="checkbox"/>									
Semana 5	LEAD Session	POP	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Contate o EP perguntando como ele está e como vai o projeto	-	<input checked="" type="checkbox"/>	10/12			07/12			25/02	18/02
	Traga sugestões: eventos culturais, aulas de português, global village, viagens...	-	<input checked="" type="checkbox"/>								
Semana 6	Mandar Email de follow up	-	<input checked="" type="checkbox"/>	12/12			09/12			27/02	20/02
	Closing meeting		<input type="checkbox"/>								
	EP preencheu o from de NPS e CO?	POP	<input type="checkbox"/>	16/12			13/01			03/03	24/02
	Mande o email de departure support (Um dia antes dela ir)	-	<input checked="" type="checkbox"/>								

Para mais detalhes: https://docs.google.com/spreadsheets/d/19i2QVgzRowBR6e3ELX13fbDo8yxqnz1Oa_y5XUCEA64/edit?usp=share_link

APÊNDICE E - POPS DESENVOLVIDOS

POP - IPSo and email

Resultados esperados

Alinhar expectativas, pedir documentos e tirar dúvidas para o EP se sentir preparado e acolhido no seu intercâmbio.

Materiais úteis

- [Apresentação](#)
- [When2meet](#)

Etapas

1. Entre em contato com o EP para agendar reunião;
2. Entre em contato com B2B para pedir detalhes do projeto e ONG;
3. Revise material e modifique algo se preciso;
4. Mande mensagem um dia antes lembrando da reunião;
5. Apresente ppt e converse com o objetivo em mente: alinhar expectativas;
6. Tire uma foto/print de vocês;
7. Mande a foto para o EP, para a cooperação e agradeça a presença.

Importante

O seminário online agora vai ser a etapa inicial na experiência dos EPs que ainda vão chegar, vamos precisar de uma atenção especial nos prazos e etapas da IPSo. Vamos começar a organizar com os EPs os horários direitinho para poder garantir um alinhamento maior.

Cuidados adicionais

- Lembre-se que o EP fala outra língua, fale pausadamente e tenha o tradutor aberto caso precisar;
- Se o EP não tiver o host ainda comente que na semana anterior ao intercâmbio virão mais informações. Comente que existe a possibilidade dele ter vários hosts já que são **voluntários**, e pode ser que ele fique em um hostel, mas garanta que ele não vai ficar sem lugar pra se hospedar;
- Se não souber alguma informação específica que o EP perguntou, comente que vai buscar essa informação com a gerência e passar para ele pelo whats depois.

POP - Pick-up

Resultados esperados

Organizar e mobilizar o CL para participar do pick-up e receber bem os EPs que estão chegando em Aracaju.

Materiais úteis

- Site do ônibus, moovit, google maps
- Arte editável para pick-up: [editável canva](#)

Etapas

Preparação

1. Confirme nas passagens do EP a data e horário corretos e revise para impedir erros
2. Procure uma foto do EP e edite a arte do Canva
3. 4 dias antes da chegada soltamos a arte no ZUADANO, convidando o pessoal para participar e puxamos a lista de quem vai poder ir.
4. 1 dia antes lembrar do pick-up no zuadano.
5. No dia, envie uma mensagem de lembrança e alinhando o horário e local.

Chegando no Aeroporto/ Rodoviária

6. Marque um ponto de encontro com o CL.
7. Chegue e alerte para que cheguem pelo menos 20 minutos antes do horário, o EP não vai se sentir bem por ter que esperar após uma viagem cansativa.
8. Se apresente e converse um pouco com o EP, assim ele pode te conhecer pessoalmente e estabelecer uma aproximação maior.
9. Pergunte como foi a viagem e apresente o host do EP.

Cuidados adicionais


- Tire foto e faça vídeos sempre que conseguir;
- Cuidado com atrasos e alinhe tudo com o CL antes do dia para impedir confusões

POP - First day

Resultados esperados

Apresentar a ONG e projeto para o EP, alinhando muito bem a job description e garantindo que o Trainee termine o dia entendendo claramente sua função e como ele pode contribuir.

Materiais úteis

- Site do ônibus, moovit, google maps
- Estrutura projetos: aies.ec/gv-projects21
- Folha com regras da ONG:  NGO Rules
- Documento para estruturar o projeto (pra ele fazer antes dele chegar):

Etapas

Preparação

1. Confirme com B2B se está certo o combinado com a ONG;
2. Marque com o trainee um ponto de encontro que de preferência ele conheça;
3. Explique em detalhes como ele pode chegar do host até o ponto de encontro, ou encontre ele no host;
4. Pesquise e pergunte para não ter dúvidas de como chegar na ONG;
5. Se quiser, imprima uma folha com a estrutura do projeto sugerida;

Chegando na ONG

6. Se apresente para o responsável e apresente o trainee;
7. Façam um tour pelo espaço;
8. Deixe o trainee se aclimatar e conhecer as pessoas (Se quiser organize uma dinâmica para todos se apresentarem);
9. Converse com a responsável da ONG juntamente com o trainee sobre a Job description do projeto para ver se ambos estão de acordo;
10. Peça pro trainee anotar os detalhes de tudo que ele pode fazer cada semana;
11. Tenha um momento só com o trainee: “como você vê oportunidades para se desenvolver e crescer com esse projeto”.

Cuidados adicionais

- Tire foto e faça vídeos sempre que conseguir;
- Cuidado com atrasos, a primeira impressão tanto para o trainee quanto para a ONG conta muito. Se a AIESEC já se atrasa pra levar, imagina como o trainee vai ver a importância disso na hora de tocar o projeto.

POP - Weekly Lead Session

Resultado esperado

Desenvolver e esclarecer as qualidades de liderança da AIESEC e dar novas ferramentas para o EP desenvolver melhor seu projeto.

Materiais úteis

- Sala com projetor ou TV;
- Papéis e caneta para cada EP;
- LEAD Sessions

Etapas

1. Agende com os EPs e managers, podem fazer todos juntos se preferirem;
2. Reserve uma sala com projetor ou TV;
3. Estude e escolha a apresentação, modifique de acordo com a necessidade;
4. Relembre os EPs pelo menos 12h antes por email e whatsapp;
5. Apresente a sessão e abra bastante espaço para discussão;
6. Peça para os EPs preencherem o form CSAT ou dar feedbacks;
7. Tire uma foto e mande nos grupos do escritório e de cooperação.

Cuidados adicionais

- Lembre-se que os EPs falam outra língua, fale pausadamente e tenha o tradutor aberto caso precisar;
- Deixe claro para o EP a importância de executar suas tarefas, de colocar e cumprir metas, preste atenção se ele estiver com dificuldades na execução;
- Tenha empatia, lembre-se que o EP está longe do seu país e que se desenvolver doi. Às vezes só uma conversa com escuta ativa já ajuda muito;
- Observe com atenção como o EP se sente e se expressa. Se identificar um possível problema converse logo com ele e comente com a VP para tentar resolver antes que se agrave. Problemas acontecem, mas velocidade em resolver eles fazem toda a diferença.

POP - Closing & Departure

Resultado esperado

Finalizar a experiência com chave de ouro, coletar *feedbacks* e garantir preenchimento dos standards.

Materiais úteis

- Sala com projetor ou TV;
- Acesso a computador ou celular para cada EP (pode ser intercalado);
- Sessão da closing;
- LUP de como preencher infos no experience.org;
- Email de Departure support:

Etapas

1. Agende com os EPs e managers, podem fazer todos juntos se preferirem;
2. Reserve uma sala com projetor ou TV;
3. Estude a apresentação e modifique de acordo com a necessidade;
4. Relembre os EPs pelo menos 12h antes por email e whatsapp;
5. Apresente o ppt (e entregue o “túnel do tempo” que ele escreveu na IPS);
6. Pedir para preencherem form NPS: <https://forms.gle/AjiMuMZor3UhmAw59>;
7. Guie os EPs para preencher o form de COMPLETED na conta pessoal de cada um;
8. Tirem uma foto e mande nos grupos do escritório e de cooperação;
9. Enviar email de departure support.

Cuidados adicionais

- Explique para o EP a importância de preencher os infos de CO: para que a AIESEC no mundo saiba que estamos fazendo um bom trabalho e nós sabermos onde podemos melhorar.
- Quando o EP estiver preenchendo o CO explique e mostre o que **cada pergunta** significa e onde nós entregamos isso caso ele esteja em dúvida.
- Não influencie na resposta se um dos standards de fato não foi entregue, lembre que um valor da AIESEC é **integridade**.

APÊNDICE F - RELATÓRIO DE ANOMALIA

Relator: Carol

Detalhamento

As meninas do projeto mandaram mensagem no início do dia que estava tranquilo. Mas depois do first day mandaram no whats: achavam que ia ser mais atividades, e a dona da ONG disse que elas não teriam contato com as florestas.

Análise - Causas Potencias

#1 Por quê?	As outras meninas da ONG passaram uma visão negativa
#2 Por quê?	Por causa da falta de alinhamento de como seriam de fato as atividades
#3 Por quê?	Não houve um contato mais próximo e assertivo sobre as atividades, elas estavam na expectativa da descrição da AI
#4 Por quê?	oGV ignorou os booklets das atividades gerais e usou o expa
#5 Por quê?	Podia ser melhor o alinhamento com oGV (nem sempre o óbvio é óbvio)
Causa raíz	Alinhamento com as EPs e IR

Plano de ação - Correção do problema

Ação corretiva/preventiva	Quem	Início	Fim
Realizar IPSo em ressonância com a realidade da ONG	Time de CX	12/11	...
Repensar as SOPs e moldar o ppt da IPSo	Carol	12/11	16/11

Plano de ação - Resultados

Conversamos com as EPs e elas começaram a dar aulas em escolas de ensino público, deram o feedback de estar gostando muito do projeto e muito animadas para fazer mais.

APÊNDICE G - COLETA DE ENGAJAMENTO GRD

Data da resposta	Na sua opinião, qual o impacto que a planilha teve no alcance dos <i>completeds</i> ?	Quão responsável tu se sentiu pelas metas desde a implementação da metodologia?	Tu sente que a planilha te motivou para alcançar as metas?
12/29/2022 22:05:57	10	8	8
12/30/2022 7:24:02	10	8	10
1/2/2023 9:13:03	10	10	10
1/3/2023 20:52:19	8	9	9
Média	9.5	8.75	9.25

A metodologia me ajudou, porque tem a descrição do que deve ser feito e prazos, dando tempo suficiente para me organizar e entregar tudo que deve ser feito

Lucas foi maravilhoso, atencioso e dedicado, soube compreender a minha rotina e conseguimos nos adaptar.

Acredito que, de forma geral, a planilha foi um facilitador para organizar, acompanhar e fazer cada processo para garantir resultados. Como líder de um time, facilitou bastante na gestão de processos de cada membro da equipe, o que também foi um ponto bem positivo para acompanhar cada etapa de desenvolvimento das tarefas do time. a planilha facilitou na garantia de que estaríamos fazendo nossa parte em cada momento necessário no processo de experiência dos consumidores.

- Foi de grande ajuda na hora de saber o que fazer e quando fazer, como já está tudo planejado e indicado na planilha, senti que facilitou muito o nosso trabalho e trouxe mais responsabilidade sobre o resultado final. Antes era complicado saber o que fazer e quando.
- O relato de anomalia ajudará muito os futuros managers a saber sobre o que não deu certo pra nós e isso ajudará muito no futuro
- As melhorias feitas na planilha depois da reunião que tivemos melhoraram muito a experiência

NUP: 23081.009190/2023-78

Prioridade: Normal

Homologação de ata de defesa de TCC e estágio de graduação

125.322 - Bancas examinadoras de TCC: indicação e atuação

COMPONENTE

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
8	Trabalho de conclusão de curso (TCC) (125.32)	TCC Final - Lucas Gelsdorf Stoeckel.pdf

Assinaturas

31/01/2023 12:02:10

LUCAS GELSDORF STOECKEL (Aluno de Graduação)
07.09.08.01.0.0 - Curso de Engenharia de Produção - 121626

31/01/2023 13:39:58

MARCELO HOSS (PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR)
07.36.00.00.0.0 - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS - DEPS

1960



Código Verificador: 2319218

Código CRC: 61dc2f71

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

