

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO DE ONGs DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

MARIA LÚCIA MANO TEIXEIRA

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GESTÃO DE ONGs DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

MARIA LÚCIA MANO TEIXEIRA

Orientador: Prof. Dr. Cláudio José Müller

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Ângela de M. Ferreira Danilevicz

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissionalizante – Ênfase em Gerência da Qualidade.

**Porto Alegre
2006**

Esta Dissertação foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO modalidade Profissionalizante e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do PPGE, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Cláudio José Müller

Orientador
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Luis Antonio Lindau, Ph.D.

Coordenador do PPGE
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Ângela de M. Ferreira Danilevicz

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Cláudio Müller, meu orientador, que, em meio a longas reuniões, indicou-me os caminhos a serem seguidos.

Ao Professor José Luis Duarte Ribeiro, pelas valiosas contribuições, que lapidaram este trabalho até lhe dar o formato final.

Aos professores que, gentilmente, aceitaram o convite para participar da banca e que contribuíram para a qualidade deste trabalho.

Aos colegas do Mestrado, que, com seu entusiasmo e juventude, sempre me incentivaram a dar o melhor de mim.

Aos professores do PPGEF, que me deram a base teórica necessária para desenvolver este trabalho, através de seu conhecimento e dedicação.

À secretaria do PPGEF, em particular ao Professor Fernando Chaves, pela atenção que sempre me dispensou.

À Maria da Graça Rosa, Coordenadora da Parceiros Voluntários, e à diretora da ONG que serviu de caso para este trabalho, que me descortinaram um novo mundo e cujas experiências enriqueceram meus conhecimentos sobre a realidade das organizações sociais, sem os quais este trabalho teria sido bem mais difícil de desenvolver.

Às Organizações Sociais, que, apesar de suas dificuldades, abriram suas portas para me oferecer informações que ajudaram decisivamente na formação do perfil das organizações voltadas ao social.

Aos meus pais (*in memmoriám*), que plantaram em mim a semente do saber.

À minha família e amigos, que sempre me incentivaram e acreditaram que esse era um sonho possível.

Dedico este trabalho a meu marido Ricardo e a meus filhos, Bruno e Thiago, que são as razões maiores para eu seguir realizando meus sonhos.

‘Não existe vento favorável para aquele que não sabe aonde vai’.

Sêneca

RESUMO

O presente trabalho trata da adaptação do 'MEIO' – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações, proposto por Müller (2003), para organizações não governamentais (ONGs) de pequeno e médio porte. O modelo tem por objetivo integrar o Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho, tendo como uma de suas características a flexibilidade, o que permite que as organizações o apliquem, começando por qualquer módulo, dependendo do estágio de desenvolvimento em gestão empresarial que se encontram. Inicialmente, é apresentada uma fundamentação teórica que visa conhecer esses elementos de gestão e a realidade na qual se inserem as organizações sem fins lucrativos. Embasando a adequação do método, foram levantados dados de três fontes: (i) por meio da aplicação de questionários, cuja finalidade é conhecer o perfil e o nível de gestão das organizações objeto deste estudo; (ii) a partir da pesquisa desenvolvida pelo IBGE (2005) "Fundações Privadas e as Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002", que permite ter uma visão abrangente do perfil das organizações sociais brasileiras; e (iii) através de um estudo de caso em uma ONG, onde a aplicação do modelo permite um melhor conhecimento da ferramenta e do universo onde será aplicada. As conclusões oriundas da revisão bibliográfica e do levantamento de dados permitem a apresentação de uma proposta de modelo mais aderente aos objetivos e perfil das organizações sociais de pequeno e médio porte, sem, contudo, ser ampla o suficiente para ser estendida a todo universo, uma vez que o novo modelo não foi testado em outras organizações, o que é uma indicação, entre outras, para futuros trabalhos.

Palavras-chave: Organizações não Governamentais (ONGs), Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos, Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

This thesis concerns about the adaptation of “MEIO” – A model that integrates strategy, indicators and operations – proposed by Müller (2003), to small and medium-sized nonprofit organizations. This model aims to integrate Strategic Planning, Business-Process Management and Performance Measurement. One of its characteristics is the flexibility that allows the organizations to apply ‘MEIO’ at any of its modules, depending on their development’s stage in management. Initially, theoretical information is given aiming a better knowledge of management elements and the reality on nonprofit organizations. To support the correspondence of the method, data was collected from three different sources: *(i)* interviews that establish the profiles and development’s level of the organizations focus of this study; *(ii)* a research about private foundations and nonprofit associations in Brazil made by IBGE (2005) – “Private Foundations and Nonprofit Associations in Brazil 2002”; and *(iii)* a case study carried out in a nonprofit organization that provides the necessary understanding of the tools used in the method and the universe where the model is applied. Due to conclusion based on the reviews and data, a more suitable model is proposed. This new model fits better the goals and profiles of small and medium-sized organizations. Finally, it is important to mention that this model is not universal, since it hasn’t been tested in other organizations, suggesting then a follow up of this study.

Key-words: Nonprofit Organizations, Strategic Planning, Business-Process Management, Performance Measurement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Etapas do Método de Trabalho	Pág. 23
Figura 02 – Comparativo das abordagens do Planejamento Estratégico.....	Pág. 31
Figura 03 – Sistema organizacional e suas relações com o ambiente.....	Pág. 32
Figura 04 – Metodologias de desenvolvimento e aplicação do Planejamento Estratégico	Pág. 35
Figura 05 – Método de condução do Planejamento Estratégico.....	Pág. 36
Figura 06 – Exemplos de definições de Negócio, Missão, Princípios e Valores e Visão	Pág. 41
Figura 07 – Características dos Processos de Manufatura e Serviços	Pág. 49
Figura 08 – Estágios da evolução para a organização por processos	Pág. 51
Figura 09 – Macroprocessos organizacionais e suas interações com o ambiente ...	Pág. 55
Figura 10 – Relacionamento do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho.....	Pág. 60
Figura 11 – Características dos Sistemas de Medição antigos e atuais	Pág. 62
Figura 12 – Cadeia de relações de causa e efeito a partir da estratégia.....	Pág. 69
Figura 13 – Fundamentos da Excelência	Pág. 70
Figura 14 – Modelo de Excelência do PNQ	Pág. 72
Figura 15 – Análise comparativa dos modelos de Medição de Desempenho	Pág. 74
Figura 16 – Fases relacionadas do MEIO	Pág. 78
Figura 17 – Partes do MEIO, seus desdobramentos e interrelações e formulários associados	Pág. 79
Figura 18 – Organizações participantes das entrevistas.....	Pág. 82
Figura 19 – Mapa do Negócio da ONG Z.....	Pág.101
Figura 20 – Identidade Organizacional da ONG Z.....	Pág.101
Figura 21 – Principais Projetos/Programas da ONG Z	Pág.102
Figura 22 – Análise do ambiente externo geral da ONG Z.....	Pág.102
Figura 23 – Análise do ambiente externo da ONG Z– Porter	Pág.103
Figura 24 – Análise do ambiente interno da ONG Z.....	Pág.103
Figura 25 – Relação entre Problemas da ONG Z	Pág.104
Figura 26 – Estratégias da ONG Z.....	Pág.105
Figura 27 – Organograma da ONG	Pág.105
Figura 28 – Levantamento das Macro-Atividades da ONG	Pág.106
Figura 29 – Levantamento dos resultados desejados e problemas de fornecedores e clientes da ONG Z	Pág.106

Figura 30 – Macro Processo da ONG Z	Pág.107
Figura 31 – Caracterização dos Processos da ONG Z	Pág.107
Figura 32 – Mapeamento dos Processos da ONG Z	Pág.108
Figura 33 – Fases relacionadas do MEIO adaptado	Pág.111
Figura 34 – Partes do MEIO adaptado	Pág.113
Figura 35 – Partes do MEIO aplicadas no Estudo de Caso na ONG Z	Pág.114

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Informações gerais sobre o terceiro setor no Brasil	Pág. 18
Tabela 02 – Distribuição das fundações privadas e associações sem fins lucrativos e o pessoal assalariado, segundo a data de criação – Brasil 2002	Pág. 18
Tabela 03 – Informações gerais sobre a situação social no Brasil	Pág. 19
Tabela 04 – Cargo dos respondentes	Pág. 83
Tabela 05 – Tempo de organização	Pág. 84
Tabela 06 – Grau de instrução dos respondentes	Pág. 84
Tabela 07 – Todos os registros legais constituídos	Pág. 85
Tabela 08 – Situação do imóvel	Pág. 85
Tabela 09 – Classificação das organizações de acordo com o ICNPO	Pág. 86
Tabela 10 – População-alvo	Pág. 87
Tabela 11 – Área de atuação	Pág. 87
Tabela 12 – Agentes	Pág. 88
Tabela 13 – Elementos de Gestão do Planejamento Estratégico (PE)	Pág. 89
Tabela 14 – Elementos de Gestão do Gerenciamento de Processos (GP)	Pág. 90
Tabela 15 – Elementos de Gestão da Avaliação de Desempenho (AD)	Pág. 91
Tabela 16 – Ferramentas de desenvolvimento do Planejamento Estratégico (PE)	Pág. 91
Tabela 17 – Ferramentas de desenvolvimento do Gerenciamento de Processos (GP) .	Pág. 92
Tabela 18 – Ferramentas de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho (AD)	Pág. 92

LISTA DE ABREVIATURAS

ABONG	- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AD	- Avaliação de Desempenho
AEN	- Áreas Estratégicas de Negócios
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
FPNQ	- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GIFE	- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GP	- Gerenciamento de Processos
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICNPO	- <i>Internacional Classification of Non Profit Organization</i> (Classificação Internacional de Organizações não Lucrativas)
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MEIO	- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações
ONG	- Organização Não Governamental
ONU	- Organização das Nações Unidas
OSCIP	- Organizações da Sociedade Civil de Direito Público
PE	- Planejamento Estratégico
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	- Serviço Nacional da Indústria
SESI	- Serviço Social da Indústria
SWOT	- <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunitties and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Tema e Justificativa.....	19
1.2	Objetivos e Justificativa	20
1.3	Método de trabalho.....	22
1.3.1	Objetivos da pesquisa.....	24
1.3.2	Razões para escolha do tipo de pesquisa.....	25
1.3.3	Coleta de dados	25
1.4	Delimitações do trabalho.....	26
1.5	Estrutura do trabalho	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	Planejamento Estratégico (PE).....	28
2.1.1	Histórico	28
2.1.2	Conceitual do Planejamento Estratégico	29
2.1.3	Características do Planejamento Estratégico.....	30
2.1.4	Níveis do Planejamento Estratégico.....	30
2.1.5	Administração estratégica	31
2.1.6	Sistema sob o ponto de vista da organização	31
2.1.7	Importância do Planejamento Estratégico para organizações do terceiro setor	33
2.1.8	Escolha da metodologia para desenvolver o Planejamento Estratégico.....	34
2.1.9	Etapas do Planejamento Estratégico.....	35
2.1.10	O MEIO e o Planejamento Estratégico	47
2.2	Gerenciamento de Processos (GP)	47
2.2.1	Processos	48
2.2.2	Construção da gestão por processos.....	50
2.2.3	Método de implementação da reestruturação dos processos.....	53
2.2.4	Visão geral e hierarquia dos processos.....	54
2.2.5	Pessoas nos processos de reestruturação	55
2.2.6	Identificação e priorização dos processos	57
2.2.7	Mapeamento dos processos	57
2.2.8	Análise dos processos empresariais	59
2.2.9	Implementação e aprimoramento dos processos.....	59
2.2.10	Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho	60
2.3	Avaliação de Desempenho (AD).....	61
2.3.1	Conceitual e contexto da Avaliação de Desempenho	61
2.3.2	Indicadores de desempenho.....	62
2.3.3	Sistemas de Avaliação de Desempenho	63
2.3.4	Implantação do sistema de Avaliação de Desempenho e a melhoria contínua	64
2.3.5	Modelos de Avaliação de Desempenho	66
2.3.6	Sistemas de Avaliação de Desempenho em organizações sociais	73
2.3.7	Análise comparativa dos modelos de Avaliação de Desempenho frente à realidade das organizações sociais sem fins lucrativos.....	74
2.3.8	O MEIO como fio condutor do Planejamento Estratégico, do Gerenciamento de Processos e da Avaliação do Desempenho.....	75
2.4	MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).....	75
2.4.1	Características do MEIO	76

2.4.2	Etapas do MEIO	77
2.4.3	Recomendações na aplicação do MEIO	80
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ONGs	81
3.1	Questionário sobre o estágio de gestão das ONGs.....	81
3.1.1	Resultados das entrevistas	83
3.1.2	Conclusões sobre as entrevistas	92
3.2	O estudo do IBGE (2005) e o perfil das ONGs brasileiras	94
3.3	Análise e proposta preliminar de adaptação do MEIO à ONGs.....	96
4	ESTUDO DE CASO NA ONG Z	98
4.1	Apresentação da Organização	98
4.2	Aplicação do MEIO.....	99
4.2.1	Etapa preparatória.....	100
4.2.2	Planejamento Estratégico	100
4.2.3	Gerenciamento de Processos	105
4.2.4	Avaliação de Desempenho	108
4.3	Conclusões do Estudo de Caso na ONG Z.....	109
4.4	O MEIO adaptado	109
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
5.1	Conclusões.....	115
5.2	Recomendação para trabalhos futuros.....	118
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	124
	APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA O QUESTIONÁRIO SOBRE O NÍVEL DE GESTÃO	125
	APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE NÍVEL DE GESTÃO	126
	ANEXO A – FORMULÁRIOS DO MEIO UTILIZADOS NO MODELO ADAPTADO	131

1 INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos são agentes de mudança das pessoas e sociedades, propiciando retorno e satisfação tanto para aqueles que servem, como para os que são atendidos.

Salvatore (2004) faz uma pequena análise histórica, importante, na medida que permite definir como se formaram as entidades sociais no Brasil. Segundo esse autor, as instituições de caridade existem há centenas de anos, levando ajuda aos mais pobres, doentes ou abandonados. Os voluntários que nelas trabalhavam eram normalmente religiosos. Essas entidades, que sobreviviam de caridade e eram vistas pelos governos como entidades marginais, foram evoluindo e adquirindo uma grande importância na sociedade moderna.

No Brasil, nos três primeiros séculos após o descobrimento, a evolução não foi diferente, apresentando, em sua origem, uma relação estreita com a igreja católica e sua relação com o Estado. Outro fator importante é o aspecto paternalista trazido à colônia pelos portugueses, que influenciou o perfil das relações de assistência entre necessitados, sociedade civil e governos. Com base em princípios religiosos, a formação dos recursos humanos que trabalham nesse setor é basicamente voltada às atividades sociais, apresentando uma carência administrativa, que, na maioria das vezes, tem como consequência a extinção da organização ou a sua dependência de órgãos governamentais.

Em função da atualidade do tema, alguns estudos têm sido elaborados com o intuito de conhecer esse universo que se descortina, fornecendo informações a respeito da realidade em que estão inseridas as organizações sociais e procurando alinhar os conhecimentos das diversas ciências na busca de soluções para seus problemas.

Cabem, em primeiro lugar, alguns conceitos e definições elaborados por especialistas das mais diferentes áreas, para caracterizar essas instituições, sua gestão e o setor no qual atuam:

- Organizações Não Governamentais (ONGs): normalmente são organizações sem fins lucrativos, com autonomia e administração própria, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos (PAES, 1999);
- Organização social: criadas a partir de um projeto de reforma de estado, são um modelo ou qualificação de organização pública, não estatal, para que associações civis sem fins lucrativos e fundações de direito privado possam absorver atividades públicas, mediante qualificação da lei (PAES, 1999). A Lei 9.637, de 15 de maio de 1988, qualifica, como organização social, pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (SZKLAROWSKY, 2005);
- Gestão social: Tenório (1995) define gestão social como um conjunto de processos sociais, no qual a ação gerencial se desenvolve através da relação não burocrática de seus agentes, em função da vinculação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política;
- Terceiro setor: trata-se, em essência, de um conceito abstrato e ideológico, ao qual se atribui a existência de um mecanismo social público, não estatal. Ao mesmo tempo, tem um conteúdo concreto, referente a um conjunto de organizações sem fins lucrativos, que, com recursos particulares, defende os interesses coletivos (CAMARGO et al., 2001).

A partir da Lei 9.790, também chamada de Lei das Organizações da Sociedade Civil de Direito Público (OSCIP), sancionada em 23/03/1999, que regulou as atividades das organizações sociais no Brasil, houve um movimento muito grande em busca de legitimação, por parte das entidades que compõem o terceiro setor no Brasil, o que proporcionou um crescimento na procura de profissionais de outras áreas para atender essa demanda. No bojo dessa caminhada, outras mudanças ocorreram, principalmente no aspecto administrativo.

Com a introdução desses novos elementos, o paradigma do assistencialismo puro ruiu, dando lugar à outra visão, voltada à eficiência da gestão administrativa como fator fundamental de sobrevivência. No entanto, muitas vozes começaram a se manifestar, preconizando que nem tudo que é bom para as empresas privadas serve para as organizações sociais (VOLTOLINI, 2004).

As questões essenciais da administração, tais como perpetuação, crescimento do faturamento, aumento na participação do mercado, têm que ser traduzidas para as

organizações que não visam o lucro. Apesar de terem finalidades distintas, as organizações, lucrativas ou não, devem ter, nas funções administrativas clássicas, instrumentos para que se estruturam internamente e se posicionem frente ao ambiente externo (FALCONER, 1999 apud CARVALHO, 2004).

As ferramentas administrativas foram construídas para atender as empresas comerciais e apesar do consenso quanto ao seu uso nas organizações de cunho social, sua aplicação nessas instituições pode sofrer distorções (TEODÓSIO; BRUM, 2000 apud CARVALHO, 2004).

Tendo em vista o conhecimento prévio do MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações, desenvolvido por Müller (2003), este modelo foi escolhido pela familiaridade com o mesmo e por apresentar ferramentas que podem ser aplicadas a entidades sociais. A integração do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho numa única ferramenta foi a razão maior na escolha desse modelo, uma vez que ele reúne os elementos essenciais de uma gestão eficiente e eficaz, que é o que desejam as organizações sociais, carentes de recursos para buscar ferramentas espalhadas por uma vasta literatura. Essa metodologia tem a finalidade de integrar as estratégias empresarias com os processos operacionais, na busca do alinhamento organizacional para sustentação da empresa no longo prazo (MÜLLER, 2003).

Como o MEIO foi desenvolvido baseado em empresas comerciais, é necessário que o modelo seja analisado à luz da realidade, na qual estão inseridas as organizações sem fins lucrativos, a fim de que os elementos que o compõem se adaptem à natureza social dessas entidades.

A maioria das instituições voltadas ao social é de pequeno porte e trabalha, em média, com um ou dois empregados, sendo os demais trabalhadores voluntários (IBGE, 2005). Mesmo assim, como demonstram os dados da Tabela 01, os valores aplicados em ações sociais e o número de empresas envolvidas em alguma forma de empreendimento social são muito altos. Isso indica uma mobilização, principalmente das grandes empresas, que, além de recursos financeiros, aportam também recursos humanos. Pode-se concluir que está se formando no Brasil uma consciência social, não só no âmbito da população, mas em todos os setores.

Tabela 01 – Informações gerais sobre o Terceiro Setor no Brasil

Indicadores	Valores	Ano de Referência
Total de salários e outras remunerações pagas pelas fundações privadas e associações sem fins lucrativos	R\$ 17.449.545,00	2002
Empresas envolvidas em alguma ação social	465.000	2004
Valores investidos em ações sociais	R\$ 4.700.000.000,00	2000
Número de trabalhadores voluntários	19.700.000	2002

Fonte: IBGE (2005, p.41) e IPEA (2005a)

A Tabela 02 apresenta o crescimento no Brasil das associações sem fins lucrativos e fundações privadas, demonstrando que, a cada década, vem acontecendo uma duplicação desse número. Outra constatação que se pode verificar é que 61,64% foram fundadas após 1990, tendo, portanto, até quinze anos de existência, o que, em termos de organizações, é considerado muito pouco. O pessoal assalariado, entretanto, não acompanhou esse crescimento, podendo-se concluir que muito do trabalho nessas entidades vêm sendo realizado por voluntários.

Tabela 02 – Distribuição das fundações privadas e associações sem fins lucrativos e o pessoal assalariado, segundo a data de criação – Brasil 2002

	Distribuição			
	Fundações privadas e associações sem fins lucrativos		Pessoal assalariado ocupado	
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)
Totais	275.895	100	1.541.290	100
Data da criação				
Até 1970	10.998	3,99	523.520	33,97
De 1971 A 1980	32.858	11,91	387.765	25,16
De 1981 A 1990	61.970	22,46	261.887	16,99
De 1991 A 2000	139.187	50,45	327.783	21,27
De 2000 A 2002	30.882	11,19	40.335	2,62

Fonte: IBGE (2005, p.29).

A Tabela 03 apresenta alguns números, que comprovam que ainda há muito a ser realizado para mudar a face social do Brasil. Apesar do crescimento da riqueza mundial, o número de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) é de um bilhão e duzentos milhões. No Brasil, entre 1990 e 2003, a pobreza extrema caiu quase à metade, mas a desigualdade de renda permaneceu estática, com os 20% mais ricos se apropriando de mais da metade dos rendimentos (IPEA, 2005b).

Os dados das Tabelas 01, 02 e 03 mostram o número de organizações e voluntários dispostos a promover ações de melhoria junto às pessoas e ao meio ambiente. Em vista desse cenário, é necessário o desenvolvimento de redes interdisciplinares que lancem um olhar

cuidadoso sobre o terceiro setor, pois ele representa a base de uma mudança de atitude da sociedade frente as suas próprias mazelas.

Tabela 03 – Informações gerais sobre a situação social no Brasil

Indicadores	Ano	Quantidade
População abaixo da linha da pobreza	2002	10.000.000
Analfabetos entre 15 e 24 anos	2001	1.000.000
Mortalidade infantil (crianças até 5 anos)	2002	33,7 em cada MIL

Fonte: IPEA (2005b, p.15; p.19; p.24).

1.1 Tema e Justificativa

Esta dissertação aborda a aplicação de Planejamento Estratégico, de Gerenciamento de Processos e de Indicadores de Desempenho, a partir do MEIO, modelo desenvolvido por Müller (2003), em organizações não governamentais, de pequeno e médio porte e sem fins lucrativos.

Em face das grandes transformações que a globalização promoveu, do cenário de exclusão de grande parte da população mundial, da constante degradação do meio ambiente e das políticas governamentais inexistentes ou equivocadas, um novo olhar sobre essas questões tem adquirido importância: a relação do homem com seu semelhante e com o planeta. Essas questões não são mais só do âmbito acadêmico, mas também se generalizaram, especialmente através dos meios de comunicação de massa, como a televisão.

Acompanhando o movimento dos indivíduos, também as empresas passaram a entender que não apenas o lucro, o crescimento ou sua permanência no mercado são seus objetivos. Elas fazem parte de um mundo que pede socorro. Segundo o GIFE (2001), 59% das empresas brasileiras fazem parte ou já participaram de alguma ação social. Os clientes e funcionários também estão atentos em como essas organizações se portam frente aos problemas sociais. Muitos consumidores, especialmente da Europa, só compram produtos com garantias de que foram produzidos sem agredir ao meio ambiente ou não têm participação de mão-de-obra infantil ou escrava.

A literatura especializada em gestão empresarial, que sempre esteve voltada para as empresas que objetivam o lucro, apresenta poucas alternativas que atendam à complexidade do cenário, a pluralidade das abordagens e à multiplicidade dos elementos que envolvem o terceiro setor.

Segundo relatório do IBGE (2005), apenas 1% das associações sem fins lucrativos são de grande porte. Normalmente são hospitais, escolas de ensino médio, universidades, ou são associadas a grandes empresas que, além de recursos financeiros, aportam recursos

humanos e tecnologia, o que se traduz em transferência de conhecimento. Nessas organizações, pode-se observar um estágio mais evoluído no trato das questões gerenciais, no qual, elementos da moderna administração, como Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho, Gerenciamento de Processos, Marketing, a busca contínua da qualidade e a satisfação dos ‘clientes’, estão presentes.

Para atender esse universo, é necessário buscar ferramentas mais aderentes, que possam contemplar todas essas peculiaridades, o que é pesquisado neste trabalho.

1.2 Objetivos e Justificativa

O objetivo geral deste trabalho é adaptar o MEIO a organizações sem fins lucrativos, a fim de que essas possam desenvolver o Planejamento Estratégico, Gerenciamento dos Processos e Avaliação de Desempenho.

Como objetivos específicos têm-se:

- Conhecer ferramentas de gestão e o universo das entidades sociais, através da revisão bibliográfica, para bem adaptar o MEIO;
- Conhecer o MEIO, estudando suas ferramentas frente à realidade das ONGs, e aplicação do modelo em uma organização sem fins lucrativos, a fim de buscar consistência na sua adaptação;
- Pesquisar o perfil institucional e gerencial das organizações sem fins lucrativos de Porto Alegre, a fim de agregar informações que consolidem a adaptação do modelo;
- Analisar sistemas de medição de desempenho, selecionando os que melhor se adaptam à realidade de organizações não comerciais.

As ferramentas gerenciais desenvolvidas para atender às empresas voltadas ao mercado são insuficientes e inadequadas para: (i) vencer os desafios inerentes ao terceiro setor; (ii) identificar os papéis próprios das organizações sociais, como por exemplo, do conselho diretor; (iii) atender a necessidade de atrair, desenvolver e gerenciar voluntários; e (iv) suprir a arrecadação e administração de fundos. Essas são realidades humanas e organizacionais que não conseguem ser captadas pela administração tradicional (DRUCKER, 2001).

Com o crescimento em número e importância das organizações do terceiro setor, e, tendo em vista a dicotomia entre o pensar dos voluntários e da direção, pesquisar, desenvolver

ou adequar e aplicar ferramentas de gestão nas organizações sociais, passa a ser uma necessidade para a qual a comunidade acadêmica está atenta e receptiva.

Na busca da gestão voltada para resultados, os indicadores de desempenho têm papel destacado. Todavia, como encontrar nos sistemas de medição conhecidos, que tratam a perspectiva financeira como elemento primordial, conceituação apropriada para desenvolver indicadores voltados, basicamente, a questões sociais? Nas empresas mercantis, o sucesso é medido por lucratividade, fidelidade do cliente e lançamento de novos produtos. Como traduzir esse conceito para as organizações sociais?

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), é um sistema criado com o objetivo de ampliar as perspectivas sob as quais os gestores mediam seu sucesso. Baseado nas perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, ele apresenta uma visão holística da realidade empresarial, reconhecendo que os indicadores financeiros, nos quais a maioria dos demais sistemas se baseia, só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade no longo prazo (KAPLAN, 1998).

Apesar de Kaplan e Norton (1992) afirmarem que a metodologia baseada nessas quatro perspectivas pode ser usada em qualquer tipo de organização, Kenny (2003) relata que muitos administradores têm dificuldades de enquadrar seus *stakeholders* nessas perspectivas. Esse é o caso das organizações sociais que têm doadores, beneficiados, parceiros, voluntários e cujos objetivos podem ser absolutamente distintos dos desejados por empresas comerciais.

Porquanto muitos elementos do BSC sejam adaptáveis a organizações não lucrativas, por exemplo, beneficiados podem ser considerados clientes e doadores podem ser vistos como acionistas, os valores intrínsecos de uma entidade dessa natureza não podem ser medidos da forma convencional, pois representam mais sentimentos como satisfação de servir, ensinar ou promover o bem-estar alheio.

A partir dos movimentos da Qualidade Total, em funcionamento no Brasil desde a década de 80, surgiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), como um reconhecimento pela excelência do desempenho das organizações. Ele é constituído atualmente de dez critérios, que são reavaliados pelo Comitê de Critérios de Avaliação, para sempre refletirem o estado da arte em gestão. Dos dez critérios que hoje são avaliados, três têm o mesmo enfoque do BSC: (i) Clientes; (ii) processos e (iii) informação e conhecimento. Sendo assim, é possível concluir que organizações que utilizam o BSC podem ampliar suas perspectivas de avaliação, usando os critérios do PNQ. Um dos critérios que complementa o BSC é a avaliação da responsabilidade social das organizações frente à sociedade, às comunidades, bem como a

responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades. Em função da flexibilidade, simplicidade de linguagem e por não indicar ferramentas, nem práticas organizacionais, é possível implementá-lo em organizações de qualquer porte, do setor público ou privado (FPNQ, 2002).

É, portanto, objeto deste estudo um levantamento dos principais sistemas de medição, buscando os que maior aderência apresentam em relação aos aspectos essenciais das organizações do terceiro setor, de forma a refletir seus verdadeiros sinais de sucesso.

Tendo em vista a singularidade das empresas do terceiro setor, as mais organizadas trouxeram para suas administrações os modernos conceitos aplicados às empresas do segundo setor, a fim de buscar eficiência e eficácia no trato das questões sociais. No entanto, conforme relatório da IBGE (2005), 77% das ONGs brasileiras não têm empregados e a falta de recursos humanos e financeiros é citada como o maior problema enfrentado por essas organizações. Considerando apenas esse quadro, pode-se supor que disponibilizar ferramentas que possibilitem, de forma simples e integrada, a sistematização de estratégias, processos e indicadores de desempenho, passa a ser um elemento de diferenciação na busca dos objetivos a que se propõem essas instituições sociais.

1.3 Método de trabalho

Para Thiollent (1993), a metodologia de pesquisa desempenha um papel de bússola na atividade dos pesquisadores, esclarecendo cada uma de suas decisões, por meio de alguns princípios de especificidade.

A proposta para o desenvolvimento deste trabalho, apresentada de forma gráfica na Figura 01, se dá em quatro etapas.

A primeira etapa diz respeito ao conhecimento teórico sobre o tema, que será buscado na literatura especializada, principalmente no que concerne ao Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos, Avaliação de Desempenho e Organizações Sociais, a fim de estabelecer conceitos claros, que permitirão melhores análises. Também é objeto de estudo a tese de doutorado de Müller (2003), na qual foi desenvolvido o MEIO.

A segunda etapa visa coletar dados que proporcionem um melhor conhecimento sobre o universo das organizações sociais, de forma a construir hipóteses que embasem as modificações preliminares do MEIO, necessárias ao desenvolvimento do modelo, que será aplicado, posteriormente, no estudo de caso.

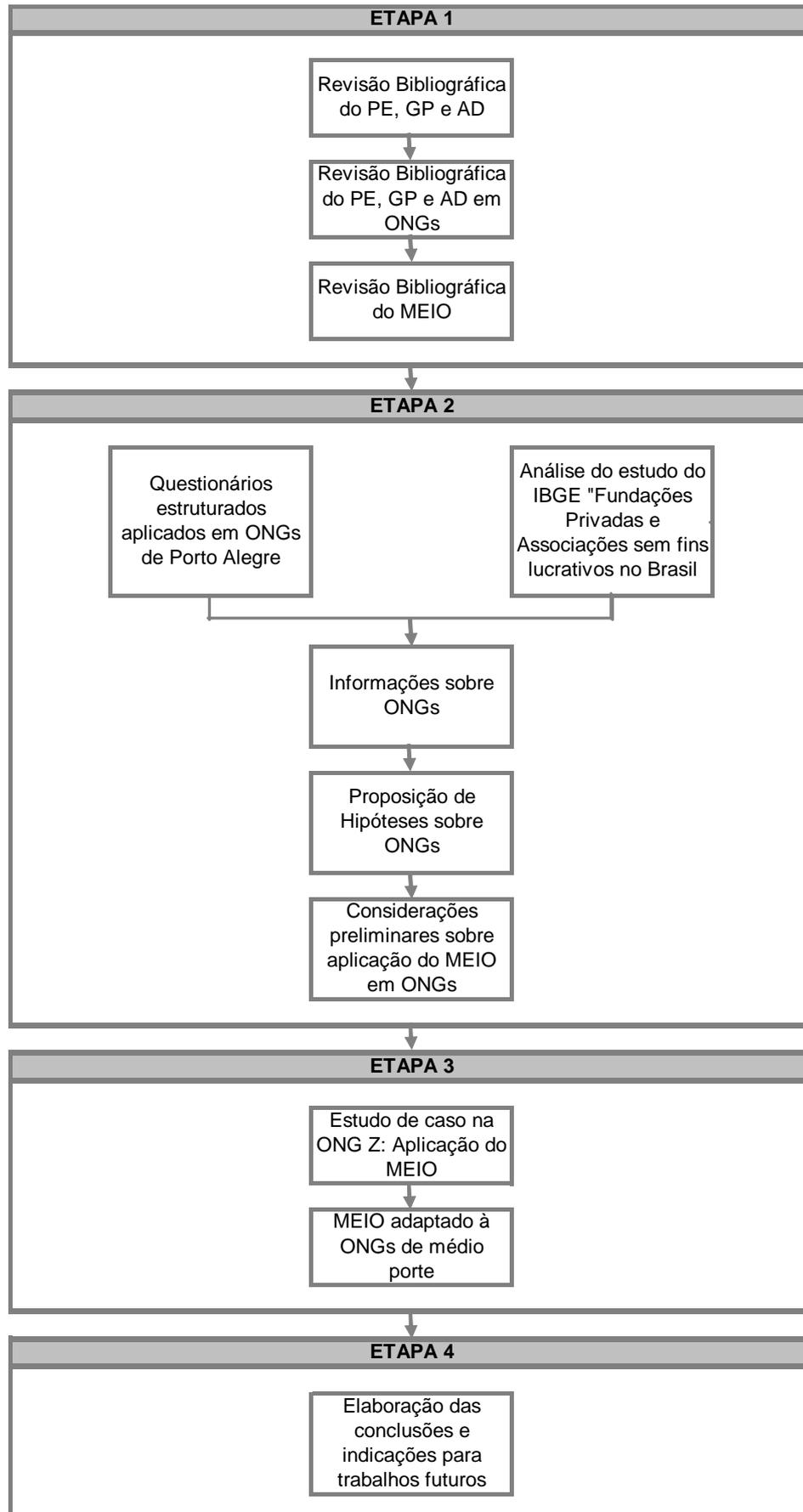


Figura 01 – Etapas do método de trabalho
 Fonte: Elaborado pela autora

A terceira etapa se constitui na aplicação do MEIO em uma ONG, que é denominada, por questões de sigilo, de ONG Z. Para bem aplicar a sistemática, é necessário um conhecimento mais profundo de organizações sociais, bem como da problemática na condução do modelo em ONGs, o que sugere uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, sob a forma de estudo de caso, onde é possível conhecer o MEIO frente à realidade onde será conduzido. Baseada no levantamento de todos esses dados, é apresentada a proposta final do MEIO.

Finalmente, na quarta etapa é elaborada a conclusão e são apontados caminhos para trabalhos futuros.

1.3.1 Objetivos da pesquisa

Sendo a proposta deste trabalho adaptar o MEIO à ONGs, surgiram três abordagens distintas para a pesquisa: (i) um questionário estruturado, que após ser testado e aprovado, é aplicado em ONGs; (ii) análise do estudo do IBGE (2005); e (iii) a aplicação do MEIO na ONG Z.

Os objetivos gerais da pesquisa são identificar:

- O estágio de gestão que se encontra a maioria das ONGs de Porto Alegre;
- O perfil e as especificidades do terceiro setor no Brasil;
- Suas principais necessidades quanto aos elementos de gestão.

Os objetivos específicos a serem atingidos, considerando as três abordagens da pesquisa, são:

- Formar um perfil das organizações sociais do Brasil, quanto ao seu caráter institucional, foco de atuação e porte;
- Identificar os elementos de gestão com os quais as organizações sociais estão mais familiarizadas;
- Verificar quais elementos de gestão são considerados pelas organizações sociais como relevantes para o seu sucesso;
- Conhecer quais elementos de gestão foram mais implementados em ONGs;
- Diagnosticar o grau de conhecimento das organizações sociais em relação às ferramentas gerenciais disponíveis, a fim de dirigir as adaptações do MEIO àquelas que apresentarem menor conhecimento;
- Conhecer o MEIO e sua capacidade de adaptação;

- Conhecer o perfil gerencial de uma organização social, a fim de propor melhorias no MEIO que garantam a sua aderência em ONGs similares.

1.3.2 Razões para escolha do tipo de pesquisa

Sendo nova a área de investigação, por não conhecer variáveis importantes e não tendo uma idéia precisa dos problemas a enfrentar, decidiu-se pela pesquisa exploratória, como uma maneira de formular conceitos mais claros, estabelecer prioridades, desenvolver definições operacionais e melhorar o planejamento final da pesquisa, bem como elaborar algumas hipóteses.

A aplicação do questionário caracteriza uma abordagem quantitativa, que proporciona um conhecimento sobre o perfil institucional e o estágio de gestão que se encontram algumas ONGs de Porto Alegre. A análise da pesquisa bibliográfica, valendo-se da amplitude do estudo do IBGE (2005), consolida essas informações, de modo a possibilitar a construção de hipóteses, em base às quais são feitas as adaptações preliminares do MEIO.

Sendo um tema pouco abordado em trabalhos acadêmicos anteriores, optou-se, conforme indicação de Gil (1991), por um estudo profundo e detalhado de poucos objetos. Segundo o autor, o estudo de caso é caracterizado por um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, nas suas várias relações internas e nas suas fixações culturais. Alguns pressupostos são necessários para desenvolver um estudo de caso com sucesso: *(i)* o pesquisador tem que ter conhecimento sobre a realidade a partir da qual vai atuar; *(ii)* saber perguntar e ouvir; *(iii)* interpretar respostas; e *(iv)* não ficar preso às próprias ideologias e percepções. A realidade deve ser apresentada como ela é, mas deve haver uma contribuição de novas formas de conhecimento frente à comunidade acadêmica (GIL, 1991). A partir do conhecimento mais profundo da ONG Z e do MEIO, bem como das dificuldades que a organização enfrenta na sua aplicação, é gerado um modelo adaptado do MEIO, objetivando uma melhor aderência ao perfil e objetivos das organizações sociais de médio porte.

1.3.3 Coleta de dados

Uma das ferramentas de coleta de dados é o questionário, que tem questões estruturadas (Apêndice 2), com abordagem quantitativa e é aplicado nas organizações conveniadas com a Parceiros Voluntários, que é uma ONG que promove o trabalho voluntário no RGS. Ele foi desenvolvido em três partes com o intuito de: *(i)* obter informações institucionais; *(ii)* identificar o conhecimento das organizações sociais em relação aos

elementos de gestão; e *(iii)* identificar o conhecimento das organizações sociais em relação às ferramentas de gestão.

Como fonte secundária, serão coletados dados através da análise do estudo do IBGE (2005), “Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002”, com o objetivo de colher informações oficiais e abrangentes sobre o perfil das instituições sociais no Brasil, consolidando os dados coletados através da aplicação dos questionários.

Outra forma de coleta de dados é o estudo de caso, através da aplicação dos formulários do MEIO e de entrevistas com os membros-chave da organização, onde espera-se: *(i)* analisar as dificuldades enfrentadas no preenchimento dos formulários e cumprimento das etapas previstas do MEIO; *(ii)* obter informações e conhecimento sobre o estágio de gestão que se encontra a ONG Z e quais os problemas e dificuldades que ela enfrenta; e *(iii)* conhecer o que a organização espera do trabalho.

1.4 Delimitações do trabalho

Tendo um conhecimento prévio do MEIO, a autora o definiu como ponto de partida deste trabalho, o que exclui da análise outros sistemas, que porventura possam atender ao mesmo objetivo. Sendo analisado frente à carência de ferramentas gerenciais destinadas a ONGs, o MEIO é considerado, pela autora, adequado, desde que lhe sejam aplicadas as modificações necessárias.

Para cumprir a etapa de adaptação, o MEIO deve ser aplicado em organizações não governamentais de qualquer porte, a fim de que o modelo possa ser testado frente às diversas realidades e tenha sua aderência garantida. No entanto, neste trabalho, o modelo é aplicado apenas em uma organização de médio porte, que atua em cento e doze países, sendo que, no Brasil, em treze estados da federação. Nesta dissertação é considerada apenas a unidade de Porto Alegre, que é a sede no Rio Grande do Sul. As ferramentas que constituem o MEIO são aplicadas, gerando a formalização das informações, sem contudo implementar qualquer dos resultados advindos da aplicação do modelo.

A fim de consolidar o conhecimento sobre o perfil das ONGs, são enviados questionários às organizações sociais conveniadas com a Parceiros Voluntários de Porto Alegre, que tenham correio eletrônico cadastrado.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, onde há um pequeno histórico sobre instituições sociais e alguns números pertinentes ao cenário no qual estão inseridas. Também menciona o tema, objetivos, justificativa, método de trabalho, estrutura e as limitações do estudo.

No segundo capítulo, é realizado o levantamento bibliográfico relativo ao Planejamento Estratégico, ao Gerenciamento de Processos, à Avaliação de Desempenho e ao MEIO, onde há o detalhamento do ferramental proposto pela metodologia. Também é apresentado material bibliográfico referente aos aspectos de gestão em organizações sociais.

O terceiro capítulo contextualiza as ONGs, através da análise dos resultados e conclusões na aplicação dos questionários e dos dados colhidos junto à pesquisa do IBGE (2005), a fim de apresentar hipóteses que embasem uma proposta preliminar de adaptação do MEIO, a ser aplicada na ONG Z.

O quarto capítulo é referente ao estudo de caso na ONG Z, bem como à proposta de uma versão final do MEIO, elaborada a partir dos dados e hipóteses consideradas neste capítulo.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões deste trabalho, com sugestões de melhorias na metodologia, de forma que possa ser aplicada num universo mais amplo de organizações sociais. Também apresenta caminhos para trabalhos futuros, pois essa é uma área na qual há muito para ser realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão bibliográfica trata individualmente do Planejamento Estratégico, Gerenciamento dos Processos e da Avaliação de Desempenho, bem como do universo do qual fazem parte as organizações sociais. Após ter pesquisado os elementos que compõem o MEIO, este capítulo passa a estudar o modelo e como ele os integra.

2.1 Planejamento Estratégico (PE)

Com a concorrência globalizada, foi lançado um novo desafio às organizações que desejam manter-se no mercado de forma competitiva: adaptar-se rapidamente, com um mínimo de risco, aos novos perfis dos clientes, dos acionistas, dos concorrentes, dos fornecedores, etc. Em vista disso, o Planejamento Estratégico, que é baseado na definição de missão, visão e valores e na análise dos ambientes interno e externo, é indispensável, pois oferece as diretrizes que a organização deve seguir (MACEDO-SOARES e RATTON, 1999).

2.1.1 Histórico

Na década de 50, muitas empresas foram surpreendidas com problemas de diminuição do mercado ocasionados por concorrentes externos e por produtos gerados com novas tecnologias. As técnicas administrativas correntes, como planejamento de longo prazo e controle financeiro, não conseguiram responder a esses novos desafios. As organizações perceberam que havia necessidade de uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, assim como de seus pontos fortes e fracos. Nesse período, foi se delineando um método, baseado na experiência empresarial e em consultorias, que passou a se chamar 'Administração Estratégica'. Até hoje, poucas empresas empregam a genuína gestão estratégica para administrar seus impulsos de crescimento. A maioria utiliza ainda técnicas baseadas no passado e que carecem da capacidade de produzir análises sistemáticas de alternativas, necessárias ao planejamento estratégico (QUEIROZ, 2004).

A partir da percepção de que as estratégias, muitas vezes, são desenvolvidas baseadas em ações críticas postas em prática, foi introduzido o termo ‘estratégia emergente’ para definir uma estratégia não planejada, que só é percebida pela organização durante ou depois que aconteceu. Assim sendo, sua definição foi ampliada para “uma linha de ação coerente, que conduz a resultados importantes e desejáveis, tenha ela sido planejada com antecedência ou não” (MINTZBERG; BRIAN, 2001).

2.1.2 Conceitual do Planejamento Estratégico

Para alinhar os conceitos sobre Planejamento Estratégico, algumas definições se fazem necessárias:

- Administração Estratégica: É um sistema de administração que privilegia mais a inovação que os resultados de curto prazo e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização, que são a fonte da sua flexibilidade (TABATONI; JARNIOU, 1981);
- Sistema: A empresa como sistema, é definida por Oliveira (2001) como um conjunto inter-relacionado de partes, que executa funções, a fim de atingir determinados objetivos;
- Planejamento Estratégico (PE): É o ato, a função ou sistema administrativo que define objetivos e decide como alcançá-los, através da utilização de recursos e tarefas (CHIAVENATO, 1999). Oliveira (2001) considera o Planejamento Estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Acrescentando o aspecto de mercados mutáveis, Kotler (1995) define Planejamento Estratégico, como o processo gerencial que viabiliza o desenvolvimento e manutenção da interação de objetivos, experiências e recursos de uma organização, visando um mercado no qual a tônica é a mudança;
- Planejamento de Longo Prazo (PLP): é o processo no qual as metas são detalhadas em planos de ação (ANSOFF; HAYES, 1990) e diferencia-se do Planejamento Estratégico por pensar o futuro baseado em dados e experiências do passado, não pressupondo que o porvir possa representar um progresso;
- Estratégia: é o alinhamento de todas as ações da organização para criar uma oferta que não pode ser copiada facilmente pela concorrência (PORTER, 2004);

- Plano: é a formalização do planejamento de maneira estática, sob a forma de um documento e se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo. Quando o plano aborda produtos, serviços ou programas específicos, ele é chamado de plano de negócio (OLIVEIRA, 2001).

2.1.3 Características do Planejamento Estratégico

É possível identificar algumas características do PE, sem as quais ele não poderá assim ser reconhecido (CHIAVENATO, 1999):

- Tem que ser planejado - Como representa um processo, é necessário um planejamento de como desenvolver o PE, definindo-se cronograma, recursos, metodologia, escopo e objetivos;
- Tem que ser de longo prazo - Por tratar de questões que podem levar anos de maturação até acontecerem, o PE tem que prever esse prazo;
- Tem que partir do alto nível da organização - A essência do PE trata de questões estratégicas que devem ser levantadas pela alta direção, que deve permanecer coesa após sua consolidação;
- Tem que ser interativo entre as partes do todo - Considerando as etapas do PE, elas podem acontecer de forma simultânea;
- Tem que ser iterativo - Apesar de ser de longo prazo, o PE não deve 'engessar' a organização, frente às mudanças dos cenários internos e externos. No decorrer de sua aplicação, ele deve apresentar 'laços' que possibilitem uma reavaliação das decisões anteriormente tomadas.

2.1.4 Níveis do Planejamento Estratégico

O principal valor do PE não são os resultados que ele produz, mas o processo que se faz necessário para atingir os objetivos esperados. Esse processo deve permear todos os níveis da organização, partindo da alta direção até chegar à base da pirâmide, passando pelos níveis estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2001). Cada um desses extratos tem sua dimensão própria, conforme demonstrado na Figura 02.

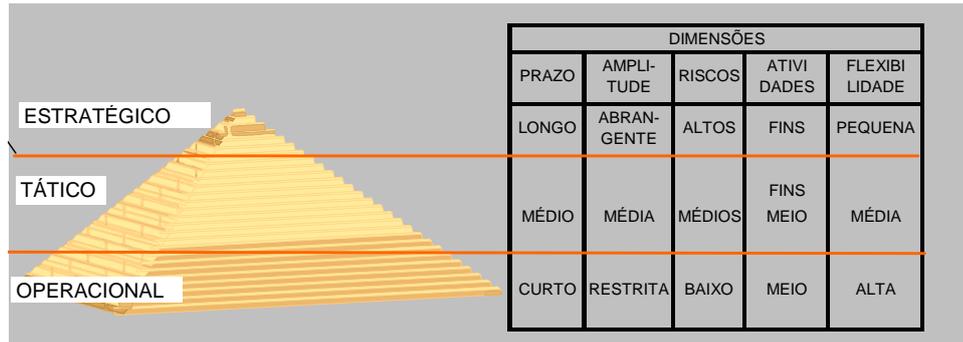


Figura 02 – Dimensões do Planejamento Estratégico de acordo com o nível
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2001)

2.1.5 Administração estratégica

A administração estratégica é um fenômeno comportamental, conceito bem mais amplo que a produção de uma estratégia ou de um plano, e deve compreender os gerentes, a estrutura, o processo e o sistema administrativo em todos os níveis organizacionais. Ela é a resposta da ciência organizacional à instabilidade que as empresas passaram a enfrentar nos seus negócios, a partir da segunda metade do século XX (DAVOUS; DEAS, 1990). Já Ansoff et al. (1990) a caracterizam como um passo, e frequentemente não o primeiro, de uma série que devem ser dados, para que as empresas respondam aos novos desafios.

Está baseada no tripé vontade política, flexibilidade e inovação e deve ser entendida como um sistema escolhido de administração, no qual a palavra ‘escolha’ deixa subentendido que houve outras opções, mas por vontade política, essa foi a selecionada pela alta direção. Todos os níveis da organização devem compartilhar desse sentimento, pois é no âmbito interno, que efetivamente essa política será implementada, uma vez que aí é que estão os principais geradores capazes de desenvolver uma avaliação crítica, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras (TABATONI; JARNIOU, 1981).

2.1.6 Sistema sob o ponto de vista da organização

Conforme conceituado anteriormente, sistema é um conjunto interdependente de partes que agem entre si, de forma consolidada, para atingir objetivos e executar funções comuns.

Partindo desse conceito, pode-se considerar a organização e o meio onde atua como um sistema, no qual todas as partes têm que executar adequadamente suas funções, para que os objetivos estratégicos sejam atingidos (OLIVEIRA, 2001).

O autor identifica seis elementos na composição dos sistemas organizacionais, conforme descritos a seguir:

- Objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema;
- Entradas, cuja função caracteriza as forças que fornecem o material, a informação e a energia para a operação ou processo;
- Processo de transformação, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo em produto ou serviço;
- Saídas, que correspondem aos resultados do processo de transformação, devendo ser coerentes com os objetivos e quantificáveis;
- Controles e avaliações do sistema, que servem para verificar se as saídas estão de acordo com os objetivos;
- Retro-alimentação é o processo de *feedback* do sistema, que passa informações das saídas, a fim re-alinhar o sistema, de forma a eliminar as discrepâncias.

Sendo um sistema conforme apresentado na Figura 03, a organização interage com seus elementos internos e externos, sendo que os últimos, chamados de meio ambiente ou meio externo, estabelecem seu limite maior e são conceituados por Oliveira (2001) como o conjunto de todos os fatores, que dentro de um limite específico, tem influência sobre a operação do mesmo. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente, mesmo esse sendo muito amplo, abrangendo tanto forças sociais, como econômicas (PORTER, 2001).

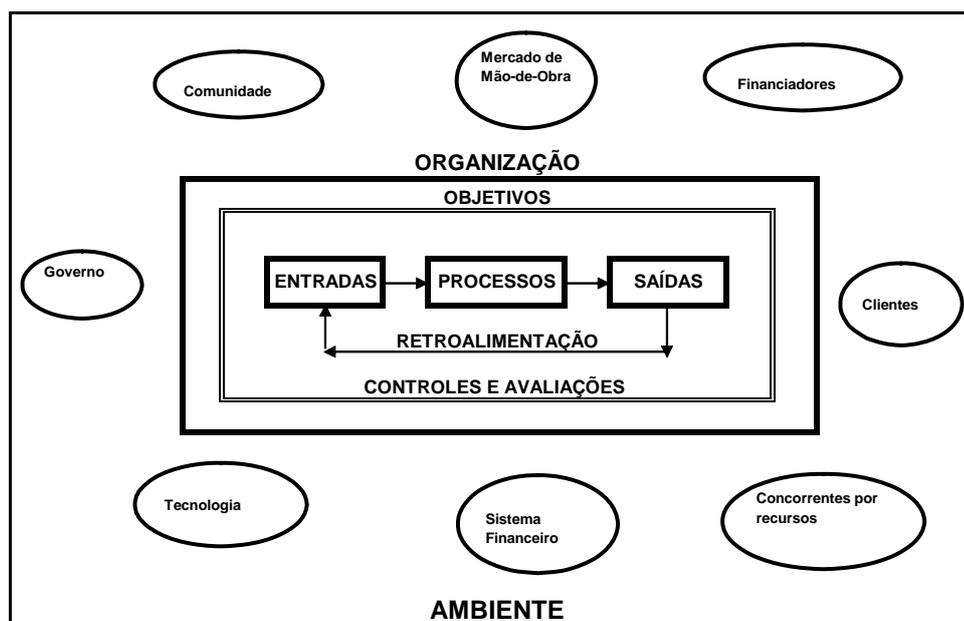


Figura 03 – Sistema Organizacional e suas relações com o ambiente
(Adaptado para organizações do terceiro setor)
Fonte: Adaptado de Oliveira (2001)

As alterações nos elementos internos ou externos afetam o sistema que, para se manter em equilíbrio, procura fixar os valores variáveis dentro de uma faixa estabelecida, mesmo na ocorrência de estímulos para que ultrapassem os limites desejados. A estabilidade dos elementos garante à organização a manutenção do *status quo*, mas não a prepara para novos desafios (OLIVEIRA, 2001).

2.1.7 Importância do Planejamento Estratégico para organizações do terceiro setor

As organizações sociais podem ser classificadas em três gerações distintas (QUEIROZ, 2004): (1º) as criadas para prestar assistência em situações de emergência; (2º) as que se desenvolveram baseadas na crença de que a melhoria sustentável, no nível dos pobres, depende do aumento de sua capacidade em encontrar suas próprias necessidades, com seus próprios recursos; (3º) aquelas que pregam que o desenvolvimento próprio depende de sistemas que unam organizações públicas e privadas, integrando iniciativas locais, num ambiente de apoio para o desenvolvimento. O autor ainda afirma que a competência estratégica é essencial para a terceira geração, que busca parcerias para se manter e expandir.

As organizações sociais, que não visam o lucro, tendem à falta de foco, tendo uma visão introspectiva, que provoca um dilema entre a ‘causa’ e os resultados. Essa postura de desprezo à estratégia e a tudo que se assemelha à ‘venda’ leva a uma cegueira em relação aos objetivos de marketing, aos múltiplos públicos e à busca e manutenção dos financiadores (DRUCKER, 1989).

O Planejamento Estratégico pode contribuir significativamente para que as organizações do terceiro setor reflitam sobre seus verdadeiros objetivos, o ambiente onde estão inseridas e as ações que devem promover essa nova realidade. O cenário de crescente concorrência por recursos, a natureza complexa e multidisciplinar das causas defendidas e a necessidade de alianças com as demais partes envolvidas, exigem a prática de uma administração voltada à estratégia (VOLTOLINI, 2004).

O Planejamento Estratégico é considerado um dos cinco temas mais importantes para as organizações do terceiro setor, como aponta pesquisa feita em 526 entidades sociais (SILVA, 2000). No entanto, mesmo sendo uma das responsabilidades básicas dos conselhos de administração, essas organizações têm dificuldades em definir sua missão, valores e metas, bem como medir, objetivamente, quanto os resultados estão alinhados a esses princípios.

Apesar do material científico que trata do Planejamento Estratégico em organizações sem fins lucrativos ser um tanto escasso e, na maioria das vezes, abrangente e sem a profundidade necessária, pode-se concluir que a motivação, os pré-requisitos, as vantagens e

os cuidados para conduzir o processo de planejamento se assemelham aos das empresas comerciais. No entanto, dadas as peculiaridades já levantadas, faz-se necessário que a forma e o ferramental utilizado para desenvolver um plano estratégico nas organizações do terceiro setor sejam adaptados, sendo essa a proposta deste trabalho.

2.1.8 Escolha da metodologia para desenvolver o Planejamento Estratégico

Zaccarelli (1995) diz que a estratégia, por definição, não é lógica pura, pois os resultados das decisões estratégicas sempre dependem das reações dos concorrentes, o que leva a uma incompatibilidade entre planejamento e estratégia. Drucker (2001), corroborando essa teoria, afirma que planejar, segundo a acepção habitual do termo, é, na verdade, uma medida incompatível com uma sociedade e uma economia empresarial, pois as oportunidades para inovar, marca da moderna administração, são encontradas no desenrolar dos acontecimentos.

Como há várias metodologias disponíveis, é necessário encontrar a mais apropriada ao perfil, recursos, tempo disponível e aos resultados esperados pela organização. Pode acontecer também que elementos de um método possam ser aproveitados em outro, a fim de enriquecê-lo, complementá-lo ou adequá-lo a determinadas características de uma organização. No caso particular deste trabalho, as metodologias apresentadas foram escolhidas por demonstrarem alguma aderência à natureza das organizações sem fins lucrativos. A Figura 04 apresenta alguns métodos, selecionados por autor e obra, classificando-os em relação a sua essência, fases e recomendações: (i) a essência aponta a abordagem que o processo de planejamento adota; (ii) as fases são especificadas de acordo com a abordagem, mas, em síntese, são similares em todas as metodologias; e (iii) as recomendações representam os cuidados que os autores consideram importantes de serem tomados, para a boa condução do processo.

Pela proposição deste trabalho, de adaptar o MEIO para organizações do terceiro setor, a metodologia já foi previamente analisada e será aplicada com as devidas adequações. No entanto, alguns autores, como Voltolini (2004), alertam que cada organização tem suas próprias crenças, modelos mentais e visão do mundo, devendo as metodologias ser escolhidas de modo consciente e, se necessário, adaptadas. O autor ainda recomenda que o método escolhido gere propostas inovadoras, a partir da compreensão profunda do ambiente e das condições do setor, da percepção do que poderá ser o futuro, das necessidades de seus clientes e do conseqüente posicionamento da organização de forma diferenciada e visionária em relação ao que faz atualmente, alcançando assim melhores resultados.

Autor e Obra	Essência	Fases	Recomendações
Mike Hudson, 1999- <i>Administrando Organizações do Terceiro Setor,</i>	Prover informações breves sobre as melhores práticas de administração	Revisão Interna	Conduzir o processo de forma não sequencial
		Revisão Externa	Concentrar somente parte da atenção ao conteúdo do Plano
		Definição da posição estratégica	Valorizar os aspectos interpessoais e a dinâmica do grupo
		Levantamento das questões-chave	Desafiar a sabedoria convencional
		Avaliação das Propostas	
		Geração de um Plano	
		Confecção do Orçamento	
Schaefer Voors <i>apud</i> Voltolini, 2004, <i>Desenvolvimento de iniciativas sociais</i>	As organizações como sistemas vivos	Elaboração da biografia da organização	Tratar a "alma" e o "espírito" da organização
		Análise de pontos fortes e fracos	
		Visão do futuro	
		Declaração de missão, metas e caminhos	
		Elaboração do Plano de Ação	
		Implementação	
		Avaliação	
Antonio Luiz de Paula e Silva, 2000 - <i>Planejamento como ferramenta de aprendizagem</i>	Processo holístico conduzindo à "formação de juízo" Caminhos escolhidos em função do diálogo	Organização	Definir claramente a pergunta essencial da organização
		Orientação	As questões discutidas devem cobrir todos os aspectos estratégicos
		Direcionamento	
		Plano de Ação	
		Avaliação	
Gary J. Stern & Peter F. Drucker Foundation <i>apud</i> Voltolini, 2004 - <i>Ferramenta de avaliação para empresas</i>	Razão da existência da organização Como a organização fará diferença no meio onde atua	Definir a missão	Analisar os pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças.
		Identificar os clientes	Comunicar e monitorar o plano
		Conhecer o que os clientes valorizam	
		Especificar os resultados esperados	
		Detalhar o plano	
David Cooperrider & Suresh Srivastva <i>apud</i> Voltolini 2004 - <i>Appreciative Inquiry into Organizational Life</i>	Investigação Apreciativa: a transformação baseada na essência positiva	Descoberta (diagnóstico)	Trabalhar em pequenos grupos
		Sonho (Visão)	Focar no que se deseja construir e não nos
		Desenho (Projeto)	
		Destino (Ação)	
Djalma de P.R.de Oliveira, 2001 - <i>Planejamento Estratégico-Conceitos, Metodologia, Práticas</i>	Conhecer os ponto fortes, fracos, oportunidades e ameaças	Diagnóstico Estratégico	Estruturação adequada do setor de Planejamento
		Missão da Empresa	Conhecimento da importância e significado do
		Instrumentos prescritivos e quantitativos	Considerar a realidade atual e futura (cenários)
		Controle e Avaliação	Envolver todos os níveis hierárquicos
Cláudio Muller, 2003 - <i>MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações,</i>	Integração do Planejamento Estratégico com a operação, por meio de um Sistema de Avaliação de Desempenho	Planejamento do projeto	Conhecer o conceitual básico do Planejamento Estratégico
		Definição da identidade Organizacional	Conhecer as ferramentas do MEIO
		Análise ambiental	
		Delineamento de estratégias	
		Implantação das ações	

Figura 04 - Metodologias de desenvolvimento e aplicação do PE

Fonte: Elaborado pela autora

2.1.9 Etapas do Planejamento Estratégico

Muitas metodologias, desenvolvidas ou adaptadas por autores diversos, apresentam dois grandes estágios: Planejamento e Execução.

A tomada de decisão para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico acontece normalmente em função de problemas que a organização passa a enfrentar no âmbito interno ou externo, para os quais não tem respostas, e da vontade política de seus dirigentes que identificaram oportunidades que desejam explorar. A primeira etapa começa, portanto, com a tomada de consciência, pelo corpo diretivo da organização, quanto à necessidade de elaboração do próprio planejamento, que pelo processo descrito por Bryson e Alston (1996) chama-se 'Acordo Inicial'.

Nesse primeiro passo devem também ser estabelecidos os resultados esperados do Planejamento Estratégico, pois só a partir dessa análise, poderá ser determinada a metodologia mais apropriada (OLIVEIRA, 2001).

Ao desenvolver o MEIO, baseado, dentre outros, nos estudos de Pagnoncelli e Vasconcellos (2001), Müller (2003) fez um levantamento das diversas abordagens relativas à condução do Planejamento Estratégico e ao escolher essa metodologia, este trabalho faz apenas uma análise das etapas que o compõem, bem como as de outros métodos similares que possam complementá-lo.

O Planejamento Estratégico, conforme o MEIO, é apresentado esquematicamente na Figura 05, à qual foi adicionada a etapa de ‘Acordo Inicial’ proposta por Bryson e Alston (1996) e, complementarmente, foi inserida a classificação em estágios de planejamento e execução e as partes permanente e mutável.

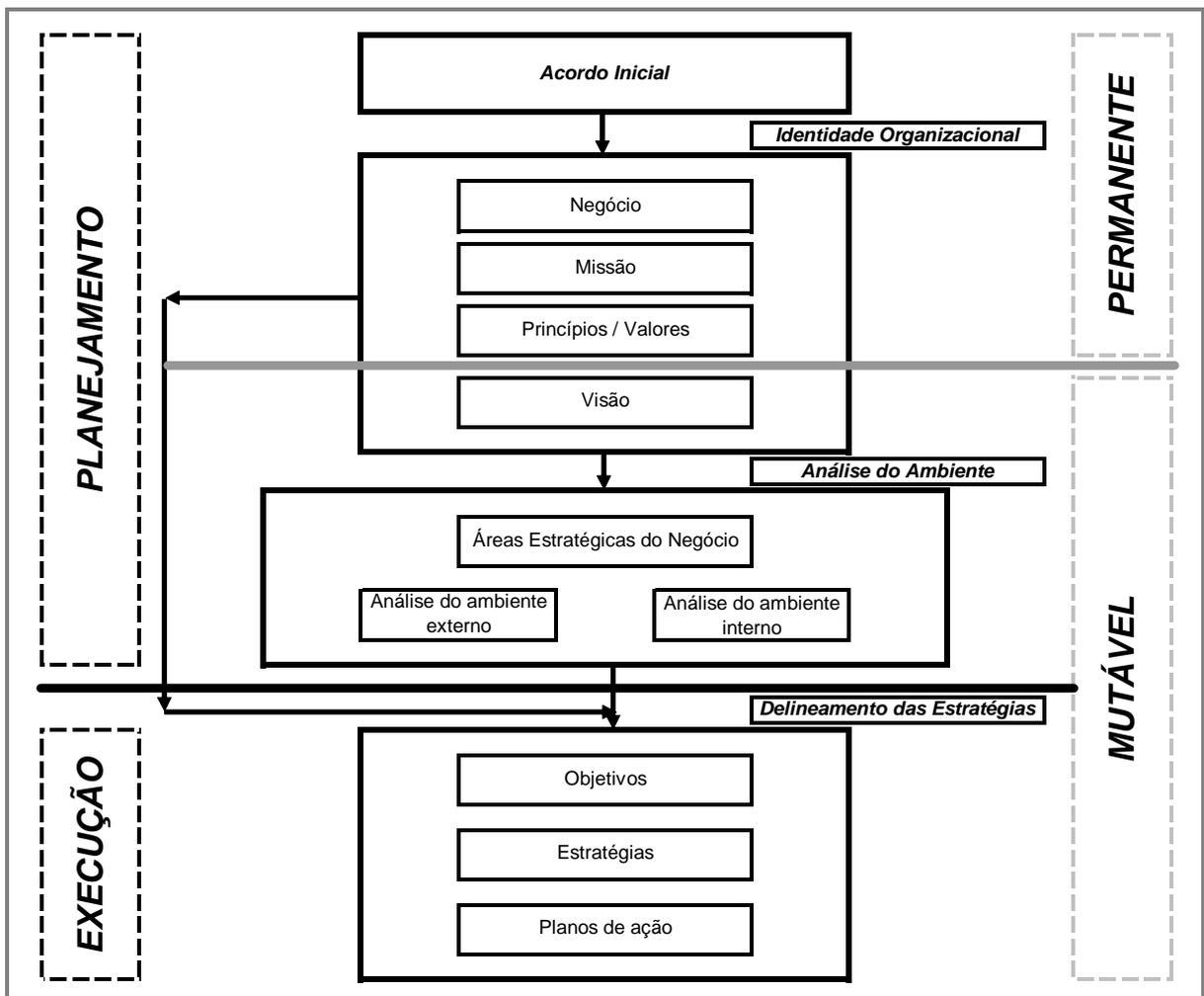


Figura 05 – Método de Condução do Planejamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Müller (2003, p.43)

Se o Planejamento Estratégico está sintonizado com a evolução da empresa, ele deve ser atualizado periodicamente. Os autores sugerem que para os elementos mais permanentes – Negócio, Missão e Princípios – as atualizações podem ser feitas a cada cinco anos, mesmo que não ocorram mudanças significativas no ambiente. Para a Visão, o importante é a avaliação de sua realização. Para as etapas Análise do Ambiente, Objetivos e Estratégias Competitivas, o processo de avaliação deve ser permanente, sendo recomendável uma correção anual.

2.1.9.1 Acordo Inicial

O início do processo de planejamento estratégico começa com a reunião dos tomadores de decisão, formadores de opinião e do facilitador, que devem acordar acerca da motivação, metodologia, dos recursos necessários, do tempo disponível e dos resultados esperados. Silva (2000) sugere que as organizações respondam às perguntas ‘para que’ e ‘quando’ realizar o planejamento, pois esse só deve acontecer quando:

- Não for possível conviver com certas questões (ou diferenças de opiniões) sobre o futuro e a identidade da organização;
- Houver respostas mais efetivas para essas questões;
- Não houver recursos suficientes para fazer tudo que se deseja;
- Houver um grupo convencido que o processo deve ser desencadeado;
- A organização puder dedicar tempo a ele.

A essa lista entende-se que devem ser acrescidas mais três recomendações:

- A metodologia já tiver sido escolhida;
- Os recursos necessários, principalmente quanto ao envolvimento das pessoas, estiverem disponíveis;
- A organização for comunicada e todos os níveis estiverem comprometidos.

2.1.9.2 Identidade Organizacional

Organização pode ser definida como uma entidade social, composta por pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada para atingir um objetivo comum, que pode ser a obtenção de lucro (empresas em geral) ou o atendimento de necessidades físicas (associações esportivas, por exemplo), materiais (por exemplo, atendimento a pessoas carentes), espirituais (igrejas) ou intelectuais (instituições de ensino) da população (CHIAVENATO, 1999). Ela deve estar acima de líderes, produtos e objetivos, formando sua

identidade a partir da cultura, valores e missão, que são os elementos que perduram, enquanto os outros declinam, mudam ou até mesmo desaparecem (COLLINS; PORRAS, 1995).

2.1.9.3 Negócio

A definição do negócio implica o conhecimento da essência do que a organização oferece a seu público, devendo ser ampla e consistente o suficiente para suportar mudanças de rumo ocasionadas por alterações de fatores internos e externos, bem como, ter claro os limites de sua atuação. Na especificação do negócio, deve ficar claro seu propósito (vender, promover, ajudar, levar...) e como ele irá atender as necessidades do seu público. É fundamental não limitar o conceito ao que é produzido, mas ao benefício percebido pelo cliente (OLIVEIRA, 2001).

2.1.9.4 Missão

Conceitualmente, missão pode ser definida como a razão de ser da empresa, o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir (OLIVEIRA, 2001; CHIAVENATO, 1999).

No processo de Planejamento Estratégico, a definição da missão é uma etapa na qual a organização, não só os altos executivos, deve fazer um mergulho buscando as origens, a cultura, os credos e valores, o propósito, os objetivos, os clientes internos e externos, os produtos e serviços oferecidos e os benefícios esperados (CHIAVENATO, 1999). Nessa caminhada, o autor vislumbra respostas a três perguntas básicas:

- Quem somos nós (origens, cultura, credos e valores)?
- O que fazemos (produtos e serviços oferecidos e benefícios esperados)?
- Por que fazemos o que fazemos (propósito e objetivos)?

Oliveira (2001) faz esses questionamentos de forma mais objetiva, quando determina o ponto de partida para o estabelecimento da missão, a partir da análise e interpretação das seguintes questões:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

Ansoff e McDonnell (1993) avaliam que os grupos de interesse atendidos e suas principais aspirações é que devem ser considerados na razão de ser da empresa. São eles:

- Sociedade: Crescimento econômico, imposto de renda, distribuição de renda e preservação do ambiente;
- Comunidade: Bem-estar;
- Acionistas: Lucro e valorização do capital;
- Credores: Estabilidade do lucro;
- Clientes: Preço, qualidade, serviços, satisfação;
- Administradores: Lucro, poder e reconhecimento;
- Empregados: Emprego, salário, lazer, condições satisfatórias.

Traduzindo alguns desses conceitos para organizações do terceiro setor, poderia se definir:

- Acionistas (Patrocinadores, mantenedores, doadores ou parceiros): Administração transparente e eficácia na condução da ‘causa’;
- Credores: Estabilidade dos recursos;
- Clientes (Beneficiados): Necessidades atendidas, satisfação;
- Administradores (Conselho diretor e consultivo): Recursos, poder, reconhecimento e satisfação;
- Empregados (Empregados e voluntários): Reconhecimento e satisfação.

Algumas características apontadas por Oliveira (2001) têm que ser observadas na elaboração da missão:

- Empreendedora, para ter impacto sobre o comportamento da organização;
- Focada mais na satisfação das necessidades dos clientes do que no produto ou serviço;
- Refletir as habilidades essenciais da organização;
- Clara e entendível;
- Flexível;
- Motivadora.

Para organizações sem fins lucrativos, Hudson (1999) apresenta a missão como um elemento que une as pessoas a partir da vontade de ajudar a sociedade e em função da forma como é percebida e vivida, o que lhe confere um caráter mais amplo do que no setor privado ou público.

2.1.9.5 Princípios e Valores

A cultura está na base de cada sociedade e organização e a partir dela é possível distinguir o modo como as pessoas interagem, se comportam, pensam, agem e trabalham. Cada cultura tem características próprias que a distingue das demais.

Sob o ponto de vista organizacional, mesmo que informal e não-escrita, a cultura orienta o comportamento dos indivíduos e direciona suas ações no cumprimento da missão e na busca dos objetivos. Sob o guarda-chuva da cultura é que vamos encontrar os princípios e valores que orientam a organização (CHIAVENATO, 1999).

Estudando empresas visionárias, Collins e Porras (1995) identificaram que elas acreditavam profundamente em seus princípios e valores e não abririam mão deles em favor de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo. Segundo os autores, para essas empresas, o importante é ter uma ideologia central, mesmo que essa não seja bem vista ou entendida externamente.

Em função de seu caráter, normalmente ideológico ou religioso, de sua postura transformadora em relação à sociedade, da multiplicidade de agentes atuando, da estrutura organizacional, da rotatividade própria do trabalho voluntário, as organizações da sociedade civil não podem prescindir de uma declaração de princípios e valores que oriente e balize seus processos decisórios e ações no cumprimento da missão (VOLTOLINI, 2004).

2.1.9.6 Visão

A visão é conceituada por Chiavenato (1999) como a imagem que a organização tem de si mesma e do seu futuro, ou ainda, como o destino que pretende transformar em realidade. Ainda no âmbito dos conceitos, Oliveira (2001) define visão como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar, dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Sendo caracterizada como um ponto no futuro, a visão deve ser construída baseada em análises do ambiente interno, externo e dos concorrentes, a fim de ter uma base realista o suficiente para ser factível. Por outro lado, deve ser ousada, a fim de promover o desafio na organização e realmente se mostrar visionária.

Em vista desse paradoxo, uma questão se torna importante de discutir: em que momento a visão deve ser definida? Antes das análises do ambiente interno e externo, como o modelo apresentado na Figura 05 sugere, ou após essa etapa? Respondendo a essa pergunta, Chiavenato (1999) avalia que, normalmente, a visão está mais voltada para o que a organização pretende ser, do que para aquilo que ela realmente é, a partir do que se conclui,

que ela deve ser trabalhada antes mesmo das análises, apesar do autor recomendar que se tenha compreensão das ações necessárias para se chegar lá.

A Figura 06 apresenta alguns exemplos de definições adotadas por empresas, que podem servir de modelo para outras organizações que ainda não as tenham ou que queiram reavaliar as já existentes.

Empresa	Natureza	Definições
		Negócio
Johnson & Johnson	Medicamentos	Aliviar a dor e a doença
Walt Disney	Entreterimento	Levar felicidade às pessoas
IBM	Informática	Oferecer soluções criativas
Missão		
Hewlett-Packard	Equipamentos eletrônicos	Projetar, desenvolver e fabricar os melhores equipamentos eletrônicos para o progresso da ciência e o bem estar da humanidade
Gerdau	Siderurgia	Satisfazer as necessidades dos clientes e de criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.
Junior Achievement	Organizações de serviços	Aplicar os programas da Junior Achievement em escolas, mobilizando empresários, diretores de escolas, pais e voluntários para a execução dessa tarefa, avaliando continuamente os recursos disponíveis e resultados alcançados.
FPNQ	Qualidade	Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem-sucedidas nas organizações, por meio dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.
Princípios e Valores		
3M	Papel	Respeito pela iniciativa individual e o crescimento pessoal
American Express	Crédito	Atendimento heróico ao cliente
Ford	Transporte	Lucro é necessário para sobreviver e crescer
Marriott	Alimentação e hospedagem	Vencer Adversidades para formar um caráter
Visão		
Varig	Transporte	Ser pioneira na área de aviação.
Gerdau	Siderurgia	Ser uma empresa siderúrgica internacional de classe mundial.
Junior Achievement	Ação civil	Proporcionar aos estudantes do Estado do Rio Grande do Sul a oportunidade de ter contato com conteúdos sobre empreendedorismo, compreendendo a importância das empresas na comunidade.
FPNQ	Promoção da qualidade	Ser um centro de referência em critérios de excelência da gestão, consolidando sua atuação em todos os segmentos organizados.

Figura 06 – Exemplos de definições de Negócio, Missão, Princípios e Valores e Visão

Fonte: Elaborado pela autora

2.1.9.7 Análise do ambiente

A análise ambiental deve ser estruturada para examinar as condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os desafios e contingências, as oportunidades e brechas que compõem o contexto que envolve a organização (CHIAVENATO, 1999).

Outro modelo foi indicado por Ansoff e McDonnell (1993) a fim de responder: (i) Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa e (ii) como determinar a reação estratégica da empresa que garantirá o seu sucesso.

Independente da metodologia, Müller (2003) sugere que a análise do ambiente deve conduzir a organização a:

- Descobrir sua essência;
- Criar um contexto para a formulação das estratégias;
- Conhecer os aspectos importantes da sua situação;
- Descortinar as forças e fraquezas em seu momento atual.

Focalizando o terceiro setor, Bryson (1988) apud Carvalho (2004) recomenda a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunitities and Threats*), Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, para a análise ambiental, ressaltando que ela deve ser precedida por vários relatórios que indiquem tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, educacionais e físicas, bem como, situação de beneficiados, mantenedores, concorrentes, legisladores, voluntários e colaboradores. Ainda sugere que a organização busque informações relativas a recursos internos (pessoas, financeiros, informações, competências e cultura), estratégia atual (geral, departamental, processos de negócio e funcional) e desempenho (indicadores, resultados e história).

2.1.9.8 Análise dos Negócios

Para bem conduzir as análises posteriores do ambiente externo e interno, se faz necessário um olhar sobre os negócios da organização, que devem estar alinhados com as estratégias (formalizadas ou não). Como descrito anteriormente, o negócio deve ser observado com amplitude, evitando resumi-lo a um produto ou serviço. Se houver diversidade de negócios, a análise deve ser conduzida individualmente, priorizando os mais importantes do ponto de vista do retorno ou da inovação. As características competitivas e os mercados próprios de cada negócio precisam ser diagnosticados separadamente já que seus ambientes operam em níveis diferentes de turbulência (MÜLLER, 2003).

2.1.9.9 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

Como parte do processo de formulação da estratégia organizacional, Chiavenato (1999) diz que a análise ambiental mostra a viabilidade externa, ou seja, o que é necessário e o que é possível fazer em termos de condições ambientais.

Nesse olhar para ‘fora’, são identificadas duas camadas de variáveis: uma mais próxima da organização, com possibilidade de ingerência e outra mais afastada, onde é

possível identificar e fazer prognósticos, mas não de atuar. Apesar de nomeadas de forma distinta, diferentes autores apontam esses dois extratos na análise do ambiente externo.

2.1.9.10 Análise do ambiente interno

Ao olhar para ‘dentro’ da organização, Chiavenato (1999) vislumbra mercados de fornecedores, clientes, financeiros, mão-de-obra, etc, que constituem o nicho onde aquela exerce seu poder ou é influenciada pelos demais. Dentro dessa abordagem, o autor reflete sobre as dificuldades de garantir competitividade, sofrendo constantemente pressões, coações, contingências, ameaças e vislumbrando, também, oportunidades, num processo altamente dinâmico, de forças que interagem provocando mudanças e influências diretas e indiretas.

Mintzberg et al. (2000) consideram ponto forte de uma organização uma competência que a distinga das demais, algo que ela possa fazer muito bem. No entanto, recomenda não esperar que essa diferenciação resulte em produtos ou serviços sempre inovadores. A percepção necessária para identificar os pontos fortes, essencial para justificar um novo empreendimento, não aparece naturalmente, ela precisa ser cultivada.

2.1.9.11 Delineamento das estratégias

‘Delinear’ pode expressar ‘fazer os traços gerais’, ‘esboçar’ ou ‘planejar’ (FERREIRA, 1993). Essa etapa deve cumprir todos esses significados.

Oliveira (2001) apresenta definições de estratégia de diversos autores, que analisadas separadamente representam o olhar de cada um sobre o processo estratégico e em conjunto, se complementam, formando um conceito tão complexo, quanto o próprio objeto do estudo. Seguem alguns exemplos:

- Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (SIMON, 1971);
- Processo de selecionar oportunidades (PASCALE; ATHOS, 1982);
- Manutenção do sistema empresarial em funcionamento (RUMLET, 1974);
- Busca de uma posição competitiva favorável (PORTER, 1985).

Mintzberg e Brian (2001) separam o processo de formação das estratégias empresariais em formulação e implementação, afirmando que na vida real eles são inter-relacionados. As principais subatividades desse processo, que decorrem de um pensar lógico e racional, são: (i) a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, considerando alguns riscos; (ii) a análise dos pontos fortes e fracos e os recursos disponíveis;

(iii) o estabelecimento dos objetivos, se possível com prazos e quantificáveis; (iv) a formulação das estratégias; e (v) a elaboração dos planos de ação.

Chiavenato (1999) apresenta alguns modelos para formular estratégias que reflitam a análise ambiental e as condições internas da organização, capazes de conduzir à realização da missão e resultar no alcance dos objetivos organizacionais. São eles:

- Análise de questões críticas - É uma síntese de idéias de muitos autores e basicamente constitui-se de quatro perguntas: (i) para onde a organização pretende ir? (ii) Para onde a organização está indo? (iii) Em que contexto a organização está operando? (iv) Como melhorar a estratégia organizacional?
- Matriz SWOT – Análise das forças e fraquezas do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo.
- Matriz BCG – Análise do portfólio de negócios, que desativa os menos rentáveis e mantém os rentáveis.
- Modelo de análise da indústria de Porter – Análise das forças primárias da competitividade numa indústria e como elas se relacionam. As forças são: (i) os novos entrantes, como uma ameaça; (ii) os produtos substitutos que outras companhias da indústria produzem; (iii) os fornecedores, com poder de negociação; (iv) os compradores, com poder de negociação; e (v) a competição.

Durante esse processo, as estratégias vão sendo delineadas e o resultado final deve ser um plano amplo e genérico, desenvolvido para conduzir a organização, a longo prazo, ao alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 1999).

2.1.9.12 Objetivos

Objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar, num determinado período de tempo. Refletem o foco para onde devem convergir todos os esforços e devem ser contextualizados com a missão e a visão da organização (CHIAVENATO, 1999).

O processo de consecução dos objetivos ocorre, normalmente, de cima para baixo começando com os objetivos empresariais, que devem ser desdobrados nos funcionais, que por sua vez darão origem aos operacionais.

Algumas características dos objetivos devem ser consideradas para que esses sejam úteis: Ser mensuráveis, realistas, desafiadores, relevantes, específicos, ter prazo, ser coerentes entre si e motivadores (SHARPLIN, 1985; COSTA, 2002, apud CARVALHO, 2004; VASCONCELLOS; PAGNINCELLI, 2001).

Das características abordadas, a quantificação é o atributo essencial e imprescindível de qualquer objetivo, pois dará o suporte ao sistema de medição de desempenho adotado pela empresa.

As novas tecnologias de informação fornecem dados em maior volume e consistência, proporcionando às empresas informações que lhes permitem atingir os objetivos propostos pelo Planejamento Estratégico ou mudá-los, quando necessário, através do acompanhamento e correção dos caminhos estabelecidos (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999).

2.1.9.13 Estratégias

O conceito macro de estratégia pode ser definido como a relação da empresa com o ambiente e como essa interação pode resultar na maximização de seus resultados.

Andrews (1980) apud Mintzberg e Brian (2001), estende esse conceito descrevendo estratégia como um padrão de decisões em uma organização, que determina e revela seus objetivos, produz as principais políticas e planos para alcançar esses objetivos e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. O autor complementa afirmando que a eficiência desse padrão pode ser sentida quando alguns aspectos, como por exemplo, comprometimento com a qualidade, alta tecnologia ou boas relações trabalhistas, se mantêm por um longo período de tempo. Concluindo, ele ressalta que outros aspectos podem mudar quando há alterações no ambiente.

A literatura apresenta um grande ferramental para apoio à definição e escolha das estratégias, mas basicamente se pode afirmar que é um processo decisório, no qual os executivos lançam mão dos dados colhidos e escolhem os que melhor representam a interação entre a empresa e o ambiente. Os principais determinantes apontados por Steiner (1981) para estabelecer a estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição e às vidas daqueles nela envolvidos. Pode-se então concluir, que a opção por uma estratégia está, acima de tudo, ligada às motivações dos executivos que têm poder de decisão.

Trazendo a questão estratégica para organizações sem fins lucrativos, Hudson (1999) sugere algumas análises:

- Análise de lacunas, nas quais os serviços atualmente prestados devem ser comparados com as reais necessidades dos usuários;

- Análise da concorrência, na qual a organização se compara com outras que prestam serviço semelhante;
- Análise pelo valor monetário, na qual a discussão da relação custo x benefício é enriquecida com a fonte dos recursos.

As organizações do terceiro setor têm que ter nessa etapa cuidado redobrado com o foco, uma vez que trabalham com situações que, para serem resolvidas, envolvem muitos elementos. Hudson (1999) aponta, para minimizar esse problema, que, à semelhança das unidades de negócio das empresas do setor privado, se instituem áreas de prestação de serviço. Outra questão que requer atenção são as fontes de recursos, sempre escassas, que levam muitas organizações a direcionarem suas estratégias em função somente dos subsídios financeiros.

2.1.9.14 Plano de ação

O plano de ação é o instrumento que condensa, em forma de ação, todo o Planejamento Estratégico. Ele deve ser o guia para responder ‘o que’ (quais ações), ‘como’ (caminhos), ‘quando’ (datas e tempo), ‘com que’ (recursos) e ‘quanto’ (custo). Mintzberg e Brian (2001) dizem que os planos são um meio de comunicação e um dispositivo de controle, representando as estratégias de forma decomposta e articulada, senão de forma quantitativa, pelo menos quantificável. Continuando, os autores afirmam que quanto à comunicação, os planos informam sobre a estratégia e os papéis de cada um; quanto ao controle especificam como os departamentos e as pessoas devem trabalhar para realizar a estratégia, alimentando o processo com seus *feedbacks*.

Ansoff e McDonnell (1993) alertam que o planejamento tenderá a se transformar em ‘paralisia por análise’, que precisa ser tratada, quando os planos, cujo conjunto é o único produto do Planejamento Estratégico, exigem uma mudança descontínua que se choca com a resistência da organização em transformar-se.

Algumas premissas na elaboração de um bom plano de ação e indicadores para medirem seu sucesso são apresentados por Oliveira (2001):

- Premissas: (i) Estar embasado na estratégia; (ii) ter projetos de longo, médio e curto prazos; (iii) apresentar perspectiva de tempo; (iv) não apresentar ociosidade de recursos e (v) alocar adequadamente os recursos humanos com as áreas de atuação;

- Indicadores de Sucesso: (i) Cumprimento dos prazos previstos; (ii) enquadramento aos custos estabelecidos; (iii) qualidade técnica esperada; (iv) cumprimento das exigências de viabilidade; (v) cumprimento e manutenção do equilíbrio financeiro e operacional nas atividades da empresa; (vi) manutenção ou até aumento da rentabilidade normal da empresa e (vii) manutenção ou até aumento da captação de oportunidades de negócios.

2.1.10 O MEIO e o Planejamento Estratégico

Ao delinear as estratégias, é necessária uma ampla análise da organização para que as decisões conduzam à visão e cumpram a missão proposta. A adequação da empresa às mudanças do ambiente externo lhe garante ‘fazer a coisa certa’, enquanto a atividade operacional, que acontece no ambiente interno, lhe permite ‘fazer a coisa bem feita’ (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Para bem desenvolver as ações propostas nos planos de ação, as seções a seguir discutirão o Gerenciamento de Processos e a Avaliação de Desempenho, pois é necessário um bom conhecimento da estrutura e dos processos organizacionais, assim como o controle e avaliação dos resultados quanto à aderência à estratégia. Oliveira (2001) lembra que essas informações realimentarão os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar resultados que satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Para que o seguimento do processo possa se dar de forma linear e integrada, foi desenvolvido o MEIO que, segundo seu idealizador, objetiva fazer, com sucesso, o desdobramento do Planejamento Estratégico até o nível operacional (processos) e o efetivo controle e avaliação das estratégias e metas organizacionais.

2.2 Gerenciamento de Processos (GP)

Um pequeno histórico da formação das estruturas organizacionais é apresentado por Hammer e Champy (1994) que contam ser no livro ‘A riqueza das nações’, publicado em 1776, que Adam Smith lançou o conceito do princípio da divisão do trabalho, como forma de incrementar substancialmente a produtividade dos operários, através da não interrupção de um tipo de trabalho para outro, da especialização de pequenas tarefas e do surgimento de máquinas que faziam o trabalho de muitos.

Esse conceito foi aplicado mais tarde por Henry Ford e implementado com a mudança de abordagem do processo: em lugar do trabalhador ir passando o produto de seu

trabalho a outro colega, o produto é que passava por eles, criando assim as bases para as ‘linhas de montagem’ dos dias atuais.

Essa visão fragmentada saiu do chão de fábrica e chegou às áreas administrativas das organizações, gerando um grande nível intermediário, necessário à formação das interfaces e controle dos processos, o que resultou em estruturas burocráticas, inflexíveis, com excesso de controles e distanciadas da sua estratégia.

Analisando as organizações atuais, Hammer e Champy (1994) observam que elas têm se deparado com a mudança como padrão, onde nada é constante ou previsível, com os clientes assumindo o controle e com uma concorrência global e acirrada. As empresas, que foram preparadas para funcionar bem com a produção em massa e com a estabilidade de todas as forças, têm procurado respostas para a deterioração de seu desempenho.

Muitas práticas gerenciais têm se proposto a ajudar nesse processo, pois no esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria (KAPLAN; NORTON, 1997). Davenport (2005) analisa essa evolução, a partir dos anos 70 e 80, quando as empresas começaram a aplicar o Controle da Qualidade Total (TQC-Total Quality Control), passando pela Reengenharia de Processos na década de 90 e atualmente aplicando o Seis Sigma para implementar seus negócios. O autor afirma que nenhum deles respondeu com a rapidez esperada aos desafios de redução de custos ou melhoria acentuada de seus balanços contábeis. Conclui, dizendo que a tendência atual é o *outsourcing* dos processos e das capacitações que passam a ser tratadas como *commodities* na busca de custos mais baixos e maior eficiência.

Em face dessa nova realidade, Campos (2001) sugere que as empresas trabalhem em conjunto com seus clientes, fornecedores e parceiros, para que as funções se entrelacem e percam força, priorizando os processos.

Hammer e Champy (1994) consideram que não é mais necessário ou desejável para as empresas organizarem seu trabalho de forma funcional, uma vez que agindo assim sufocam a inovação e a criatividade e são insensíveis às mudanças externas. Ao invés disso, os autores sugerem uma ‘reinvenção’ da organização, que a partir da reestruturação dos processos, mudará no seu todo, alterando atitudes e valores.

2.2.1 Processos

O conceito de empresa pressupõe a oferta de produtos e serviços, que por sua vez são confeccionados por um processo empresarial com começo, meio e fim. Gonçalves (2000a), no entanto, ressalta que essa assertiva é baseada no conceito da engenharia industrial, onde esse

fluxo é claramente definido. Continuando, o autor afirma que muitos processos não apresentam claramente esses estágios, nem têm um fluxo bem definido, apesar de terem grande impacto na organização, como por exemplo, o processo sucessório, de desenvolvimento de gerentes ou avaliação e desempenho das pessoas.

Em face às mudanças gerais ocorridas no ambiente externo e interno, a empresa está tendo que adaptar sua estrutura aos novos tempos, olhando os processos, principalmente os não industriais, como um ativo importante e, portanto, alvo de análises mais profundas.

Começando essa análise, é mister deixar claro o conceito de processo, conforme alguns autores:

- Cruz (2003) entende processo como um conjunto de atividades que começa a partir da entrada de insumos, cujo valor é agregado por procedimentos variados e termina com a entrega de um produto ou serviço, que deve atender ao cliente;
- Hammer e Champy (1994) definem processo empresarial como um conjunto de atividades, com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente;
- Hronec (1994) afirma que para entender e melhorar a organização é preciso focalizar seus processos, que ele descreve como uma série de atividades destinadas a produzir bens ou serviços. Segundo o autor, a maioria das empresas visualiza seu organograma de forma vertical, considerando apenas a relação de subordinação das diversas funções. Relacionando esse modelo com metas e medidas de desempenho, ele conclui que os resultados globais serão subotimizados, pois cada função buscará alcançar seus objetivos individuais, em detrimento dos demais, ignorando se o produto final será o melhor para a organização.

Para Gonçalves (2000a), as características básicas dos processos são distintas para os que se destinam à manufatura ou serviço. A Figura 07 apresenta e descreve essas características.

Características	Serviços	Manufatura
Propriedade	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de Controle	Frequentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medição	Difíceis de definir. Normalmente não existem	Fáceis de definir e gerenciar
Ações corretivas	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito frequentes as ações preventivas

Figura 07 – Características dos processos de manufatura e serviços

Fonte: Lowenthal (1994) apud Gonçalves (2000a, p.10)

Para identificar e priorizar os processos, Hronec (1994) propõe um caminho que começa com o cliente – vendo a organização com os olhos dele. Rummer (1992) apud Hronec (1994) classifica os processos, que iniciam ou terminam no cliente, como Primários; os que suportam esses são os de Apoio; e os de Gestão coordenam os dois primeiros.

Já Gonçalves (2000a) classifica os processos: (i) de Negócio, como aqueles que estão intimamente ligados à essência da organização, pois foram desenvolvidos baseados em anos de experiência e aperfeiçoamento; (ii) Organizacionais, que não são perceptíveis aos olhos do cliente, mas são essenciais para o bom funcionamento da empresa; (iii) Gerenciais, como aqueles que suportam os demais.

2.2.2 Construção da gestão por processos

”A única constante do mundo em que vivemos é a mudança”, dizia em 600 AC, Heráclito, filósofo grego.

Esse constante estado de mudança se apresenta para muitas empresas como uma crise persistente, pois apesar de desejarem ser enxutas, ágeis, flexíveis, receptivas, competitivas, inovadoras, eficientes, com enfoque nos clientes e rentáveis, são inchadas, ineptas, rígidas, lentas, não competitivas, sem criatividade, ineficientes, insensíveis às necessidades dos clientes e financeiramente deficitárias (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Para os autores, o diagnóstico é simples, apesar da prescrição ser complexa de ser administrada: mudar internamente, de maneira profunda e radical, a forma como a organização realiza suas atividades. Obolensky (1994) salienta que o objetivo da reestruturação dos negócios deve ser a mudança dos controles e dos processos internos, da hierarquia tradicional vertical e funcional, para uma estrutura plana, horizontal, multifuncional, baseada no trabalho em equipe e focalizada no processo.

O autor mostra dados que confirmam as dificuldades enfrentadas por esse processo. 80% do esforço de planejar e implementar mudanças radicais estão concentrados em ‘o que fazer’ e não em ‘como fazer’. Em contrapartida, 90% dos problemas de implementação se relacionam com a forma de realizar o projeto. Para ser bem sucedido, o autor sugere a avaliação, antes de ser iniciado o processo de reestruturação, de quatro variáveis típicas: (i) insatisfação com o *status quo* – a situação atual da empresa precisa estar causando desconforto; (ii) ganhos com as futuras mudanças – os benefícios devem ser claros e possíveis; (iii) necessidade de mudança percebida pela alta administração – tendo em vista o nível de perturbação que um processo desse porte causa, é necessário que os líderes estejam convictos de sua necessidade e desejem fazê-lo, pois precisarão servir de suporte nos

momentos mais difíceis; e (iv) impacto na organização – a mudança não deve somente mexer com a estrutura da organização, ela deve alcançar tal profundidade, que reconstrua a sua mentalidade.

Na Figura 08, Gonçalves (2000b) aponta vários estágios na evolução de uma empresa em direção à gestão por processos, desde um modelo puramente funcional, até um essencialmente baseado em processos, enfatizando que cada empresa pode decidir pela evolução de um estágio para outro, que seja mais adequado às suas operações e perspectivas. Ainda sugere a elaboração clara de um mapa do que faz a empresa funcionar bem e ter ritmo e uma preparação para a nova forma de fazer negócio, que segundo ele deve ser focada no cliente.

	ESTÁGIOS				
	A	B	C	D	E
FASE INICIAL	Conceituando e entendendo o que é processo	Identificar os processos e subprocessos	Melhorando os processos essenciais	Redistribuindo os recursos ao longo dos processos essenciais e atribuindo responsabilidades	Organização desenhada pela lógica dos processos essenciais
CONTEXTO	Percepção somente dos processos de manufatura. Demais, são imperceptíveis	Esforço ainda focado nas funções;	Conhecimento do processo, mas raciocínio por função	Remendo construído sobre a estrutura antiga	Organização estruturada para funcionar por processos
		Processos continuam enquadrados na estrutura funcional	O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contacto com o cliente	Aparecem resultados, mas há grande desconforto	Áreas funcionais praticamente não existem
		Abordagem ampla	O poder ainda reside nas unidades verticais	Implantando a nova organização	As metas e métricas são definidas para os processos
		A forma de trabalho é provavelmente a antiga			
FASE FINAL	Para processos de manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoando os gargalos e obtendo melhorias de eficiência pontuais	Aperfeiçoando os processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Figura 08 – Estágios da evolução para organização por processos

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b, p.14)

O gerenciamento dos processos de negócios, quando bem planejado e implementado, atinge resultados surpreendentes, como flexibilidade, capacidade de resposta e possibilidade de mudar e reagir com rapidez (OBOLENSKY, 1994). Para conquistar e manter a vantagem competitiva conquistada com essa quebra de paradigmas, o autor sugere que o processo seja monitorado após a execução, pois a busca dos benefícios deve ser contínua, o que é confirmado por Müller (2003), quando afirma que outros autores caracterizam o

gerenciamento de processos institucionalizado nas organizações, como uma cultura, não um conjunto de processos certificados.

No BSC, sistema de medição de desempenho desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), a gestão dos processos internos é apresentada como uma perspectiva independente, pois os autores entendem que é ela que cumpre dois componentes vitais da estratégia da organização: (i) produz e fornece a proposição de valor para os clientes e (ii) melhora os processos e reduz os custos para a dimensão Produtividade da perspectiva financeira.

Algumas vantagens são apontadas por Hammer e Champy (1994) quando as organizações passam por uma reestruturação dos processos.

- Redução de tarefas, principalmente daquelas consideradas de ‘passagem’;
- Aumento da agilidade pelo incremento no poder de decisão dos trabalhadores, que ao se responsabilizarem por múltiplas tarefas sequenciais, evitam se reportar a níveis hierárquicos superiores;
- Atendimento das especificidades do cliente, com múltiplas versões de processos, uma vez que esses não acontecem de forma linear, como nos voltados à produção em massa;
- Redução de verificações e controles que não adicionam valor, já que a responsabilidade pela execução das tarefas é mais horizontal;
- Reconciliação minimizada pela redução de inconsistências, uma vez que os pontos de contacto entre os diversos objetos dos processos, por exemplo, fornecedores ou clientes, são realizados através de uma só pessoa.

Hronec (1994) sinaliza outras vantagens subjacentes ao processo de reestruturação empresarial:

- Identificar onde e como melhorar os processos;
- Conhecer onde e por que os recursos são consumidos;
- Entender os processos dos clientes e fornecedores;
- Identificar processos críticos que impactam diretamente na realização das estratégias e metas;
- Criar uma base comum de foco e comunicação.

Com a reestruturação da organização para trabalhar por processos, o formato é mais plano, onde equipes essencialmente afins trabalham com grande autonomia, auxiliadas por poucos gerentes. A valorização, o treinamento, a responsabilidade, o poder de decisão e a amplitude do conhecimento do negócio levam as pessoas a mudarem seus valores para o

cliente – interno ou externo, para o trabalho em equipe, para a conscientização e responsabilidade da tomada de decisão, para o comprometimento em relação à eficiência e eficácia de seu trabalho (HAMMER; CHAMPY, 1994; OBOLENSKY, 1994).

As organizações do terceiro setor, tanto quanto as empresas comerciais, necessitam de estruturas que atendam suas especificidades quanto à natureza do trabalho, que demanda flexibilidade, interação, criatividade e rapidez de ações. Apesar de não haver na literatura indicações do tipo mais apropriado de estrutura, os requisitos sugerem aquelas cujo trabalho não seja alienante, rotineiro ou padronizável, mas sim comprometido com objetivos e resultados (FISCHER, 2004).

Tanto para empresas do setor privado como do terceiro setor, é importante ter objetivos claros, compartilhados e definidos, com métodos e processos eficientes e bem testados, ser sustentadas por uma força de trabalho motivada e flexível, utilizar tecnologia de informação avançada e manter o foco no cliente (OBOLENSKY, 1994).

2.2.3 Método de implementação da reestruturação dos processos

Para começar a estruturação do gerenciamento por processos, é necessária uma metodologia que forneça os caminhos e as ferramentas para que os objetivos propostos pela empresa possam ser atingidos.

Muitos autores oferecem soluções, mas Obolensky (1994) ressalta que a realidade é bem mais complexa do que os modelos administrativos e a aplicação de ferramentas e técnicas sugeridas pela literatura devem ser adaptadas de acordo com a circunstância. O autor também recomenda que, apesar de ter uma seqüência, os fatos podem ocorrer simultaneamente ou de forma repetitiva, devendo, portanto, os métodos estarem preparados para esses eventos.

Como este trabalho é baseado no MEIO, a metodologia aqui desenvolvida segue as recomendações feitas por Müller (2003), que identifica nas etapas apresentadas por Harrington (1993) e Rummler e Brache (1994), entre outros, semelhança quanto ao conteúdo e seqüência, apesar do autor ter encontrado variação na importância dada a cada uma delas.

Os referenciais teóricos serão detalhados, conforme sugestão de Müller (2003), apenas para aquelas etapas que tiveram maior relevância na visão dos autores e que servem de base para o MEIO.

2.2.4 Visão geral e hierarquia dos processos

Conforme relatam Teixeira et al. (2003), ao aplicar o gerenciamento de processos em uma pequena empresa, a grande dificuldade encontrada foi a visão do nível gerencial, incompleta e distorcida, em relação a seus processos. Segundo os autores, enquanto não foi traçado um mapa com o detalhamento dos processos e suas interações internas e externas, não foi possível evoluir para as etapas seguintes. Esclarecendo os motivos para a dificuldade que a organização tem de delinear seus processos, Hammer e Champy (1994) afirmam que eles costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais, se tornando invisíveis e sem nome, porque as pessoas pensam nos departamentos individuais e não nos processos em que todos estão envolvidos. Os autores também afirmam, que ao desenvolver um mapa de processos, se cria um vocabulário para as pessoas discutirem a reestruturação.

Há processos que começam e terminam nos limites da empresa, outros cruzam essa fronteira e se relacionam com acionistas, clientes, fornecedores, governos, comunidade e concorrentes. Portanto, para ter uma visão geral dos processos é necessário que todos esses elementos estejam contemplados. Pela definição de Chiavenato (1999), esse conjunto de elementos que se relacionam entre si, desenvolvendo atividades e com objetivos específicos, é chamado de sistema. No caso das organizações, ele ainda complementa classificando-o de 'aberto' por ter intensas relações de intercâmbio.

A Figura 09 ilustra os macroprocessos cruzando as áreas da organização e os processos de gestão oferecendo apoio. Segundo Gonçalves (2000b), a análise dos processos da empresa implica na identificação de suas diversas dimensões: fluxo, seqüência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas. Continuando, o autor afirma que a idéia de hierarquia é fundamental para identificação dos processos essenciais e para análise sistêmica das organizações, pois de acordo com esse sistema, os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos de acordo com a necessidade de detalhamento. A organização de uma empresa gerida por processos, pode ter a aparência de uma estrutura funcional, mas com processos operando de forma horizontal.

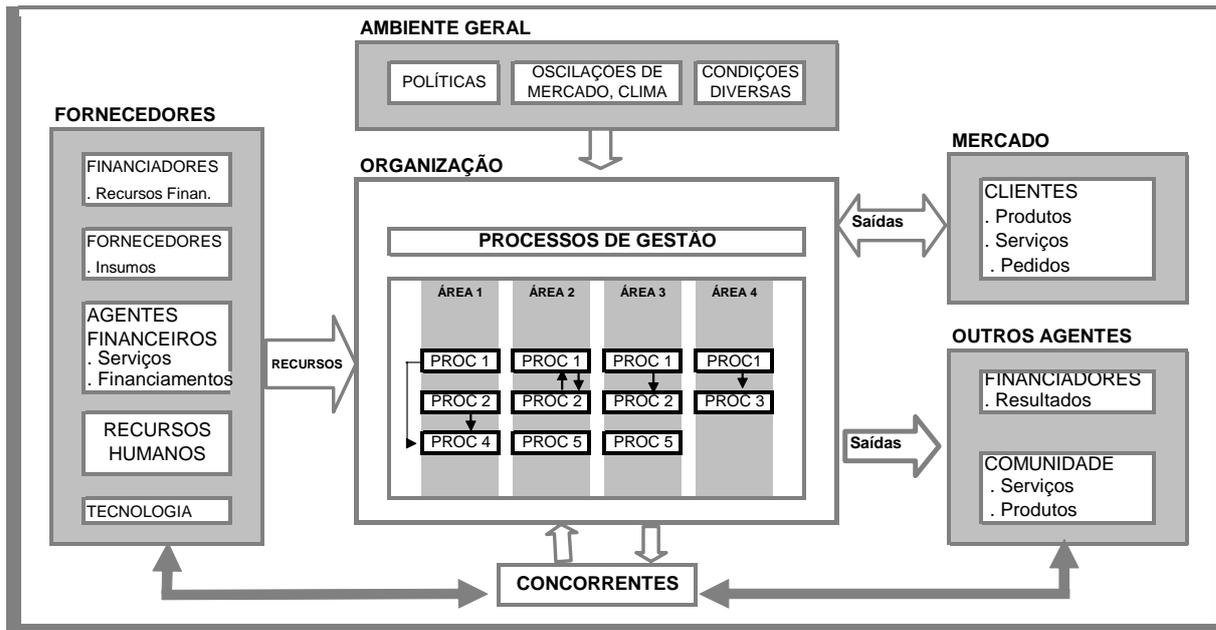


Figura 09 – Macroprocessos organizacionais e suas interações com o ambiente
Fonte: Adaptado de Müller (2003, p.207)

No contexto organizacional baseado em processos, os elementos externos estão mais próximos, uma vez que a organização trabalha ‘a partir deles’ e/ou ‘para eles’ e os considera como parte integrante dos seus processos.

A Figura 09 foi adaptada para contemplar também as organizações sociais, onde alguns elementos foram incorporados ao desenho tradicional de processos ou têm significado distinto:

- ‘Financiadores’ – Agente que oferece recursos e espera receber como retorno sobre seu investimento, não só resultados financeiros, mas melhorias no aspecto social;
- ‘Recursos Humanos’ – Não só a mão-de-obra assalariada, mas também os voluntários;
- ‘Comunidade’ – Conjunto de pessoas favorecidas pelas ações sociais da organização;
- ‘Concorrentes’ – Outras organizações sociais que compartilham das mesmas fontes de recursos.

2.2.5 Pessoas nos processos de reestruturação

As variáveis tangíveis de um projeto de reestruturação de processos, como tempo de ciclo, rendimento, fluxos, etc, são relativamente fáceis de identificar. No entanto, as intangíveis, como comprometimento, valores, atitudes, etc, normalmente são esquecidas e os

resultados disso podem levar ao fracasso (OBOLENSKY, 1994). Ratificando, Hammer e Champy (1994) afirmam que não são as empresas que realizam esse processo, mas as pessoas. Os autores enumeram alguns papéis que devem ser considerados na implementação da reestruturação.

Líder – Um alto executivo que autoriza e motiva o esforço global. Em função das mudanças radicais que ocorrem numa reestruturação organizacional, o papel do líder é ‘fazer acontecer’. Ele deve agir como visionário e motivador, não devendo ser indicado, mas nomeado, uma vez que com suas convicções e entusiasmo ‘comprou’ o desafio. Entre as atribuições do líder estão dar o pontapé inicial, criar o ambiente propício e nomear os altos gerentes, cobrando deles os resultados.

Proprietário do processo – Um executivo da alta gerência, nomeado pelo líder. Quem ‘faz acontecer’ a mudança no nível do processo, servindo de ponte entre a equipe do projeto e o líder. Os donos do processo não têm a função de realizar a reestruturação, mas de levar a sua equipe, motivação e inspiração e também coordená-la, criticá-la quando necessário e servir de porta-voz. Essa função não se extingue após o processo de reestruturação, pois na organização orientada para processos, ela continuará sendo necessária.

Equipe da reestruturação – São as pessoas que produzem as idéias e os planos e muitas vezes os executam. A quantidade de equipes está vinculada ao número de processos e subprocessos que vão ser analisados, não lhes devendo ser imputado mais que sua capacidade de resposta. Essas equipes devem ser pequenas, com até dez pessoas e compostas por quem executava as funções e conhece os detalhes dos processos em estudo e por outras, de ‘fora’, que façam o papel de ‘advogado do diabo’, questionando princípios, valores, regras e procedimentos arraigados. Deve ter um coordenador nomeado pelo dono do processo ou escolhido pela própria equipe. É recomendável ser assessorado por pessoas de áreas de apoio como tecnologia, recursos humanos ou relações públicas.

A maior parte das organizações sociais atua como prestadora de serviços, cujo tipo de atividade requer maior capacitação e comprometimento das pessoas. No entanto, face às características próprias do setor, a composição dos recursos humanos é diversificada e tem motivações que transcendem a remuneração, qualificação ou crescimento profissional (FISCHER, 2004). Em vista disso, a autora sugere uma atenção especial na montagem da equipe que irá ser responsável pelo processo de reestruturação.

2.2.6 Identificação e priorização dos processos

Para identificar os processos organizacionais, Hammer e Champy (1994) salientam que é importante ter uma visão abrangente sobre a empresa e todo seu entorno, de modo que os agentes externos também possam ser contemplados.

Os autores afirmam ainda que como a organização, normalmente, trabalha por funções, os processos estão ‘escondidos’ e não tem nome, sendo que nomeá-los de forma ampla, que inclua todo trabalho executado do início até a conclusão, é um caminho recomendável. Como exemplo, citam o processo de Produção sendo renomeado para ‘Aprovisionamento à expedição’.

Harrington (1993) sugere, em função da importância de estabelecer os limites dos processos, algumas perguntas:

- O que está incluído e excluído nesse processo?
- Quais são as saídas e seus clientes?
- Quais são as entradas e seus fornecedores?
- Que departamentos estão envolvidos?
- Com que outros processos ele se integra?

Depois de identificar os processos, é necessário priorizá-los de forma crescente. A determinação da prioridade pode ter muitas abordagens conforme demonstram alguns autores:

- Harrington (1993) cita o equilíbrio entre os aspectos internos e externos e sugere alguns fatores para a escolha, como impacto no cliente, na empresa ou no trabalho, índice de mudança e situação de desempenho;
- Hronec (1994) menciona o cliente como foco e o alinhamento às estratégias;
- Hammer e Champy (1994) consideram que as organizações usam três critérios de decisão: (i) Disfunção (o mais problemático); (ii) importância (maior impacto nos clientes) e (iii) exequibilidade (maior possibilidade de sucesso).

2.2.7 Mapeamento dos processos

O Mapeamento dos processos é uma representação visual das atividades com vistas a conhecer quando, onde e como melhorá-las, podendo ser considerada a fase mais importante da reestruturação da organização por contemplar ferramentas que possibilitam (i) definir as atividades e medidas de desempenho; (ii) visualizar onde e porque os recursos são consumidos; (iii) identificar oportunidades de melhoria; (iv) servir de base para o treinamento;

(v) comunicar o que está acontecendo; e (vi) ter uma visão de como as tarefas se engajam em processos mais gerais (HRONEC, 1994).

Do ferramental disponível para mapear processos, o fluxograma é o mais conhecido e o mais eficiente. Hronec (1994) sugere a escolha de dois dentre os quatro tipos conhecidos:

- Fluxograma – Apresenta uma série de ações e decisões fáceis de entender, que permitem uma documentação rápida dos processos. Ele descreve e revela áreas de melhoria do processo e seu uso é recomendado, se a complexidade do processo for baixa, pois quanto mais detalhes forem descritos, mais difícil fica o seu entendimento;
- Diagrama de fluxo de trabalho – Um diagrama esquematizado que acompanha o fluxo do processo em toda área de trabalho, permitindo que apareçam os excessos de fluxos por processos, gargalos, atrasos, etc, comunicando onde estão os desperdícios;
- Fluxograma de cima para baixo – Indicado para processos mais complexos, que são documentados do início ao fim em até seis elementos críticos. Desses, os dois ou três primeiros devem ser detalhados e o mesmo procedimento deve ocorrer até o terceiro desdobramento;
- Gráfico interfuncional – As atividades são executadas por pessoas que exercem funções dentro dos departamentos. Ao identificar a interfuncionalidade de um processo, o gráfico demonstra as deficiências que ocorrem durante a passagem de uma função para outra, servindo para obter simplificação e agilização.

Harrington (1993) menciona outros tipos:

- Diagrama de blocos – É simples, sendo recomendado para iniciar a atividade de mapeamento a fim apresentar uma visão geral do processo;
- Fluxo-cronograma – É o fluxograma tradicional, complementado pela informação do tempo de processamento e de ciclo de cada atividade, identificando as áreas que desperdiçam tempo e provocam atrasos;
- Fluxo geográfico ou físico – Acompanha o caminho físico das atividades, ajudando a minimizar o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os recursos envolvidos.

2.2.8 Análise dos processos empresariais

Analisar os processos de negócio existentes e conhecer seus objetivos propicia conhecimento e compreensão do que é crítico para o seu desempenho e conseqüentemente ajuda na sua redefinição (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Os principais resultados esperados do aperfeiçoamento dos processos são (HARRINGTON, 1993): (i) processos eficazes – produzindo os resultados esperados; (ii) processos eficientes – minimizando o uso dos recursos e (iii) processos adaptáveis – capazes de atender às necessidades variáveis dos clientes e da empresa.

Os processos podem ser analisados sob diferentes dimensões, como por exemplo, tempo, custo e qualidade, considerando que essa última pode ser desdobrada em muitos outros aspectos, como conformidade, cumprimento de prazos de entrega, segurança ou moral (MÜLLER, 2003).

A dimensão **‘tempo’** deve ser analisada em relação ao que foi gasto na consecução do processo, nos tempos de parada entre as diferentes etapas do processo e no retrabalho.

A dimensão **‘custo’** deve ser analisada em relação aos recursos consumidos ao longo dos processos, através da consecução das atividades, aos tempos de parada e ao retrabalho. A maneira mais simples de alocação, é atribuir valores estimados. Há muitos sistemas de custeio em uso atualmente, sendo que o *Activity-Based Costing* (ABC) é muito indicado por alocar os custos fixos indiretos de produtos e serviços às atividades.

A dimensão **‘qualidade’** deve ser vista do ponto de vista do cliente do processo, seja ele interno ou externo. Ele irá determinar as especificações do produto que deseja ver atendidas. Muitas ferramentas desenvolvidas pelos programas de Qualidade Total estão disponíveis para essa análise como, por exemplo, Gráfico de Pareto, Diagrama de causa-e-efeito, Diagrama de dispersão e Mapa do processo. Outro modelo é o de Análise de Valor Agregado (AVA), que estabelece a relação entre o processo e o benefício para o seu cliente.

2.2.9 Implementação e aprimoramento dos processos

Tendo o processo como objeto, Sentanin (2004) citando Cruz (2003), avalia que ele passa por três fases distintas ao longo de seu ciclo: (1º) documentar, organizar, melhorar e simular; (2º) implantar, gerenciar e melhorar; (3º) automatizar, gerenciar e melhorar.

Gonçalves (2000b) contrapõe, dizendo que a fase inicial deve ser o conhecimento do que a organização deseja (Planejamento Estratégico), pois pergunta: para que mudar um processo que não é mais desejado?

O processo de reestruturação pode ser realizado de forma gradativa, começando pelos mais prioritários, dessa forma ficando cada um em estágios diferentes. Gonçalves (2000b) salienta, no entanto, não ser possível implementar uma mudança nos processos se a estrutura organizacional não estiver preparada para isso.

A melhoria dos processos deve incluir as medidas de desempenho, que irão permitir a monitoração do progresso, prever e evitar problemas, verificar a seleção das atividades-chave e monitorar as pessoas.

2.2.10 Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho

A Figura 10 demonstra como o Planejamento Estratégico dá as diretrizes para que, por meio da Gestão de Processos e da Avaliação de Desempenho, a organização possa oferecer as respostas esperadas. O sistema de medidas deve dar ênfase às variáveis e medidas do processo, não às unidades verticais. Durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje devem ser definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização (GONÇALVES, 2000b). Após a reestruturação dos processos é necessária uma avaliação dos resultados por ela gerados. É através do desenvolvimento e aplicação de um sistema de medição de desempenho que, gerando laços entre as estratégias, os recursos e os processos da empresa, será possível verificar se os objetivos estratégicos foram alcançados (HRONEC, 1994).

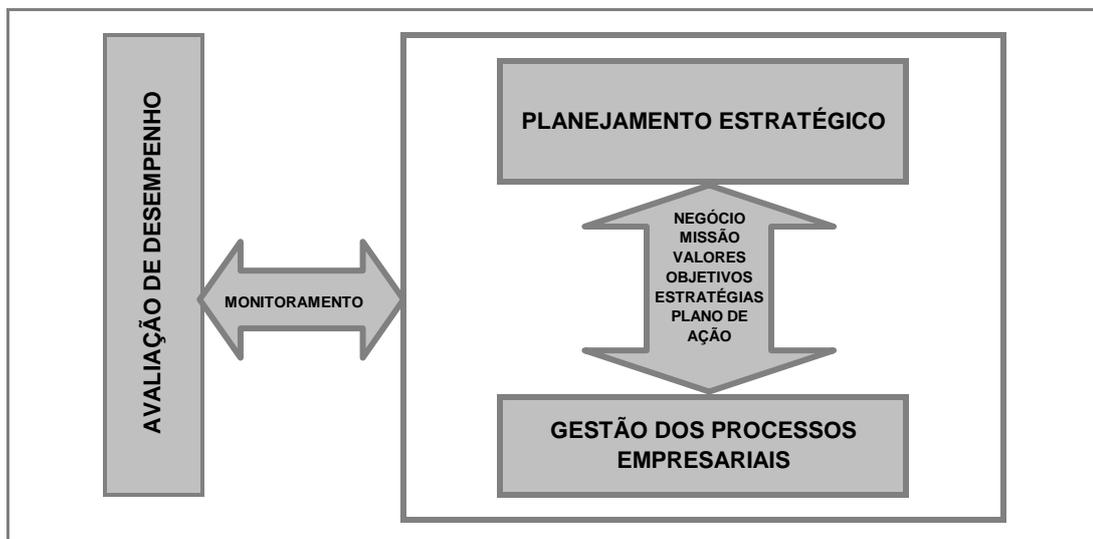


Figura 10 – Relacionamento do Planejamento Estratégico, Gestão por Processos e Avaliação de Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 Avaliação de Desempenho (AD)

O Planejamento Estratégico será apenas um plano se não for implementado e após essa etapa será, provavelmente, um plano fracassado se não tiver um acompanhamento sistemático. Os sistemas de medição devem ser desenvolvidos para auxiliar a implantação da estratégia empresarial, favorecendo a aprendizagem organizacional e ser centrados na visão sistêmica-contingencial, na idéia de alinhamento de esforços e na abordagem por processos (KIYAN, 2001). A Avaliação de Desempenho alinha a missão, os princípios, a visão, os objetivos, as estratégias e as ações, de modo que todos na organização saibam como seu trabalho e desempenho ajudam ou comprometem a consecução da estratégia geral (HRONEC, 1994).

2.3.1 Conceitual e contexto da Avaliação de Desempenho

Hronec (1994) afirma que as empresas não têm uma idéia clara do que sejam medidas de desempenho e por isso não sabem defini-las, nem usá-las adequadamente. Continuando, afirma que as pessoas comportam-se de acordo como são avaliadas e que as medidas de desempenho da empresa refletem suas verdadeiras metas. Na sua definição, as medidas de desempenho são ‘os sinais vitais da organização’, pois elas informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte de um todo, devendo ainda representar um balanceamento entre os objetivos tangíveis e intangíveis.

Confirmando o caráter informacional dos medidores de desempenho como base para decisões estratégicas, Rosa et al. (1995) afirmam que os gerentes, para administrar, precisam de informações capazes de lhes fornecer subsídios para atuar com competitividade no sistema organizacional e que os indicadores de desempenho são como instrumentos de um avião, que informam o rumo a ser tomado.

Dentro da problemática de Avaliação de Desempenho, Müller (2003) coloca que os medidores de desempenho tradicionais eram em pequeno número e se baseavam unicamente em resultados físicos e financeiros, medindo o uso de recursos isoladamente. As análises eram setoriais e ocorriam, na maioria das vezes, impulsionadas por eventos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o sucedâneo da economia de escala, que caracterizou o período industrial, é a informação, que hoje pode ser considerada o paradigma da nova era.

Kaplan (1998) afirma que o planejamento linear não é útil para os ambientes turbulentos de hoje, devendo ser transformado em um processo contínuo, com as avaliações

sendo feitas à luz das informações obtidas sobre a concorrência, da nova tecnologia e dos clientes.

A Figura 11 apresenta características dos antigos e novos sistemas de medição, confirmando a evolução relatada pelos autores citados nos dois parágrafos anteriores.

	ANTIGOS	ATUAIS
FOCO	PROCESSOS EFICIENTES	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO
	CUSTOS	CUMPRIMENTO DE PRAZOS
	FINANCEIRO	CONFIABILIDADE
		SEGURANÇA DE OPERAÇÃO
	PRODUTOS PERSONALIZADOS	
AMBIENTE	ESTÁVEL	INSTÁVEL
MERCADO	COMPRADOR	VENDEDOR
SISTEMA DE MEDIÇÃO	FRAGMENTADO EM DEPARTAMENTOS	INTEGRADO POR PROCESSOS
ANÁLISE	TANGÍVEL	TANGÍVEL
	OBJETIVA	INTANGÍVEL
		OBJETIVA
		SUBJETIVA
ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA	MEDIDAS DE RESULTADOS FINANCEIROS (ROI)	MEDIDAS DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
		MEDIDAS DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
		MEDIDAS DE MELHORIA DOS PROCESSOS
		MEDIDAS DE RESULTADOS FINANCEIROS
		MEDIDAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO
ATUAÇÃO	REATIVA	PREVENTIVA
VISÃO	CURTO PRAZO	CURTO PRAZO
		MÉDIO PRAZO
		LONGO PRAZO
AÇÃO	POR EVENTOS	CONTÍNUA
SISTEMA DE INFORMAÇÕES	INFORMAÇÕES DO PASSADO	INFORMAÇÕES DO PASSADO
		INFORMAÇÕES EM TEMPO REAL
ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS	NA MÃO DE OBRA DIRETA	POR ATIVIDADE

Figura 11 – Características dos sistemas de medição antigos e atuais

Fonte: Adaptado de Kiyon (2001)

2.3.2 Indicadores de desempenho

Hronec (1994) afirma que os indicadores de desempenho representam quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada. O autor ratifica a importância da quantificação dizendo que o ato de ‘medir’ deve ser confiável e uniforme, baseando-se em fatos e não em palpites, opiniões ou intuições, exemplificando que medidas como ‘bom’ ou ‘rápido’ não são adequadas.

Classificando as medidas de desempenho em dois tipos, Hronec (1994) identifica as relacionadas aos processos em si, como as que possibilitam a previsão e resolução de problemas e as referentes a resultados, como as que controlam os recursos. O equilíbrio entre as medidas de processo – que induzem à melhoria – e as de *output* – que mantêm o escore – é que levam a empresa a atingir a melhoria contínua. Algumas recomendações são apontadas pelo autor, como requisitos para desenvolver bons indicadores de desempenho:

- **Efeito cascata:** A medida de processo de uma unidade empresarial deve servir de *output* para a unidade imediatamente inferior, gerando um efeito cascata até os

níveis inferiores, que propiciará a associação da missão, estratégia, metas e processos;

- **Visão horizontal:** As medidas de desempenho devem acompanhar o processo, que passa por diversos departamentos.

Outros requisitos para bons indicadores são mencionados por Berliner e Brimson (1992):

- Suportar (ser coerente com) as metas da empresa e considerar tanto os fatores internos quanto os externos necessários para alcançá-las;
- Ser adaptáveis às necessidades do negócio;
- Ser eficientes do ponto de vista de custo;
- Ser fáceis de entender e aplicar (treinamento);
- Ser visíveis e aceitos por todos os níveis da organização a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho.

Focalizando simultaneamente a atenção no custo, na qualidade e no tempo, Hronec (1994) acredita que a empresa pode otimizar o resultado da organização. Essas dimensões, que devem quantificar a ‘excelência’ do produto ou serviço, são percebidas por diferentes agentes. O autor exemplifica: a qualidade para o cliente é uma ‘entrega rápida, de um produto de alta qualidade, com baixo custo’; a qualidade para a administração ou acionistas é ‘produto ou processo de baixo custo’.

2.3.3 Sistemas de Avaliação de Desempenho

Desenvolver um sistema de Avaliação de Desempenho, com ênfase na integração das medições nos diferentes níveis da organização, de forma consistente com os objetivos estratégicos, pode, segundo Macedo-Soares e Ratton (1999), contribuir de maneira decisiva para a efetiva implementação e consolidação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional, impulsionando as mudanças necessárias, inclusive a mudança crítica da cultura organizacional, quando for o caso.

Os principais objetivos dos sistemas eficazes de medição de desempenho são (CHIAVENATO, 1999):

- Orientação estratégica para resultados: Apoiar planos estratégicos e focalizar atividades essenciais, que fazem a real diferença para a organização;
- Compreensão: Apoiar o processo de tomada de decisões, apresentando dados em termos compreensíveis;

- Orientação rápida para as exceções: Indicar os desvios rapidamente, através de uma visão panorâmica sobre o local em que as variações estão ocorrendo e o que deve ser realizado para adequá-los;
- Flexibilidade: Proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações;
- Autocontrole: Proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas;
- Natureza positiva: Enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve incentivar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições;
- Clareza e objetividade: Ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado por seu propósito fundamental, que é a melhoria do desempenho.

Os objetos de um sistema de medição de desempenho são, planejamento, controle do desempenho, dimensões e hierarquia (MÜLLER, 2003).

O planejamento deve partir dos planos de longo prazo, até o detalhamento das ações, com a cooperação e concordância das pessoas envolvidas.

No controle do desempenho, a eficácia do controle e o tempo de resposta dependem: (i) da complexidade dos processos; (ii) da sofisticação do sistema de controle e (iii) das características do ambiente. Plossl (1993), apresenta outros requisitos para um bom controle: (iv) planejamento realista; (v) integridade dos dados; (vi) *feedback* oportuno, pontual e exato; (vii) medidas de desempenho; (viii) tolerâncias pré-estabelecidas; (ix) relatórios de exceção; (x) análise correta; e (xi) acompanhamento.

Desempenho hoje é multidimensional, requerendo priorização das dimensões, a fim de viabilizá-las. Armitage e Atinkson (1990), de acordo com Müller (2003), apontam um máximo de cinco dimensões, a saber: custo, qualidade, tempo, inovatividade e flexibilidade.

Segundo Berliner e Brimson (1992), as medições devem seguir o fluxo hierárquico do sistema organizacional, começando pela avaliação do mercado, passando pelo negócio, fábrica e chão-de-fábrica.

2.3.4 Implantação do sistema de Avaliação de Desempenho e a melhoria contínua

Considerando o processo de mudança ocasionado pela Avaliação de Desempenho, em particular a avaliação das pessoas, Hronec (1994) identifica quatro facilitadores que, segundo ele, serão responsáveis por 80% ou mais pelo sucesso do programa e objetivam

minimizar sua intensidade e duração. São eles: Comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*.

A **Comunicação** serve para minimizar a intensidade dos efeitos da mudança. O conceito é diferente de informação, pois pressupõe a troca de idéias. Deve ocorrer desde o início do processo e ser efetivada de maneira formal ou informal, através de contacto pessoal ou em pequenos grupos, de modo que as pessoas envolvidas possam ser ouvidas e suas sugestões, medos e angústias sejam considerados.

O **Treinamento** ajuda a aliviar a ansiedade, dando às pessoas as habilidades e o conhecimento que necessitam no novo ambiente.

A **Recompensa** é algo que se dá em troca da realização dos objetivos alcançados. Serve para manter as pessoas ‘no curso’ da mudança após a etapa de impacto, na qual a maioria está motivada e envolvida. As recompensas não devem ser apenas financeiras, mas diversificadas, incluindo promoções e reconhecimento público;

O **Benchmarking** pode ser conceituado como um processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou os líderes. Proporciona uma escala de comparação, que permite à organização determinar onde está e onde deve chegar. Incluindo outros ramos de negócio como *benchmarking*, é possível determinar a direção a ser seguida para exceder em excelência.

Hronec (1994) identifica seis etapas na implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho de processos:

- 1º Rever as metas organizacionais, a fim de que as pessoas mantenham o foco naquilo que realmente foi estabelecido;
- 2º Determinar as categorias de medição – custo, qualidade, tempo, inovatividade e flexibilidade – dependendo do que as metas estão apontando;
- 3º Selecionar os tipos de medidas de desempenho, de acordo com as metas estabelecidas;
- 4º Determinar o que medir e como medir, de maneira clara e alinhada com as metas;
- 5º Determinar se a medida de desempenho é um atributo ou uma variável. Atributos são caracterizados por questões do tipo ‘sim ou não’, enquanto as variáveis são representadas por valores em uma faixa. Os atributos podem ser usados para alerta e as variáveis para melhoria contínua. Nessa etapa, também deve se determinar se a medida de desempenho é quantificada, como por exemplo, contagem, razão, porcentagem ou quantidade monetária;

6º As pessoas que efetivamente participam do processo devem validar as medidas de desempenho e garantir que estejam alinhadas às metas organizacionais.

A melhoria contínua pode ser considerada a última etapa do processo de implementação do sistema de Avaliação de Desempenho e serve para ajustes e aprimoramento de forma sistemática. Chiavenato (1999) a define como uma filosofia de administração onde a melhoria contínua dos processos organizacionais gera uma crescente satisfação dos clientes. Para o autor, a essência da melhoria contínua está na busca das pessoas em direção ao aperfeiçoamento.

2.3.5 Modelos de Avaliação de Desempenho

Um sistema de avaliação é representado por um conjunto de indicadores, que visam medir o desempenho, de acordo com a estratégia estabelecida para alcançar as metas e objetivos propostos. Cada sistema de medição estabelece suas perspectivas em função do que acredita ser relevante para o sucesso da organização e desenvolve medidores capazes de reconhecerem isso. A visão financeira é apenas uma das perspectivas e sua aplicação é simples, clara, objetiva, oportuna e barata de obter, não devendo, contudo, ser aplicada isoladamente, sob pena de apresentar uma visão distorcida da situação real da empresa (TEIXEIRA et al., 2003).

A escolha de um modelo deve levar em conta o tipo e finalidade da organização e o balanceamento entre as diferentes perspectivas, bem como as formas de controle empregadas na organização e a interação dessas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (MÜLLER, 2003).

Müller (2003) selecionou dez modelos, dentre vinte e um pesquisados, que pela complementaridade podem compor um modelo genérico. Desses, foram incluídos apenas os que têm alguma sintonia com a proposta deste trabalho, que é adaptar o MEIO em Organizações Sociais.

2.3.5.1 Total Quality Management (TQM)

Chiavenato (1999) considera difícil encontrar uma definição universal para Qualidade Total, mas menciona Oakland (1989), que a descreve como uma filosofia que reconhece a satisfação do cliente, os objetivos da empresa, a segurança e considerações ambientais como aspectos interdependentes e aplicáveis a qualquer organização.

O modelo de Administração da Qualidade Total teve seu arcabouço desenhado no Japão, na década de 50, por Deming e Juran e hoje é mundialmente conhecido e reconhecido

através da distribuição dos prêmios ‘*Malcon Baldrige Quality Award*’ nos Estados Unidos, ‘Prêmio Europeu de Qualidade’ na Europa e ‘Prêmio Nacional de Qualidade’ no Brasil (CHIAVENATO, 1999).

Campos (2001), que foi um dos pioneiros da Qualidade Total (QT) no Brasil, afirma que a qualidade deve ser exercida ‘por pessoas’ (toda organização e fornecedores), ‘para pessoas’ (clientes, acionistas, funcionários, comunidade = mercado).

De forma ampla, alguns conceitos pertinentes à QT, definidos pelo autor:

- **Plan, Do, Check, Action (PDCA):** É um método de gestão que conduz às metas, através do controle de processos, conduzido para manter os resultados atuais e melhorá-los. ‘Rodar o PDCA’ significa que esses quatro elementos devem constantemente estar em movimento. No Planejamento (*Plan*) há o estabelecimento das metas e determinação dos métodos para alcançá-las. No Fazer (*Do*) há a educação e o treinamento e a execução do trabalho. Na verificação (*Check*) acontece a observação dos efeitos do trabalho executado. Na Ação (*Action*) acontecem as melhorias no processo, em função dos resultados;
- **Controle da qualidade (CQ):** Ato de (i) Definir padrões com base nas necessidades das pessoas; (ii) trabalhar conforme os padrões; (iii) melhorar constantemente os padrões para satisfação das pessoas;
- **Círculos de Controle da Qualidade (CCQ):** Grupos de pessoas, de qualquer nível, que exercem uma função gerencial, sugerindo melhorias;
- **Confiabilidade:** Considerando que um produto (entenda-se produto ou serviço) nunca é perfeito, confiabilidade é função da probabilidade de conter imperfeições;
- **Dispersão dos resultados:** Variação, para mais ou menos, em relação à conformidade do produto;
- **Anomalia:** Todo evento que foge da normalidade e que exige uma ação corretiva;
- **Itens de Controle (IC):** São características numéricas sobre as quais é necessário exercer o controle e devem representar as dimensões de qualidade, custo, moral e segurança. Há os itens de manutenção e os de melhoria. Os itens de controle devem ser monitorados através de ferramentas que apresentem a denominação, a unidade de medida, uma escala com tempo, os resultados médios dos anos anteriores como referência, a meta a ser atingida, o valor do *benchmarking* e um indicativo da melhor direção;

- **Itens de Verificação (IV):** Medem o desempenho dos componentes dos processos, por exemplo, equipamentos, matérias-primas, condições ambientais, aferição dos equipamentos de medida, cumprimento dos procedimentos padrão. Os itens de verificação são a causa de um problema e os de controle representam os efeitos, mas no decorrer do processo os itens de verificação passarão a ser os de controle para, o passo imediatamente anterior;
- **5S:** Programa que promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene, e disciplina. Significa ‘arrumar a casa’, eliminando ou diminuindo substancialmente as anomalias.

2.3.5.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Enquanto no passado o sucesso das empresas estava baseado no investimento em ativos tangíveis, nos tempos atuais, a fonte de riqueza passou a depender mais fortemente dos ativos intangíveis. Nesse contexto, Kaplan e Norton desenvolveram o BSC, que é um sistema de gestão que abrange os níveis estratégico, tático e operacional, fornecendo um modelo para traduzir a visão e a estratégia em um conjunto coerente de indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992).

Acreditando que indicadores financeiros não são suficientes para conduzir a organização a enfrentar os elevados níveis de competição dos dias atuais, os autores do modelo criaram o *scorecard*, que inclui medidas não financeiras, que devem ser perseguidas para que a visão de futuro imaginada possa se tornar realidade. O BSC é balanceado por incluir basicamente dois tipos de medida: de desempenho, que se referem ao passado e os direcionadores de performance, que irão determinar os resultados das medidas de desempenho propriamente ditas, no futuro.

O modelo prevê o acompanhamento dos resultados através de indicadores e metas, permitindo que a organização reaja aos resultados em tempo hábil, corrigindo a rota e ajustando políticas para chegar aos resultados propostos. A ligação entre a estratégia e a ação, importante na metodologia de gestão do desempenho do BSC, é traduzida em objetivos e medidas de desempenho, que são organizadas em perspectivas. Kaplan e Norton (1992) traduzem essas perspectivas em quatro perguntas básicas: (i) como os clientes nos vêem? (Perspectiva dos clientes); (ii) o que precisamos fazer para superar-nos? (Perspectiva interna); (iii) nós podemos continuar melhorando e criando valor? (Perspectiva de inovação e aprendizado); (iv) como nós vemos nossos financiadores? (Perspectiva financeira).

A Figura 12 mostra a estratégia sendo desdobrada em objetivos e metas e as ações estabelecidas para atingí-los formando uma cadeia de causa-e-efeito, onde cada etapa do processo atende uma perspectiva diferente. Na mesma figura também fica claro o papel das ações impulsionadoras e das que servem para medir o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992; KAPLAN, 1998; MÜLLER, 2003).

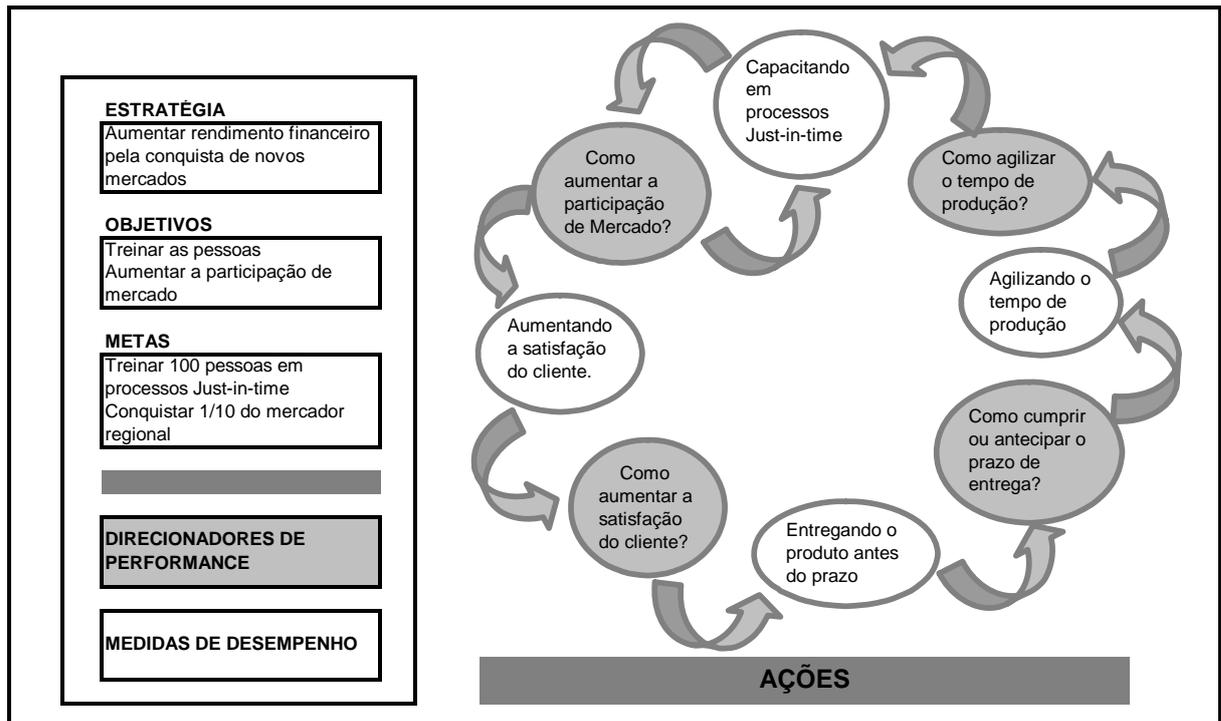


Figura 12 – Cadeia de relações de causa e efeito a partir da estratégia
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

As quatro perspectivas, segundo Kaplan e Norton (1992), podem ser assim resumidas:

- **Perspectiva dos Clientes:** As preocupações dos clientes se relacionam com quatro categorias: Tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo que devem ser desdobradas em objetivos e traduzidas para medidas de desempenho;
- **Perspectiva Interna:** As medidas básicas dos clientes são importantes, mas elas precisam ser traduzidas em outras que digam à empresa como ela internamente pode deixar seu cliente satisfeito, através dos processos, decisões e ações que ocorrem em todos os níveis da organização;
- **Perspectiva de inovação e aprendizado:** As medidas de satisfação do cliente e dos processos internos são consideradas pelas empresas, as mais importantes. No entanto, a intensa competição global requer que as empresas façam melhoria

contínua em seus produtos e processos e tenham capacidade de introduzir outros, com melhores características;

- **Perspectiva financeira:** As medidas financeiras devem ser consideradas como consequência de outras ações, indicando se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados. Contudo, se as medidas financeiras não estão refletindo as melhorias implementadas nas demais perspectivas, é necessária uma reavaliação para verificar onde está o problema.

2.3.5.3 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

O PNQ foi criado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) em 1992 e é um reconhecimento, na forma de troféu, às organizações sediadas no Brasil, de caráter público ou privado, com ou sem fins lucrativos, que se destacam por sua excelência no desempenho, estando baseado em certo número de fundamentos, criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações de classe mundial e de diversos setores, fundamentados em um conjunto de valores e conceitos (CHIAVENATO, 1999).

O modelo é composto de fundamentos de excelência, que se constituem no alicerce da gestão e de critérios que dão a sustentabilidade, permitindo mensurar, de forma estruturada, a performance da gestão empresarial, por meio do processo de avaliação do PNQ, respeitando peculiaridades, princípios e valores organizacionais. Para manter o alinhamento com as evoluções tecnológicas e globais do mercado, há um processo de aprendizado sistemático do modelo (FPNQ, 2005).

Os fundamentos da excelência são apresentados na Figura 13 e representam os valores identificados em organizações de sucesso, como os elementos responsáveis pela formação de uma cultura de gestão voltada para resultados.

✓ Liderança e constância de propósitos	✓ Abordagem por processos
✓ Foco nos resultados	✓ Visão de futuro
✓ Foco no cliente e no mercado	✓ Inovação
✓ Responsabilidade social e ética	✓ Agilidade
✓ Decisão baseada em fatos	✓ Aprendizagem organizacional
✓ Valorização das pessoas	✓ Visão sistêmica

Figura 13 – Fundamentos da Excelência
Fonte: FPNQ (2005)

Os critérios de excelência apresentados pela FPNQ (2005) examinam:

- **Liderança:** O sistema de liderança e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, internalização, e prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas;
- **Estratégias e Planos:** O processo de formulação das estratégias, de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar suas ações e maximizar seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização. O critério examina também como a organização define seu sistema de medição de desempenho;
- **Clientes:** Como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria e estreita seu relacionamento com clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas;
- **Sociedade:** Como a organização identifica, compreende e monitora as necessidades das comunidades, bem como avalia sua satisfação. Também avalia e trata os impactos dos seus produtos e atividades sobre os ecossistemas e a sociedade, para cumprir com suas responsabilidades sociais e fortalecer o espírito de cidadania;
- **Informações e conhecimento:** A gestão e utilização das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização;
- **Pessoas:** Como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas, em consonância com as estratégias organizacionais. Também é examinado o esforço para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas e da organização;
- **Processos:** Os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, sua execução e entrega, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Também é examinado como a organização administra seus recursos

financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos;

- **Resultados:** A evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

O modelo aponta alguns indicadores, agrupados por atividade econômica, mas não apresenta uma metodologia para desenvolvê-los. No entanto, por considerações levantadas por muitas organizações, há estudos em andamento que estão sugerindo uma divisão do sistema em dimensões ou perspectivas, que defina prioridades e relacionamentos, mantendo a estratégia como critério de divisão (MÜLLER, 2003).

A Figura 14, representativa do Modelo de Excelência do PNQ, simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações, e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo. O tamanho de cada elemento está relacionado com o peso relativo do critério dentro do sistema (FPNQ, 2005).

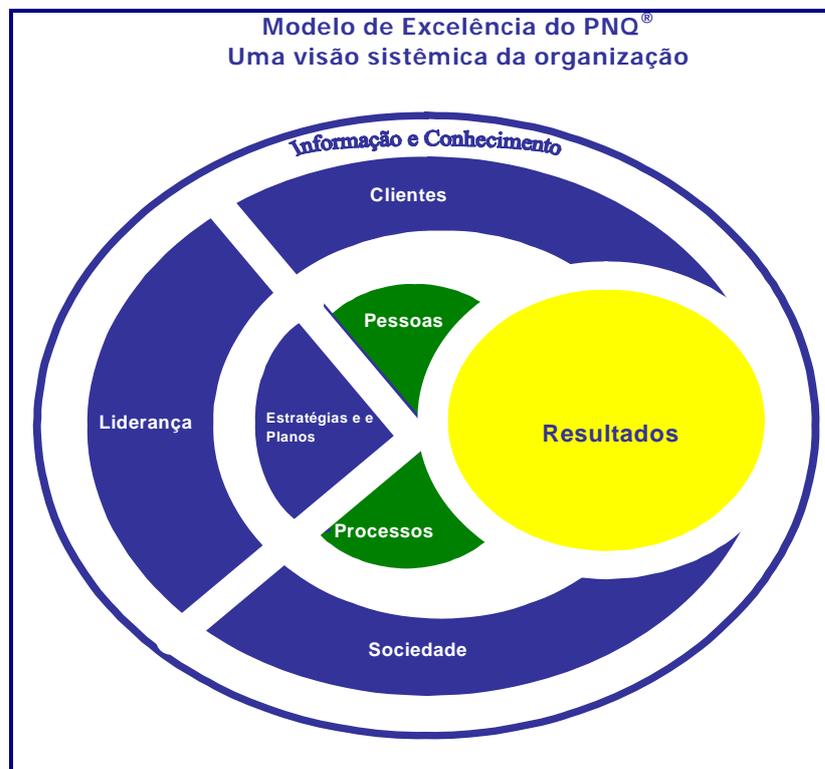


Figura 14- Modelo de Excelência do PNQ
Fonte: FPNQ (2005)

2.3.6 Sistemas de Avaliação de Desempenho em organizações sociais

No terceiro setor, a dicotomia existente entre a visão do financiador (aspectos econômicos e financeiros) e da organização social (aspectos sociais de suas ações), dificulta sobremaneira a avaliação de resultados. Nesse tipo de organização, avaliar os resultados e medir o desempenho é muito importante, apesar de ser mais difícil que nas empresas privadas (DRUCKER, 1994).

Nas organizações sem fins lucrativos, em função da grande variedade de serviços prestados, o número de indicadores de desempenho também é alto, o que dificulta a comparação entre departamentos ou com outras entidades. Outra dificuldade encontrada é que os benefícios, além de intangíveis na maioria das vezes, demoram a aparecer, pois as ações sociais, normalmente, têm um tempo longo de maturação até darem resultados. Em função disso, medidas de performance, tipo ‘benefício/custo’, podem dar informações importantes, principalmente se estiverem alinhadas às metas organizacionais. Uma outra abordagem apresenta quatro tipos de resultados que podem ser medidos em entidades sem fins lucrativos: (i) medidas de eficácia, representando a aderência da organização à sua missão; (ii) medidas de eficiência, avaliando quão bem os serviços alcançam os resultados e a que custo; (iii) medidas de satisfação do cliente, que medem o grau de satisfação do cliente em relação ao serviço prestado; e (iv) medidas de processo, que verificam quanto dos objetivos organizacionais foram atingidos (BLICKENDORFER; JANEY, 1988).

Alguns sistemas de Avaliação de Desempenho são mais indicados às organizações sem fins lucrativos que outros, por apresentarem maior aderência ao seu principal objeto, que são as questões sociais. Sendo assim, o alto nível organizacional deve incluir objetivos estratégicos alinhados à sua missão que, em última instância, é o motivo de sua existência. A missão, em organizações do terceiro setor, deve ser uma das perspectivas da Avaliação de Desempenho, através da qual estejam ligados os objetivos estratégicos por meio de relações de causa-e-efeito. É, portanto, recomendada uma mudança de foco, que é tradicionalmente o resultado financeiro, para o ‘cliente’, que pode ser o doador e/ou o beneficiário (KAPLAN; NORTON, 2001).

As organizações voltadas ao social devem identificar os benefícios para os cidadãos ou para o meio ambiente, que decorrem de suas atividades. No entanto, essa perspectiva é de mensuração problemática, pois em geral, é difícil quantificar financeiramente o resultado de ações como redução da poluição da água, melhoria do nível nutricional de crianças carentes ou melhoria da educação. Através do *Balanced Scorecard* (BSC), essas questões podem ser substituídas por concentração de poluentes da água, redução dos índices de mortalidade

infantil e aumento nas habilidades e conhecimentos específicos de estudantes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Modelos de avaliação que privilegiam o desempenho dos processos (por exemplo, TQM) podem representar o passo inicial na busca de um sistema de Avaliação de Desempenho. Outros que incorporam perspectivas como clientes, aprendizado e responsabilidade social, entre outras (por exemplo, PNQ) devem ser objeto de estudo. Já os que têm foco exclusivamente em resultados financeiros ou econômicos de curto prazo (por exemplo, *Economic Value Added* - EVA), devem ser desconsiderados para organizações sem fins lucrativos.

2.3.7 Análise comparativa dos modelos de Avaliação de Desempenho frente à realidade das organizações sociais sem fins lucrativos

Essa análise visa levantar as principais abordagens dos três modelos apresentados, sem a preocupação de categorizá-los como melhor ou pior, mas dando atenção às diferenças de enfoque que podem contribuir para o sucesso ou fracasso da implementação em organizações sociais, que é o objeto deste trabalho.

A Figura 15 apresenta os modelos e suas características associadas, selecionadas, dentre outras, por representarem as abordagens mais alinhadas ao foco deste trabalho. A descrição das características objetiva clarear o entendimento das mesmas para que o critério relativo à aderência em relação às organizações sociais fique consistente.

DESCRIÇÃO	MODELOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO					
	BSC		TQM		PNQ	
	Descrição	Ade-rência	Descrição	Ade-rência	Descrição	Ade-rência
Identifica a direção que o modelo vai tomar	Depende da estratégia escolhida	A	Qualidade	A	Resultado	A
Indicam sob que visão o desempenho é avaliado	Clientes	PA	Não específica		Liderança	A
	Inovação e Aprendizado				Estratégia	
	Processos Internos				Clientes	
	Financeira				Sociedade	
					Informação e Conhecimento	
				Pessoas		
				Processos		
				Resultados		
São os aspectos sob os quais cada perspectiva é analisada	Balanceamento entre várias dimensões	A	Qualidade Custo Entrega Moral Segurança	PA	Balanceamento entre várias dimensões, com ênfase no resultado	A
Capacidade de adaptação do modelo às especificidades da organização	Flexível	A	Flexível	A	Flexível	A
São as recompensas, financeiras ou não oferecidas, em função do desempenho	Vinculado aos objetivos estratégicos	A	Não Tem		Não tem	
Grau de dificuldade de entendimento, desenvolvimento e aplicação do modelo	Alta	NA	Baixa	A	Baixa	A
Plano formal de comunicação	Muitas medidas. Dificuldade de entendimento	NA	Não faz		Não faz	
Agentes que são objeto do modelo	Equilíbrio entre todos os agentes	A	Não apresenta		Não apresenta	
Legenda "Aderência" A = Aderente PA = Parcialmente Aderente NA = Não Aderente						

Figura 15 – Análise comparativa dos modelos de medição de desempenho

Fonte – Adaptada de Müller (2003)

Os critérios de aderência foram dados em função das características das organizações sociais, geralmente pequenas, com estrutura organizacional indefinida e com muitos interessados. Mas o aspecto mais relevante dessa análise deve ser o foco, já que essas instituições, apesar de terem grande preocupação com fontes de recursos, têm como resultado não o lucro, mas a melhoria das condições sociais das comunidades onde atuam.

Outras considerações sobre as comparações dos modelos foram feitas por Kaplan e Norton (2001), que reconhecem que as empresas que já usam o TQM encontrarão várias oportunidades para a sustentação do programa no referencial mais estratégico do BSC. Também o Comitê Técnico de Avaliação de Desempenho do PNQ conclui que, o BSC é bastante aderente aos critérios de excelência do PNQ, colocando o TQM e o BSC como patamares do processo evolutivo do sistema de medição.

2.3.8 O MEIO como fio condutor do Planejamento Estratégico, do Gerenciamento de Processos e da Avaliação do Desempenho.

O objetivo maior de toda organização, do terceiro setor ou do setor privado, é criar valor para o cliente, beneficiários do serviço, financiadores, comunidade, colaboradores, proprietários, e consumidores. Para isso, a ciência oferece elementos de gestão que contribuem nessa busca.

As definições estratégicas, o gerenciamento adequado dos processos e um sistema que avalie o desempenho são instrumentos importantes na gestão de qualquer organização, contudo carecem de unicidade. O MEIO se propõe a preencher essa lacuna, lógica e coerentemente, oferecendo ferramental para que esse processo se desenvolva de forma mais simples e clara, tanto em organizações que já implementaram alguns desses elementos, como para as que ainda não o fizeram.

2.4 MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)

A proposta do modelo é a integração do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho, visando preencher uma lacuna identificada na gestão empresarial, qual seja, a falta de integração entre as diretrizes estratégicas e a operação das empresas (MÜLLER, 2003). Salvatore (2004, p. 32) identifica essa falha confirmando que há “... um abismo conceitual e operacional em que nos faltam pontes que religuem os nossos saberes”. Pode-se afirmar que a palavra-chave desse modelo é ‘integração’.

Frente ao alto grau de instabilidade que as organizações enfrentam atualmente, ferramentas de gestão que possibilitem traduzir os desejos da alta direção em ações efetivas,

são bem vindas. No entanto, a realidade tem mostrado que muitas empresas fracassam nesse intento. Segundo Kaplan e Norton (2001), pesquisas têm mostrado que executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade, o que é confirmado pelos baixos índices de estratégias implantadas com êxito.

A efetividade do Planejamento Estratégico deve ser avaliada por um sistema de medição alinhado às estratégias, que acompanhe a eficiência e eficácia das ações implementadas e oriente as correções de rumo. Müller (2003) afirma que o elo entre a consecução dos objetivos estratégicos e a definição dos processos críticos que permitem alcançá-los é o sistema de avaliação de desempenho, através do qual os objetivos são desdobrados até o nível dos processos e o desempenho é avaliado pela confrontação entre o previsto e o realizado. Para o autor, o MEIO busca um entendimento de cada elemento do processo estratégico e suas interfaces e tem na Avaliação de Desempenho seu foco, por entender que é a responsável pela integração da estratégia à operação da empresa.

Pode-se então conceituar o MEIO como um método de gestão, que reúne ferramental capaz de desenvolver e implementar a estratégia empresarial, através da integração, pelo sistema de medição do desempenho, entre o planejamento e os processos.

2.4.1 Características do MEIO

Associadas ao seu objetivo, algumas características do MEIO são evidenciadas na Figura 16, que apresenta as fases relacionadas do modelo.

A **Integração** entre as partes é clara, pois o módulo de Avaliação de Desempenho não tem vida própria, dependendo da estratégia como ponto de partida e utilizando os processos como sujeito dos indicadores. Müller (2003) coloca o Planejamento Estratégico como pré-requisito para a consecução dos demais módulos, pois não há como priorizar processos, nem definir indicadores, sem ter uma estratégia estabelecida. A Figura 16 apresenta os três módulos e seus principais relacionamentos, demonstrando que a ligação entre eles não é apenas linear e horizontal, mas ocorre entre as diversas etapas e em muitos sentidos.

A **Flexibilidade** é evidenciada no modelo, que é indicativo, não prescritivo, uma vez que mostra os caminhos, mas permite que outras ferramentas possam ser agregadas para complementá-lo. Possibilita também que a organização utilize os subsistemas já desenvolvidos, desde que os pré-requisitos dos demais estejam atendidos. Assim, por exemplo, se a etapa de elaboração do Planejamento Estratégico já foi implementada, é possível a utilização do modelo a partir da gestão dos processos. Outro ponto ressaltado pelo

autor é a possibilidade de ‘queimar’ etapas, como evidencia a relação entre os itens 52 → 80 da Figura 16, onde a implantação do sistema de medição prescinde de uma análise profunda dos processos.

A **Formalidade** do método é apoiada por ferramentas computacionais que conduzem o desenvolvimento de cada etapa de forma consistente e clara.

Quanto à **Aprendizagem**, o sistema, conforme apresenta a Figura 16, é repleto de pontos de *feedback*, que funcionam como elementos de aprendizagem para correções do rumo das estratégias, melhoria dos processos ou dos indicadores. As ferramentas do modelo são aplicadas, em muitos casos, de maneira paralela, a fim de que o conhecimento adquirido em um módulo, possa embasar o desenvolvimento do outro, o que evidencia o caráter de aprendizado.

2.4.2 Etapas do MEIO

Segundo Müller (2003), a seqüência indicada para implementação completa do MEIO é Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho. No entanto, o autor ressalta que o modelo pode começar por qualquer de suas partes e apresentar qualquer seqüência, dependendo do que a organização já tenha implementado e de seu objetivo. Na Figura 16 há a identificação dos subsistemas (partes) e as respectivas fases, nomeadas nos retângulos, sem, contudo, apresentar os demais desdobramentos das fases em etapas, dessas em subetapas e, às vezes, dessas em ações específicas.

A Figura 17 se reporta à Figura 16 e a detalha, apresentando todas as partes, fases, etapas, subetapas e ações do MEIO, identificando-as numericamente. Foi acrescentada uma grade, onde os inter-relacionamentos são apontados, visando facilitar o entendimento, bem como, foram associados aos itens, os formulários que lhes são pertinentes e que são apresentados no Anexo A. Esses formulários não representam a totalidade dos que compõem o MEIO, mas apenas aqueles que foram utilizados, modificados ou não, para gerar o modelo adaptado.

A Figura 16 apresenta o modelo ideal e completo, que não necessariamente precisará ser adotado. O módulo de custeio de processos (item 96), por exemplo, pode ser usado a partir das fases iniciais do Gerenciamento de Processos, pela relação dos itens 61→96 e 64→96 (MÜLLER, 2003).

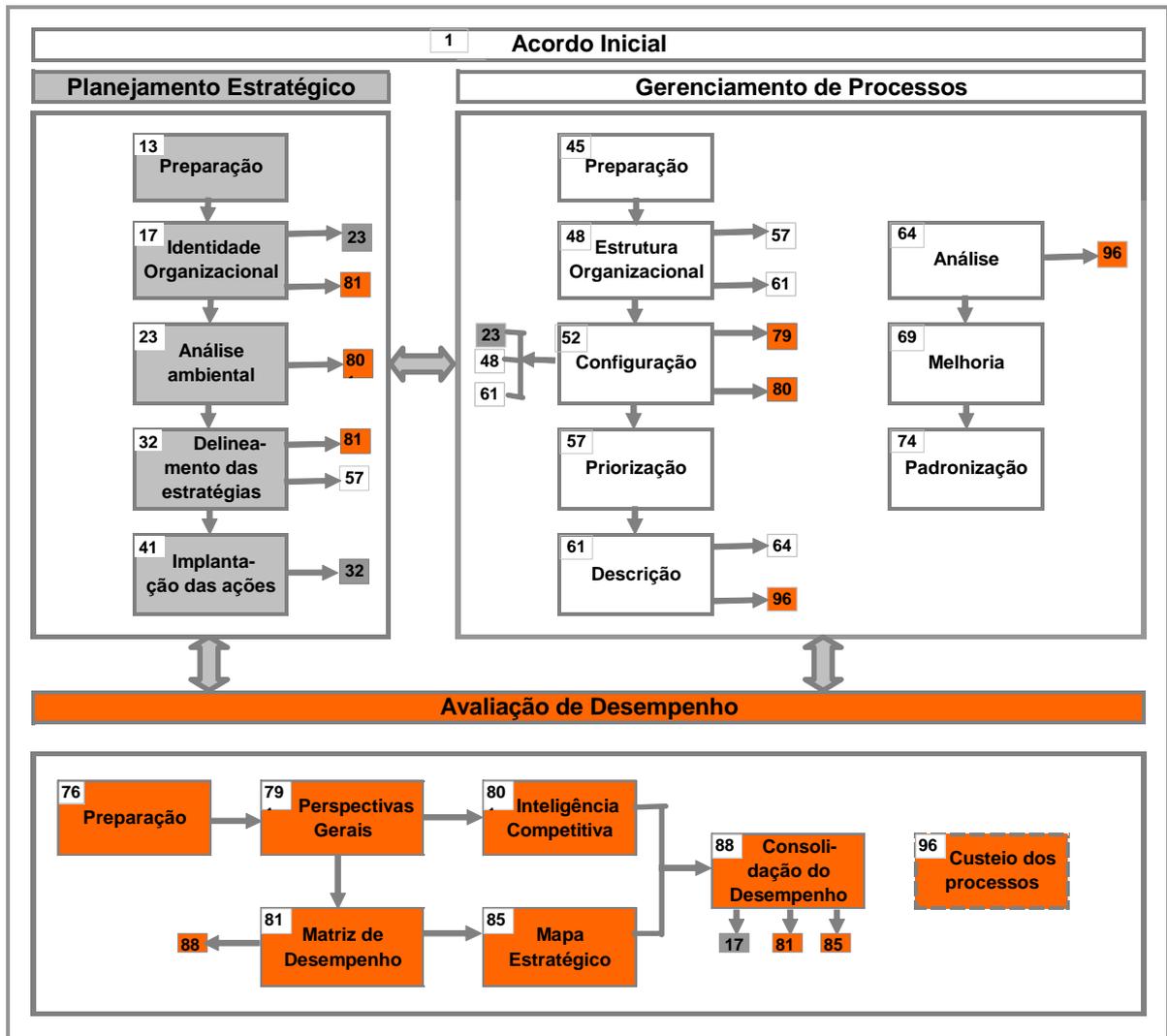


Figura 16 – Fases relacionadas do MEIO
 Fonte: Adaptado de Müller (2003, p.181)

O item 7 da Figura 17 – Definição de objetivos e seleção dos módulos do MEIO – representa o momento onde a equipe executiva estabelecerá o que espera do projeto e, em função disso, definirá se a implantação será total ou parcial, abrangendo um ou mais elementos da metodologia, como por exemplo:

- Construção do Planejamento Estratégico completo;
- Revisão do Planejamento Estratégico;
- Melhoria de processos específicos;
- Implantação do sistema de custeio;
- Implantação de um modelo específico de avaliação de desempenho;
- Adequação do sistema de avaliação de desempenho, incorporando uma ou mais características de outros modelos.

NIVEL						ITEM	DESCRIÇÃO	Formulários	INTER RELACIONAMENTO DOS ITENS					
PARTE	EASE	ETAPA	SUB-ETAPA	AÇÃO										
						1	PREPARATORIA	0-0	12	44	75			
	1					2	CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE	0-2						
		1				3	NOMEAÇÃO DO LÍDER OU COORDENADOR GERAL	0-2						
		2				4	MONTAGEM DA EQUIPE EXECUTIVA	0-2						
	2					5	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	0-3						
		1				6	SEMINÁRIO INICIAL							
		2				7	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E SELEÇÃO DE MÓDULOS	0-3						
	3					8	ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA	0-4						
	4					9	LANÇAMENTO DO PROJETO							
		1				10	SEMINÁRIO DE LANÇAMENTO							
		2				11	MONTAGEM DAS EQUIPES DO PROJETO	0-2						
1						12	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	1-0	44	75				
	0					13	PREPARAÇÃO PARA O PLAN. ESTRATÉGICO		17					
	1					14	TREINAMENTO DE CONCEITOS DO PLAN. ESTRAT.							
	2					15	DEFINIÇÃO DE COBERTURA DO PLANO E DE REAVALIAÇÕES							
	3					16	DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA GERAL	1-3						
	4					17	CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	1-4	23	32	81			
		1				18	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO							
		2				19	DEFINIÇÃO DA MISSÃO							
		3				20	ELABORAÇÃO DE VALORES E POLÍTICAS							
		4				21	CONSTRUÇÃO DA VISÃO DE FUTURO							
		5				22	DEFINIÇÃO DOS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS							
	5					23	ANÁLISE AMBIENTAL			32	52	80		
		1				24	DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO							
		1				25	DEFINIÇÃO DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO	1-5						
		2				26	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO							
			1			27	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO REMOTO	1-6						
			2			28	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO PRÓXIMO	1-7;8						
		2				29	DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	1-9						
		1				30	IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS							
		2				31	IDENTIFICAÇÃO DA INTER-RELAÇÃO ENTRE PONTOS FRACOS	1-10						
	3					32	DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS	1-12	41	57	81			
		1				33	DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO							
		2				34	CONSTRUÇÃO DA VISÃO DE FUTURO DOS NEGÓCIOS							
		3				35	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS POR NEGÓCIO							
		4				36	RELACIONAMENTO ENTRE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	1-11						
		5				37	RELACIONAMENTO ENTRE OBJETIVOS E PROCESSOS							
		6				38	CONSOLIDAÇÃO DOS OBJETIVOS							
		7				39	DEFINIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS							
		8				40	MONTAGEM DA SISTEMÁTICA DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS	1-13						
	4					41	IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES			32				
		1				42	MONTAGEM DO PLANO P/ PROJETOS ESTRATÉGICOS (5W2H)							
		2				43	ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS (5W2H)							
2						44	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	2-0	12	75				
	0					45	PREPARAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS		52	48				
		1				46	TREINAMENTO DE CONCEITOS DO GERENCIAMENTO DE PROC.							
		2				47	DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA GERAL	2-2						
	1					48	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		52	57	61			
		1				49	CONSTRUÇÃO/REVISÃO DO CRONOGRAMA	2-3						
		2				50	IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DOS SETORES	2-4						
		3				51	LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS RELAÇÕES CLIENTE/FORNEC.	2-5						
	2					52	CONFIGURAÇÃO DE PROCESSOS		23	48	57	79		
		1				53	CONSTRUÇÃO DO MAPA DE NEGÓCIO ORGANIZAÇÃO	2-6						
		2				54	IDENTIFICAÇÃO DO MACROPROCESSO DA EMPRESA	2-7						
		3				55	CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS	2-8						
		4				56	IDENTIFICAÇÃO DOS SETORES RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES	2-9;1						
	3					57	PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS			61				
		1				58	RELACIONAMENTO ENTRE PROC. E FATORES CRÍTICOS OU OBJET.	2-11						
		2				59	RELACIONAMENTO ENTRE PROBLEMAS E PONTOS FRACOS	2-10						
		3				60	DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS	2-11;12						
	4					61	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS	2-13	64	96				
		1				62	DETALHAMENTO EM ATIVIDADES	2-14						
						63	MAPEAMENTO (FLUXOGRAMAS)	2-15						
	5					64	ANÁLISE DE PROCESSOS	2-16	69	96				
		1				65	ANÁLISE DE TEMPOS (CICLO x PROCESSAMENTO)							
		2				66	AValiação DO VALOR AGREGADO							
		3				67	CUSTEIO DE PROCESSOS							
		4				68	LEVANTAMENTO DE QUESTÕES	2-17						
	6					69	MELHORIA DOS PROCESSOS							
		1				70	PROPOSTA DE MELHORIA	2-18						
		2				71	PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES	2-18						
		3				72	DEFINIÇÃO DE INDICADORES	2-18						
	4					73	IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	2-19						
	7					74	PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS							
3						75	AVAlIAÇÃO DE DESEMPENHO	3-0	12	44				
	0					76	PREPARAÇÃO PARA AVAlIAÇÃO DE DESEMPENHO			79				
		1				77	TREINAMENTO DE CONCEITOS DE AVAlIAÇÃO DE DESEMPENHO							
		2				78	DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA	3-2						
	1					79	DEFINIÇÃO/VALIDAÇÃO DE NÍVEIS DE MEDIÇÃO OU PERSPECTIVAS	3-3	80	81				
	2					80	MONTAGEM DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	3-4	88					
	3					81	MATRIZ DE DESEMPENHO	3-5	85					
		1				82	RELACIONAMENTO DOS OBJETIVOS COM PERSPECTIVAS							
		2				83	DEFINIÇÃO DOS INDICADORES E METAS POR PERSPECTIVA							
		3				84	RELACIONAMENTO C/ AÇÕES DO PLANO ESTRAT. OU NOVAS AÇÕES							
	4					85	MAPA ESTRATÉGICO	3-6	88					
		1				86	ESBOÇO DO MAPA ESTRATÉGICO DE INDICADORES							
		2				87	RELACIONAMENTO DOS PROC. INTERNOS C/ DEMAIS PERSPECTIVAS							
		3				88	CONSOLIDAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO			17				
	5					89	CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA							
		1				90	VALIDAÇÃO POR PERSPECTIVA DE OBJETIVOS, INDICADORES, METAS							
		2				91	DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE E PERIODICIDADE							
		3				92	DEF. DE PESOS POR PERSPECTIVA, LIMITES E FAIXAS DE VARIAÇÃO							
		4				93	PROPOSTA DE SIST. DE FEEDBACK E RECOMPENSAS							
		5				94	DEFINIÇÃO DE FORMAS DE COLETAS DE DADOS (TEC. DA INFORMAC)							
		6				95	DEFINIÇÃO DE INTERESSADOS E MONTAGEM DE RELATÓRIOS							
						96	CUSTEIO DOS PROCESSOS							

Figura 17 - Partes do MEIO, seus desdobramentos e inter-relações e formulários associados

Fonte: Elaborado pela autora

2.4.3 Recomendações na aplicação do MEIO

Analisando o MEIO, algumas recomendações foram observadas e devem ser consideradas quando da sua aplicação:

- A implantação parcial do MEIO não o desconfigura, podendo cada parte ser implementada independente das demais, devendo, no entanto, ser suportada por elementos das demais partes;
- A fase de lançamento do projeto é praticamente compulsória, pois objetivos, responsabilidades e prazos colaboram para a condução bem sucedida do MEIO;
- Deve haver uma compreensão dos principais aspectos conceituais e da sistemática de construção do modelo, bem como uma uniformização do conhecimento por parte da equipe;
- É importante, que pelo menos as principais definições estratégicas, que porventura tenham sido previamente definidas pela organização, sejam recuperadas quando a aplicação do modelo não contemplar o Planejamento Estratégico. Se isso não acontecer, ao trabalhar com os demais módulos, é percebida uma carência de informações, que pode comprometer o resultado final;
- O módulo de Gerenciamento de Processos pode ter como ponto de partida a estrutura atual encontrada na organização;
- Na estruturação do Gerenciamento dos Processos, completo ou não, é recomendável a priorização dos mesmos com base em questões estratégicas, bem como o desenvolvimento do sistema de indicadores de desempenho, pois o uso de partes do modelo tem que ser suportado pelos elementos das demais partes;
- O módulo de Avaliação de Desempenho necessita de elementos constantes nos demais, que devem ter sido minimamente desenvolvidos, como por exemplo, objetivos estratégicos e configuração dos principais processos;

A revisão apresentada neste capítulo objetiva fornecer subsídios para o desenvolvimento e a implementação do Planejamento Estratégico, para a Gestão de Processos e a escolha e a implantação de um Sistema de Medição de Desempenho conduzidos pelo MEIO. O próximo capítulo apresenta a contextualização das ONGs, de onde resultará uma adaptação preliminar do MEIO, que será aplicado a ONG objeto do estudo de caso.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ONGs

Neste capítulo são apresentados os resultados e as conclusões da aplicação dos questionários que, juntamente com a análise do estudo do IBGE (2005), embasam a proposição de hipóteses capazes de sustentar uma proposta preliminar de adaptação do modelo MEIO, a ser aplicado na ONG Z.

3.1 Questionário sobre o estágio de gestão das ONGs

O questionário (Apêndice 2) é dividido em três partes: *(i)* dados gerais, que servem para informar sobre a pesquisa e conhecer o perfil institucional da organização; *(ii)* questões sobre Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho, que se referem aos elementos formais de gestão, quanto ao grau de conhecimento, à importância e ao estágio de implementação; e *(iii)* questões sobre as principais ferramentas para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho, quanto ao grau de conhecimento, à importância e ao estágio de implementação, que servem para ratificar as respostas da segunda parte.

O questionário sofreu um pré-teste na ONG Z, onde foram incluídas novas informações, como por exemplo, o cargo do respondente e seu grau de instrução, pois essas informações apresentam uma relação com o nível de gestão da organização.

O instrumento foi desenvolvido para ser enviado e respondido, inicialmente, via Correio Eletrônico para todas as organizações conveniadas com a Parceiros Voluntários (no total, trezentos e trinta e sete). Para efetivar essa etapa, foram selecionadas as organizações que tinham endereço eletrônico e assim foram enviados duzentos e sete questionários, acompanhados de uma carta de apresentação (Apêndice 1). Para garantir um melhor retorno, o e-mail é enviado em nome da própria Parceiros Voluntários, que solicitou uma atenção especial para o preenchimento e retorno do questionário, pois através do conhecimento sobre o nível de gestão em que se encontram as ONGs conveniadas, a organização pretende planejar

os recursos humanos voluntários, necessários para atender essa demanda. Em torno de 15% não chegaram, pois o endereço cadastrado estava incorreto. Das restantes, foi aguardada uma resposta por quinze dias. Como não houve retorno, foi enviada nova mensagem eletrônica reforçando o pedido de resposta. Depois dessa segunda intervenção, algumas organizações enviaram respostas do tipo: ‘Não temos tempo no momento’, ‘O questionário é muito extenso’ ou ‘A pessoa que pode responder não está’.

Após aproximadamente um mês sem respostas, foi decidido que o questionário seria aplicado sob a forma de entrevistas. O não retorno dos questionários foi atribuído, pela Parceiros Voluntários, em parte, ao desconhecimento que os administradores de ONGs têm em relação às questões sobre gestão. Partindo dessa premissa, a amostra para as entrevistas foi constituída de quinze organizações (Figura 18) selecionadas em função (i) de uma capacidade mínima dos seus gestores para entender as questões levantadas nos questionários e (ii) de seus diferentes portes e foco de atuação. O contato para as entrevistas foi telefônico, sendo solicitado que em função da importância do tema, preferencialmente, o presidente deveria participar. As entrevistas foram feitas por três entrevistadoras, duas das quais, por não terem conhecimento de Gestão Estratégica, foram treinadas. Mesmo assim, as quatro entrevistas conduzidas por essas pessoas ficaram com alguns dados incompletos.

A.M.A.R. A VIDA - Associação Mundial de Amor e Respeito à Vida
Associação Junior Achievement
Clínica Pública SER-Grupo de Atendimento Interdisciplinar aos portadores de deficiência mental e conduta típica
Centro Espírita Assistencial Fabiana Anjo de Luz
Associação dos moradores da estrada dos Bastillanos
Associação Beneficente Profissionalizante Sargento Cordeiro
Lar Dom Bosco
Associação Casa Menina de Rua
ABENSA – Associação Beneficente Nossa Senhora da Assunção
Associação Beneficente Publicações em cassetes para cegos
Associação Grupo Ação Voluntária Francisco de Assis
Associação Cultural Beneficente Ile Mulher
Associação Casa Marta e Maria (Congregação Copiosa Redenção)
Abrigo João Paulo II
MDCA – Movimento pelos Direitos da Criança e do Adolescente

Figura 18 – Organizações participantes das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.1 Resultados das entrevistas

A amostra de quinze organizações é pequena para que as conclusões possam ser estendidas ao universo das ONGs. No entanto, como os dados foram levantados por meio de entrevistas pessoais, além das perguntas do questionário, muitas outras informações foram obtidas através dos respondentes e pela observação das entrevistadoras. Observou-se, por exemplo, que a maioria dos gestores, apesar de ter terceiro grau completo, é proveniente das áreas de Educação ou Serviço Social e não tem conhecimento sobre gestão. Essa informação dá mais consistência às conclusões apresentadas sobre o estágio de gestão das ONGs, uma vez que ajuda a entender as dificuldades enfrentadas por essas organizações.

3.1.1.1 Dados Gerais sobre a Organização

Essa parte do questionário serve para formar o perfil institucional da organização, indicando seu porte e finalidade e a capacitação do respondente.

Cargo do respondente

Apesar da recomendação que o presidente deveria responder às entrevistas, já que o tema seria sobre questões estratégicas, a Tabela 04 mostra que pessoas de cargos variados é que participaram. Nas OSCIPs, o Presidente não pode ser remunerado, sendo que muitas vezes, quem realmente administra é alguém contratado, que tem um conhecimento mais voltado às questões sociais, como por exemplo, pessoas com curso superior de Assistente Social.

Tabela 04 – Cargo dos respondentes

Cargos	Quantidade	Indices
Presidente	2	13,33%
Diretora Administrativa	1	6,67%
Gerente Geral	1	6,67%
Gerente Administrativo	2	13,33%
Coordenadora Geral	2	13,33%
Coordenadora	3	20,00%
Assistente Social	1	6,67%
Não informaram	3	20,00%
Totais	15	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Tempo de Organização

Essa pergunta refere-se ao tempo que a organização está legalmente constituída. Houve casos, principalmente em organizações de caráter religioso, de estarem atuando há muitos anos, mas só terem os registros legais após a exigência governamental, que aconteceu

em 1999. Como a Tabela 05 demonstra, as organizações com mais de dez anos correspondem a mais de 50%, sendo que as até cinco anos são a minoria (20%).

Tabela 05 – Tempo de organização

Período	Quantidade	Índices
Até 1 ano	2	13,33%
De 1 a 5 anos	1	6,67%
De 5 a 10 anos	4	26,67%
De 10 a 20 anos	5	33,33%
Mais de 20 anos	3	20,00%
Total	15	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Grau de instrução do respondente

Essa pergunta foi incluída após o teste piloto quando, durante as entrevistas, foi observado que o grau de instrução e a formação do respondente estavam diretamente ligados ao seu conhecimento sobre gestão. A Tabela 06 demonstra que a grande maioria dos respondentes tem 3º grau completo e apesar de não ter sido questionado sobre qual era sua formação, durante as entrevistas pode-se apreender que a grande maioria era da área de Educação ou Serviço Social.

Tabela 06 – Grau de instrução dos respondentes

Grau	Quantidade	Índices
Fundamental Incompleto	1	6,67%
Fundamental Completo	0	0,00%
1º Grau Incompleto	0	0,00%
1º Grau Completo	0	0,00%
2º Grau Incompleto	1	6,67%
2º Grau Completo	3	20,00%
3º Grau Incompleto	0	0,00%
3º Grau Completo	7	46,67%
Acima de 3º Grau	0	0,00%
Não Responderam	3	20,00%
Total de Respondentes	15	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Todos registros legais constituídos

Sem os registros básicos (Item 3.7.2.1; Dados gerais da organização; sub item 6), a organização não tem direito a nenhum benefício legal, o que dificulta em muito a sua manutenção. Conforme a Tabela 07, a maioria está com todos os registros básicos constituídos. Há, no entanto, outros registros, como por exemplo o de Utilidade Pública, que não são obrigatórios, mas que proporcionam outras formas de recursos. Como demandam

muita burocracia e, conseqüentemente, consomem recursos financeiros e de tempo, são relegados.

Tabela 07 – Todos os registros legais constituídos

Opção	Quantidade	Indices
Sim	10	66,67%
Não	3	20,00%
Em constituição	2	13,33%
Total	15	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Situação do Imóvel

Essa informação, apresentada na Tabela 08, serve para ajudar a identificar o porte da organização. Como se pode verificar, 40% está instalada em imóveis cedidos pelo governo ou pela instituição mantenedora. Das 27,67% que estão em imóveis próprios, duas também ganharam o imóvel da instituição mantenedora, que geralmente é de caráter religioso. As organizações que estão em imóveis alugados demonstraram uma grande vontade de adquirir ou ganhar um imóvel próprio, já que a despesa de aluguel geralmente é muito alta, tomando por base a receita arrecadada.

Tabela 08 – Situação do imóvel

Opção	Quantidade	Indices
Próprio	4	26,67%
Alugado	3	20,00%
Cedido	6	40,00%
Invaso	1	6,67%
Outros	1	6,67%
Total	15	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Classificação segundo a *Internacional Classification of Non Profit Organization (ICNPO)*

Essa questão serviu para enquadrar as organizações brasileiras de acordo com a classificação internacional, para fins de pesquisas e parâmetros de desempenho. Isso não foi realizado neste trabalho, mas é uma indicação válida para trabalhos futuros. Algumas organizações se enquadraram em mais de uma classificação, por isso o total não corresponde às quinze pesquisadas. Os números mais altos, conforme mostra a Tabela 09 que são ‘Serviços Sociais’ e ‘Educação e Pesquisa’ podem ser traduzidos como as maiores carências das populações atendidas.

Tabela 09 – Classificação das organizações de acordo com o ICNPO

Classificação	Qdade	Índices
Cultura e Recreação.	3	11,54%
Serviços Sociais (Emergência e Assistência).	6	23,08%
Direitos civis, defesa de direitos e direitos políticos (Organizações cívicas e de defesa de direitos, serviços legais e legislação).	0	0,00%
Negócios, Associações profissionais e sindicatos.	1	3,85%
Educação e Pesquisa.	9	34,62%
Ambiente (Ambiente e proteção animal).	0	0,00%
Organizações filantrópicas intermediárias e promoção de voluntariado.	0	0,00%
Religião	1	3,85%
Saúde (Hospitais e reabilitação, Residências para idosos, intervenção em saúde mental e crises).	3	11,54%
Desenvolvimento e Habitação (Desenvolvimento econômico, social e comunitário, habitação, emprego e formação profissional).	1	3,85%
Internacional	1	3,85%
Outras	1	3,85%
Total	26	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

População-alvo

A identificação da população atendida ajuda a montar o perfil institucional da organização. Na Tabela 10 pode-se verificar que o total é maior que as quinze que foram entrevistadas. Isso ocorreu porque muitas atendem a mais de um tipo de população. A grande maioria é voltada à criança e ao adolescente, o que vem confirmar o espaço não preenchido pelas instituições governamentais no atendimento dessas populações. Aquelas populações que não foram atendidas por nenhuma organização pesquisada são as que, provavelmente, representam um menor número ou não foram classificadas como importantes.

Área de Atuação

Assim como a pergunta anterior, as organizações podem atuar em mais de uma área. A população-alvo e a área de atuação identificam a organização quanto a sua finalidade. Conforme é apresentado na Tabela 11, a concentração maior de organizações atua com programas educativos de caráter não formal. As atuantes na educação formal, atendem creches e ensino infantil, fundamental e médio. Somadas, significam que 56% das organizações são voltadas para a criança e o adolescente.

Tabela 10 – População-alvo

População-alvo	Quantidade	Índices
Criança	11	24,44%
Adolescente	9	20,00%
Adulto	5	11,11%
Idoso	2	4,44%
Família	4	8,89%
Vítimas de Violência	0	0,00%
Discriminados	0	0,00%
Morador de rua	2	4,44%
Presidiário	1	2,22%
Voluntário	1	2,22%
Organizações Sociais	1	2,22%
Droga dependente	1	2,22%
Desempregado/Semi-empregado	0	0,00%
Doentes	2	4,44%
Egresso	0	0,00%
População em Geral	1	2,22%
Refugiado	0	0,00%
Comunidade em geral	3	6,67%
Meio ambiente	0	0,00%
Outros	2	4,44%
Total	45	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 11 – Área de atuação

Área de Atuação	Quantidade	Índices
Educação Formal:Creche	2	8,00%
Educação Formal:Infantil	1	4,00%
Educação Formal:Fundamental	1	4,00%
Educação Formal:Média	1	4,00%
SASE (Serviço de Atendimento Sócio Educativo)	3	12,00%
Programas Educativos	9	36,00%
Saúde	2	8,00%
Comunidades	4	16,00%
Asilos	0	0,00%
Albergues	0	0,00%
Abrigos	1	4,00%
Meio Ambiente	0	0,00%
Casa de Convivência	1	4,00%
Total	25	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora

Agentes

Os agentes representam os *stakeholders* com os quais as organizações interagem. Como a maioria das organizações girava em torno de uma moda estatística e havia uma, a ONG Z, que estava fora (Essa organização atende, anualmente, 470.000 alunos e utiliza os serviços de 11230 voluntários), excluiu-se os números relativos a ela e chegou-se à Tabela 12, que apresenta o perfil de 93,33% das organizações pesquisadas.

Os funcionários geralmente atuam nas áreas-fim, ficando a maioria das atividades administrativas para voluntários, com exceção do gestor. Os ‘Terceiros’ normalmente são funcionários que trabalham com contrato de autônomo para diminuir os encargos sociais.

Aqui não foi questionado o número de empresas que atuam como mantenedoras ou parceiras, mas os ‘Parceiros’ e ‘Outros’ são, geralmente, empresas.

Tabela 12 - Agentes

Agentes	Quantidade	Média por Organização
Beneficiados	3482	249
Funcionários	96	7
Parceiros	90	6
Doadores Pessoa Física	131	9
Voluntários	11401	12
Terceiros	41	3
Outros	4	0

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.1.2 Questões sobre elementos do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho

Essa parte do questionário visa conhecer o estágio de gestão em que se encontram as organizações pesquisadas.

Na tabulação dos dados foi considerado que quando algum elemento não era conhecido, as respostas quanto à importância eram desconsideradas, pois não tendo conhecimento, nem mesmo parcial dos conteúdos teóricos das questões estratégicas, não é possível fazer um juízo de valor. Quanto à implementação, não houve nenhuma situação em que o respondente não conhecesse os elementos de gestão e mesmo assim a organização os tivessem implementado, por exemplo, em gestão anterior.

Para efeito de conclusões, ‘Conhece-Sim’ e ‘Conhece-Parcial’ foram considerados ‘Conhece’, uma vez que é difícil medir o grau de conhecimento. A combinação de respostas entre a segunda e terceira partes do questionário (conhecimento das ferramentas) é que ratificou ou não a consistência desses resultados.

Questões sobre elementos do Planejamento Estratégico (PE)

Conforme apresenta a Tabela 13, a maioria (74,82%) conhece os elementos do PE, sendo a ‘Missão’ o mais conhecido (86,67%) e o ‘Gerenciamento por Diretrizes’ o menos conhecido (13,33%). O ‘Negócio’, apesar de esclarecido o conceito pelas pesquisadoras, é também pouco conhecido (53,33%).

Tabela 13 – Elementos de gestão do Planejamento Estratégico (PE)

Elementos Questões		PE	Missão	Visão	Princípios e Valores	Negócio	Objetivos e Metas	Plano de Ação	Processo de Reavaliação	Gerenciamento por Diretrizes (GPD)	Médias	
Conhece	Sim	Absoluto	9	12	11	11	6	10	9	10	2	9
		%	60,00	80,00	73,34	73,34	40,00	66,67	60,00	66,67	13,33	59,26
	Não	Absoluto	2	2	2	2	7	2	2	2	13	4
		%	13,33	13,33	13,33	13,33	46,67	13,33	13,33	13,33	86,67	25,18
	Parcial	Absoluto	4	1	2	2	2	3	4	3	0	2
		%	26,67	6,67	13,33	13,33	13,33	20,00	26,67	20,00	0,00	15,56
Totais	Absoluto	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Importância	Sem	Absoluto	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
		%	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	0	0	0	4,45
	Pouca	Absoluto	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
		%	6,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,67	0,00	0,00	1,48
	Muita	Absoluto	11	12	12	12	7	12	12	13	2	10
		%	73,33	80,00	80,00	80,00	46,67	80,00	80,00	86,67	13,33	68,89
Totais	Absoluto	13	13	13	13	8	13	13	13	2	11	
%	86,67	86,67	86,67	86,67	53,34	86,67	86,67	86,67	86,67	13,33	74,82	
Implementou	Sim	Absoluto	1	8	6	5	1	6	4	3	1	4
		%	6,67	53,33	40,00	33,33	6,67	40,00	26,67	20,00	6,67	25,93
	Não	Absoluto	4	2	1	3	3	1	3	5	0	2
		%	26,67	13,33	6,67	20,00	20,00	6,67	20,00	33,33	0,00	16,30
	Parcial	Absoluto	8	3	6	5	4	6	6	5	1	5
		%	53,33	20,00	40,00	33,33	26,67	40,00	40,00	33,33	6,67	32,59
Totais	Absoluto	13	13	13	13	8	13	13	13	2	11	
%	86,67	86,66	86,67	86,66	53,34	86,67	86,67	86,66	86,66	13,34	74,82	

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria considera o PE e quase todos seus elementos como muito importante. Ratificando as respostas sobre conhecimento de ‘Negócio’ e ‘Gerenciamento por Diretrizes’, a importância dada a esses elementos foi pouca.

Quanto à implementação do PE completo, uma minoria disse tê-la realizado (6,67%). Quando havia algum dos elementos do PE desenvolvido, a resposta era considerada como implementação parcial, o que resultou num total de 53,33%.

Apesar do questionário mencionar, que quando houvesse sido implementado o PE ou alguns de seus elementos, era necessário apresentar a documentação, isso não foi realizado por nenhuma organização. Algumas tinham projetos que apresentavam a Missão, Princípios e Valores e Objetivos. Outras afirmaram que faziam reuniões onde eram desenvolvidos objetivos, normalmente de curto prazo, que posteriormente eram acompanhados.

A grande maioria conhece a importância e tem um enorme desejo de desenvolver o PE, mas não dispõe de tempo, recursos técnicos, financeiros e humanos para fazê-lo.

Questões sobre os elementos do Gerenciamento de Processos (GP)

A Tabela 14, considerando as médias, mostra que 54,17% dos respondentes conhecem GP e seus elementos. Desses, apenas 33,33% atribuem muita importância a essa etapa do processo e 3,33% a tem implementada.

Assim como o PE, nenhuma organização apresentou documentação a respeito do GP, não estando nem mesmo o organograma, quando havia, na formatação padrão. Todas as organizações trabalham por função e nem conhecem a estrutura organizacional por processo.

Apenas uma organização demonstrou interesse em desenvolver o GP, mesmo assim, apenas como uma maneira de formalizar os processos.

Tabela 14 – Elementos de gestão do Gerenciamento de Processos (GP)

Elementos de gestão do GP	Conhece								Importância								Implementou							
	Sim		Não		Parcial		Totais		Sem		Pouca		Muita		Totais		Sim		Não		Parcial		Totais	
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Gerenciamento de Processos (GP)	4	26,67	6	40,00	5	33,33	15	100	0	0,00	3	20,00	6	40,00	9	60,00	0	0,00	8	53,33	1	6,67	9	60,00
Organograma da Organização	7	46,67	5	33,33	3	20,00	15	100	2	13,33	4	26,67	4	26,67	10	66,67	4	26,67	5	33,33	1	6,67	10	66,67
Desenho do Macro Processo da Org.	4	26,67	8	53,33	3	20,00	15	100	0	0,00	2	13,33	5	33,33	7	46,67	0	0,00	6	40,00	1	6,67	7	46,67
Análise e Mapeamento dos Processos, Sub Processos e Atividades	3	20,00	7	46,67	5	33,33	15	100	0	0,00	3	20,00	5	33,33	8	53,33	0	0,00	6	40,00	2	13,33	8	53,33
Identificação dos processos críticos	4	26,67	6	40,00	5	33,33	15	100	0	0,00	3	20,00	5	33,33	8	53,33	0	0,00	7	46,67	2	13,33	9	60,00
Padronização dos processos	5	33,33	7	46,67	3	20,00	15	100	0	0,00	2	13,33	6	40,00	8	53,33	0	0,00	5	33,33	3	20,00	8	53,33
Plano de melhoria dos processos	4	26,67	8	53,33	3	20,00	15	100	0	0,00	2	13,33	5	33,33	7	46,67	0	0,00	6	40,00	1	6,67	7	46,67
Análise da relação fornecedores e clientes	5	33,33	8	53,33	2	13,33	15	100	1	6,67	2	13,33	4	26,67	7	46,67	0	0,00	7	46,67	0	0,00	7	46,67
Médias	4,5	30,00	7	45,83	4	24,17	15	100	0,4	2,50	2,6	17,50	5	33,33	8	53	0,5	3,33	6,3	41,67	1,4	9,17	8	54

Fonte: Elaborado pela autora

Questões sobre os elementos da Avaliação de Desempenho

Na média, a Tabela 15 demonstra que 61,67% das organizações conhecem o processo de AD e lhe atribuem uma alta importância (56,67%).

Quanto à implementação, apenas 11,67%, na média, dizem ter implementado algum indicador de desempenho. O que as entrevistas demonstraram, no entanto, é que algumas organizações apresentam algumas metas quantitativas e alguns indicadores de custos.

O processo de reavaliação consiste em verificar se essas metas foram atingidas, não havendo nenhum tipo de reconhecimento ou recompensa quando o são.

Tabela 15 – Elementos de gestão da Avaliação de Desempenho (AD)

Elementos de gestão da AD	Conhece								Importância								Implementou							
	Sim		Não		Parcial		Totais		Sem		Pouca		Muita		Totais		Sim		Não		Parcial		Totais	
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Avaliação de Desempenho	7	46,67	5	33,33	3	20,00	15	100	0	0,00	0	0,00	10	66,67	10	66,67	2	13,33	6	40,00	1	6,67	9	60,00
Indicadores que representam a satisfação dos diversos públicos	8	53,33	6	40,00	1	6,67	15	100	0	0,00	0	0,00	9	60,00	9	60,00	1	6,67	7	46,67	0	0,00	8	53,33
Indicadores que representam a eficiência e eficácia dos processos internos	8	53,33	6	40,00	1	6,67	15	100	0	0,00	1	6,67	8	53,33	9	60,00	1	6,67	5	33,33	2	13,33	8	53,33
Indicadores que representam a inovação interna	7	46,67	5	33,33	3	20,00	15	100	0	0,00	0	0,00	10	66,67	10	66,67	1	6,67	6	40,00	2	13,33	9	60,00
Indicadores que medem a performance financeira	7	46,67	6	40,00	2	13,33	15	100	1	6,67	0	0,00	8	53,33	9	60,00	2	13,33	6	40,00	0	0,00	8	53,33
Processo de reavaliação dos indicadores de desempenho	8	53,33	5	33,33	2	13,33	15	100	0	0,00	0	0,00	10	66,67	10	66,67	7	46,67	7	46,67	1	6,67	15	100,00
Programas ou prêmios da qualidade	8	53,33	6	40,00	1	6,67	15	100	0	0,00	2	13,33	7	46,67	9	60,00	0	0,00	7	46,67	1	6,67	8	53,33
Reconhecimento/recompensa pelo atingimento de metas	7	46,67	7	46,67	1	6,67	15	100	0	0,00	2	13,33	6	40,00	8	53,33	0	0,00	8	53,33	0	0,00	8	53,33
Médias	8	50,00	6	38,33	2	11,67	15	100	0	0,83	1	4,17	9	56,67	9	61,67	2	11,67	7	43,33	1	5,83	9	60,83

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.1.3 Ferramentas de desenvolvimento do PE, GP e AD

Essa última parte do questionário apresenta as ferramentas mais conhecidas para o desenvolvimento do PE, GP e AD e serviu para ratificar as informações relativas à segunda parte. Há uma presunção que ao responderem que conhecem e implementaram uma gestão estratégica ou parte dela, as organizações tenham se valido das ferramentas gerenciais usuais.

Das organizações pesquisadas, considerando as médias, 74,67% não conhece as ferramentas básicas no desenvolvimento do PE, conforme indicado pela Tabela 16. Apesar de muito do trabalho pertinente a essa etapa ser relativo a discussões e a busca do autoconhecimento, o uso desses instrumentos formaliza o processo e facilita os resultados.

Tabela 16 – Ferramentas de desenvolvimento do Planejamento Estratégico (PE)

Ferramentas do PE	Conhece								Importância								Implementou							
	Sim		Não		Parcial		Totais		Sem		Pouca		Muita		Totais		Sim		Não		Parcial		Totais	
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Análise de Tendências	4	26,67	9	60,00	2	13,33	15	100	3	20,00	0	0,00	3	20,00	6	40	2	13,33	3	20,00	1	6,67	6	40
Análise de Cenários	3	20,00	10	66,67	2	13,33	15	100	2	13,33	0	0,00	3	20,00	5	33	2	13,33	2	13,33	1	6,67	5	33
Cinco forças competitivas do Porter	2	13,33	12	80,00	1	6,67	15	100	0	0,00	1	6,67	2	13,33	3	20	1	6,67	1	6,67	1	6,67	3	20
Matriz Importância-Desempenho (SLACK)	1	6,67	13	86,67	1	6,67	15	100	0	0,00	1	6,67	1	6,67	2	13	1	6,67	1	6,67	0	0,00	2	13
Matriz SWOT	2	13,33	12	80,00	1	6,67	15	100	0	0,00	1	6,67	2	13,33	3	20	2	13,33	1	6,67	0	0,00	3	20
Médias	2	16,00	11	74,67	1	9,33	15	100,00	1	6,67	1	4,00	2	14,67	4	25,33	2	10,67	2	10,67	1	4,00	4	25,33

Fonte: Elaborado pela autora

O mesmo percentual (74,67%) de organizações desconhece as ferramentas de desenvolvimento do GP de acordo com a Tabela 17.

O índice de 0% de ferramentas implementadas indica que o que as organizações têm desenvolvido é realizado sem a metodologia e as ferramentas apropriadas.

Tabela 17 – Ferramentas de desenvolvimento do Gerenciamento de Processos (GP)

Ferramentas do PE	Conhece								Importância								Implementou							
	Sim		Não		Parcial		Totais		Sem		Pouca		Muita		Totais		Sim		Não		Parcial		Totais	
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Fluxograma	5	33,33	9	60,00	1	6,67	15	100	1	6,67	2	13,33	3	20,00	6	40	0	0,00	6	40,00	0	0,00	6	40
Análise de Tempos	2	13,33	12	80,00	1	6,67	15	100	0	0,00	1	6,67	2	13,33	3	20	0	0,00	3	20,00	0	0,00	3	20
Ferramentas da Qualidade	3	20,00	10	66,67	2	13,33	15	100	0	0,00	2	13,33	3	20,00	5	33	0	0,00	2	13,33	2	13,33	4	27
Método de custeio ABC	2	13,33	12	80,00	1	6,67	15	100	0	0,00	0	0,00	3	20,00	3	20	0	0,00	3	20,00	0	0,00	3	20
Método de Análise de Valor AVA	1	6,67	13	86,67	1	6,67	15	100	0	0,00	0	0,00	2	13,33	2	13	0	0,00	2	13,33	0	0,00	2	13
Médias	3	17,33	11	74,67	1	8,00	15	100	0	1,33	1	6,67	3	17,33	4	25,33	0	0,00	3	21,33	0	2,67	4	24,00

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 18 demonstra que, na média, 54,67% dos respondentes desconhece as ferramentas utilizadas na AD. Comparando esse percentual com o dos que desconhecem as ferramentas do GP, é possível analisar que a diferença se deve ao maior conhecimento em relação a dados informatizados e gráficos de controle (46,66% e 40% respectivamente). Foi observado durante as entrevistas, que algumas organizações possuem computador e usam planilhas Excel para lançar suas informações.

Como, na média, pouco mais de 15% dizem conhecer o ferramental disponível, a maioria não consegue avaliar sua importância e não o implementou.

Tabela 18 – Ferramentas de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho (AD)

Ferramentas da AD	Conhece								Importância								Implementou							
	Sim		Não		Parcial		Totais		Sem		Pouca		Muita		Totais		Sim		Não		Parcial		Totais	
	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%	Absol.	%
Gerenciamento por diretrizes	1	6,67	12	80,00	2	13,33	15	100	0	0,00	0	0,00	3	20,00	3	20,00	0	0,00	2	13,33	1	6,67	3	20,00
BSC	1	6,67	12	80,00	2	13,33	15	100	1	6,67	0	0,00	2	13,33	3	20,00	1	6,67	2	13,33	1	6,67	4	26,67
Dados Informatizados	5	33,33	8	53,33	2	13,33	15	100	0	0,00	1	6,67	6	40,00	7	46,67	2	13,33	3	20,00	2	13,33	7	46,67
Gráficos de controle	4	26,67	9	60,00	2	13,33	15	100	0	0,00	1	6,67	5	33,33	6	40,00	2	13,33	3	20,00	1	6,67	6	40,00
Médias	2	14,67	8	54,67	2	10,67	12	80	0	1,33	0	2,67	3	21,33	4	25,33	1	6,67	2	13,33	1	6,67	4	26,67

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.2 Conclusões sobre as entrevistas

Na primeira parte do questionário, os dados, que montam o perfil institucional das organizações, revelam que somente 20% têm mais de 20 anos, sendo a maioria considerada jovem, 67% têm os registros legais obrigatórios, revelando conhecimento da legislação pertinente às ONGs e somente 26,67% está instalada em imóvel próprio, o que leva a

considerar que a grande maioria das organizações tem dificuldades financeiras, não apresentando condições de ter um imóvel próprio ou de pagar o aluguel de um que atenda suas necessidades.

As informações obtidas sobre a finalidade das organizações demonstram que 44,44% atendem crianças e adolescentes, 20% atuam na educação formal, desde a creche até o ensino médio e 36% trabalham com programas educativos, de onde se conclui que dentre a diversidade de atividades e públicos-alvo, a maioria se dedica à educação formal e informal da criança e adolescente.

Quanto aos aspectos gerenciais, normalmente, o responsável pela administração não é o presidente (86,67%). O grau de instrução do gestor, em 46,67% das organizações é superior completo, sendo que, por observação, foi constatado que um número significativo tem formação em Serviço Social ou na área de Educação. Apesar de muitas organizações serem geridas por pessoas com formação superior, a falta de conhecimentos específicos sobre gestão leva a concluir que a formação, não o grau de instrução, é que determina como a organização é administrada.

Delineando o porte das organizações, os números levantados foram, em média de duzentos e trinta e dois beneficiados, seis funcionários, doze voluntários, nove doadores pessoa física e seis parceiros.

Concluindo, pode-se afirmar que o perfil institucional da maioria das organizações pesquisadas é de pequeno porte e tem como finalidade desenvolver a educação formal e não formal em crianças e adolescentes. Trabalha com recursos escassos, atende um pequeno universo de beneficiados e tem poucos funcionários, voluntários e parceiros.

As perguntas relativas ao PE, GP e AD, que constituem a segunda e terceira partes do questionário demonstram que, em média:

- 74,82% conhecem o PE e seus elementos, 68,89% o acham muito importante e 16,30% não têm nenhum elemento implementado;
- 45,83% não conhecem o GP ou seus elementos. Dos que o conhecem, 33,33% acha muito importante e 41,67% não o têm implementado;
- 50% conhecem a AD e seus elementos, 56,67% dos que a conhecem acham-na muito importante e 43,33% das organizações não a implementou;
- 74,67% não conhecem as ferramentas necessárias para o desenvolvimento do PE e do GP. 54,67% desconhecem os instrumentos utilizados na AD.

Pode-se afirmar que a maioria das organizações conhece alguns elementos do PE, mas como o desconhecimento das ferramentas próprias dessa fase é muito grande, conclui-se que o que há implementado carece de metodologia e formalização, não podendo ser caracterizado como Planejamento Estratégico.

Outro dado que ratifica essa afirmação é o desconhecimento sobre a AD, que é um estágio indispensável no processo de PE, sem o qual é impossível avaliar decisões e ações, nem corrigir rumos.

Conhecer o PE e a metodologia para desenvolvê-lo é essencial para essas organizações, que trabalham com recursos extremamente escassos e precisam aproveitá-los da melhor forma possível.

Nas organizações consideradas de pequeno porte, não é justificável desenvolver um trabalho completo de GP, apesar de alguns elementos, como o Organograma e o desenho do Macro-processo, serem de valia para a formalização de informações importantes sobre a organização. Nas de médio porte, outros elementos, como Análise e Mapeamento dos Processos, poderiam ser desenvolvidos com a finalidade de padronização, bem como para facilitar a implementação no processo de AD.

Além da finalidade primeira, que é de guia dos rumos da organização, os indicadores de desempenho na área social representam um papel fundamental na divulgação do trabalho, na consolidação da imagem, na obtenção de recursos financeiros junto a empresas, organizações internacionais, governos, doadores individuais e na captação de voluntários, o que representa um retorno valioso num setor tão carente. No entanto, poucas organizações apresentaram indicadores de custo ou quantitativos. Nenhuma tinha indicadores qualitativos, que representassem a satisfação do público-alvo, dos funcionários, dos voluntários, nem outros que representassem melhoria dos processos ou inovação.

3.2 O estudo do IBGE (2005) e o perfil das ONGs brasileiras

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre as organizações sociais no Brasil e consolidar os conhecimentos advindos da aplicação dos questionários, é analisado o estudo intitulado “As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002” (IBGE, 2005). Do universo pesquisado de quinhentas mil organizações sem fins lucrativos, o estudo selecionou duzentas e setenta e seis mil, cuja natureza jurídica as enquadrassem como (i) organizações sociais, (Organização da Sociedade Civil de Direito Público-OSCIP); (ii) outras fundações mantidas com recursos privados; (iii) filiais no Brasil de outras associações estrangeiras; (iv) ou outras formas de associações. Pertencem a esse grupo, por exemplo,

hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, associações religiosas e organizações voltadas à educação formal e informal, cultura, assistência social, etc. Alguns números dessa pesquisa revelam:

- 77% são consideradas de pequeno porte, não tendo empregados, trabalhando, possivelmente, só com voluntários;
- 1% é de grande porte, com cem empregados ou mais. Essas organizações, na sua grande maioria, são os hospitais, escolas e universidades, que empregam 61% dos trabalhadores assalariados desse setor;
- 9% das organizações têm um ou dois empregados;
- 62% foram criadas a partir de 1990, sendo consideradas jovens.

O estudo conclui que, em geral, milhares de organizações sociais são muito pequenas. A minoria, considerada de porte médio ou grande, concentra a maior parte dos empregados. Esses dados conduzem à proposição da hipótese que a maioria das organizações sociais brasileiras, não aplica em suas administrações, os elementos básicos de gestão, o que é embasado por algumas constatações:

- O voluntário, grande parte da mão-de-obra dessas organizações, é um recurso que nem sempre tem a qualificação necessária para executar trabalhos gerenciais e apresenta uma rotatividade muito grande (FISCHER, 2004);
- Por ter um mercado abundante de mão-de-obra, as empresas brasileiras em geral e em particular as organizações sociais, investem muito pouco na qualificação de seus funcionários, gerando com isso modelos não profissionalizados e com baixa exigência em relação às competências necessárias para gestões de sucesso (FISCHER, 2004);
- Organizações com caráter religioso ou ideológico, que se dedicam às atividades de assistência social, filantropia, defesa de direitos e associações de ajuda mútua, geralmente têm um traço de idealismo muito forte, voltando todos os recursos para a atividade fim, em detrimento dos aspectos gerenciais, o que contribui para manter a informalidade da administração (VOLTOLINI, 2004);
- Organizações jovens e pequenas tendem a ser mais informais; Há no país um processo de ‘terceirização’ por parte do Estado, que delega às ONGs a responsabilidade de implementar diversos projetos e programas com recursos públicos. Esses recursos representam 16% do financiamento das organizações sociais brasileiras e muitas sobrevivem somente deles, que são repassados

mediante condicionadores legais, sem considerar indicadores de eficiência ou eficácia (VOLTOLINI, 2004). Isso leva as instituições a terem uma preocupação com os aspectos da legislação que lhes garantam a sobrevivência, relegando ao segundo plano, aspectos gerenciais que lhes propiciariam crescimento e qualidade;

- Escassez de recursos financeiros e humanos direciona as ações das organizações sociais para a ‘causa’, em detrimento às que promovem a evolução gerencial.

3.3 Análise e proposta preliminar de adaptação do MEIO à ONGs

Tomando por base as conclusões sobre as entrevistas e o resultado do estudo do IBGE (2005), que sugerem ser a maioria das organizações sociais brasileiras de pequeno porte, ter pouca maturidade gerencial e sofrer com a escassez de recursos financeiros e com a baixa qualificação dos recursos humanos disponíveis, uma proposição conduz à hipótese que elas se encontram nos estágios iniciais de gestão. A partir disso, é possível tecer algumas considerações preliminares sobre a aplicação do MEIO em ONGs, que serão, posteriormente, detalhadas no estudo de caso:

- A metodologia é complexa e extensa. É necessário um trabalho de simplificação de alguns formulários, aglutinação de outros e eliminação dos que não forem necessários;
- Algumas ferramentas são voltadas para empresas comerciais. Por exemplo, a matriz de análise do ambiente externo de Slack (1993), que é um dos instrumentos utilizados no MEIO (MÜLLER, 2003), trata basicamente do desempenho da organização frente ao dos concorrentes. Como no Brasil, a oferta de serviços prestados pelas ONGs é sempre menor que a demanda, um desempenho pior em relação à outra, não a desqualifica frente aos ‘clientes’, devendo essa ferramenta, antes de ser aplicada, sofrer uma ‘tradução’ onde seja possível identificar claramente quem são os concorrentes, o que deve ocorrer na discussão sobre o Mapa do negócio, Análise do ambiente externo de Porter e Macro-processo.
- O formulário ‘Levantamento das atividades de cada setor’, originalmente desenvolvido para descrever as atividades de cada setor, pode ser adaptado para descrever as Macro-atividades de cada setor, uma vez que o formulário ‘Caracterização dos principais processos’ contempla essas mesmas informações;
- Como a maioria das organizações sociais tem apenas noções básicas sobre gestão, é recomendado que a metodologia seja iniciada pelo Planejamento Estratégico,

que fornecerá um autoconhecimento da organização, apontará projetos, objetivos e ações estratégicas a serem desenvolvidas e permitirá a comunicação desse conhecimento para dentro e fora da organização;

- O Mapa do negócio, que no MEIO pertence ao módulo de Gerenciamento de Processos, deve ser transposto para o início do Planejamento Estratégico, pois através dele é possível definir a organização e suas influências ambientais gerais, elementos indispensáveis para o seu autoconhecimento;
- Mesmo simplificando e reduzindo os formulários do MEIO, há ferramentas bem complexas e por isso é recomendável o desenvolvimento de instrumentos de apoio (*Helps*) que possam ser acionados, quando necessário;
- Como demonstrado no estudo do IBGE (2005), as organizações sociais de grande porte, são em geral hospitais, escolas de ensino médio e universidades que estão em estágios mais avançados da evolução gerencial. Apesar de beneficiadas com certificados de Utilidade Pública ou de Entidade Beneficente de Assistência Social, parte delas atua de forma semelhante às empresas privadas, podendo, nesses casos, a metodologia ser aplicada com poucas adaptações.

4 ESTUDO DE CASO NA ONG Z

O estudo de caso visa, através da aplicação do MEIO, preliminarmente adaptado, um conhecimento mais profundo do universo de uma ONG, no que diz respeito a seus aspectos de gestão, o relacionamento com seus *stakeholders* e seus objetivos, a fim de ter subsídios para melhor conduzir e consolidar a adaptação do modelo, o que acontece à medida que o conhecimento sobre o assunto cresce e o trabalho avança.

A organização foi indicada pela Parceiros Voluntários, por ter demonstrado interesse em desenvolver um trabalho com esse conteúdo e após uma entrevista com a diretora, a escolha foi ratificada, seguindo uma das regras sugeridas por Gil (1991) de buscar casos típicos. Segundo o autor, trata-se de explorar objetos que, em função de informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal de categoria. Não é incluído neste estudo ONGs de pequeno e grande porte, que caracterizariam casos extremos e que, segundo Gil (1991), é recomendável para fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar.

4.1 Apresentação da Organização

É uma organização sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos em 1919, voltada para a educação econômico-prática e mantida pela iniciativa privada. Chegou ao Rio Grande do Sul em 1994 e já atendeu gratuitamente mais de quatrocentos e vinte mil alunos de escolas públicas e privadas, atuando em cento e cinquenta escolas na Grande Porto Alegre e cem no interior do estado. Tomando por base a pesquisa do IBGE (2005), pode-se definir o porte das organizações sociais em função do número de trabalhadores assalariados: 77% não têm empregados, sendo consideradas de pequeno porte e 1% tem cem empregados ou mais, sendo classificadas como de grande porte. Partindo desse critério, a ONG Z pode ser considerada de médio porte, pois conta com quarenta e cinco colaboradores remunerados.

A organização aplica programas que foram desenvolvidos e testados pela matriz

americana e são aplicados em cento e doze países. Esses programas visam oportunizar aos alunos do ensino fundamental e médio, conhecimentos sobre economia e empreendedorismo, bem como fazê-los compreender a importância das empresas nas comunidades.

Os programas aplicados pela ONG Z no RGS estão assim divididos:

- Seis voltados ao Ensino Fundamental;
- Quatro se destinam ao Ensino Médio;
- Três são classificados como programas especiais.

Por opção da organização, a aplicação dos programas do ensino fundamental é feita por pessoas contratadas e os demais por voluntários prospectados junto às empresas, universidades, alunos anteriormente beneficiados por algum dos programas, outras organizações que promovem o voluntariado e entidades de classe (Por exemplo, Associações comerciais, Sesi, Senac, Senai, Sebrae...).

Os mantenedores são empresas que doam valores em quotas mensais ou anuais e apesar de haver um contrato entre esses e a ONG Z, não há qualquer compromisso legal do pagamento. Normalmente as empresas têm em seus orçamentos valores destinados a despesas com responsabilidade social. No entanto, se atravessarem dificuldades financeiras ou houver mudança do executivo responsável por esses contratos, é provável que esse seja um item a ser cortado. Há também doações de outras entidades como, por exemplo, o Sebrae.

Os patrocinadores são empresas que se responsabilizam por todo ou parte de um programa ou evento, fornecendo recursos financeiros, produtos, serviços ou voluntários.

Há um sistema informatizado, desenvolvido por um parceiro, onde estão os dados relativos a cadastros, estoque de materiais, notas fiscais e pagamentos. No entanto, a maioria das informações não está consolidada nem integrada, o que gera uma multiplicação de dados em cada computador. Os relatórios gerenciais são montados à medida que vão sendo necessários.

Os principais processos de Recursos Humanos (contratação, demissão, pagamentos) e Contábeis são conduzidos por terceiros.

4.2 Aplicação do MEIO

O trabalho junto à ONG Z aconteceu entre agosto de 2005 e março de 2006, gerando uma documentação que será apresentada a seguir sob a forma de figuras e que representam os formulários do MEIO. Algumas das recomendações na aplicação do modelo, citadas no item 2.4.3, não foram observadas, o que gerou atrasos e retrabalho.

Como sub produto, a metodologia serviu de instrumento para direcionar o esforço de formalização da gestão, disponibilizando para a organização os resultados advindos da aplicação do MEIO.

4.2.1 Etapa preparatória

A etapa preparatória do processo não foi totalmente cumprida, uma vez que a direção não montou a equipe completa, nem participou das reuniões, apenas indicou a gerente geral como a coordenadora do projeto. Não foi construído um cronograma conjunto, apesar de ser apresentado um que serviu de base para definir o tempo necessário a cada etapa. Era marcada uma entrevista de cada vez, sempre no final da anterior e em função das agendas dos entrevistados.

O MEIO foi iniciado com o Planejamento Estratégico, apesar de haver alguns elementos (Visão e Missão) da identidade organizacional já definidos. Não foi realizado um treinamento prévio, por escassez de tempo dos entrevistados e porque muitos trabalham, em geral, fora da organização. O conhecimento teórico sobre gestão estratégica, necessário para o bom andamento do projeto, foi suprido, de um lado por uma empresa parceira, que estava desenvolvendo, simultaneamente, um trabalho sobre gerenciamento de processos e de outro, com as informações dadas pela entrevistadora, a cada entrevista, dos objetivos do projeto e da entrevista, bem como o conteúdo dos formulários.

4.2.2 Planejamento Estratégico

Como durante o desenvolvimento do projeto, a gerente geral saiu da organização e seu cargo não foi preenchido, a diretora decidiu reavaliar todo o trabalho, o que foi benéfico, apesar do atraso provocado, já que sua visão, bem mais ampla, resultou em melhor qualidade nas discussões, principalmente, das questões estratégicas.

A Figura 19 mostra o mapa do negócio, que originalmente estava no módulo de Gerenciamento de Processos e foi trazido para o módulo de Planejamento Estratégico, já que a partir dele foi possível identificar os agentes que são próprios de cada organização e que são diferentes dos tradicionalmente encontrados nas empresas comerciais.

O desenvolvimento da identidade organizacional, apresentada na Figura 20, foi uma fase profícua em conhecimento da organização, tanto para a pesquisadora, como para os entrevistados, o que ratifica a afirmação de Oliveira (2001), que o principal valor do PE não são os resultados que ele produz, mas o processo que se faz necessário para atingir os objetivos esperados. A Missão, a Visão e os Valores eram os elementos do Planejamento

Estratégico que já estavam desenvolvidos. Contudo, em função de análises à luz de novos conhecimentos, a Missão e a Visão foram redefinidas. O prazo de reavaliação do Planejamento Estratégico é de um ano e ocorre no início do ano seguinte, uma vez que todas as ações são planejadas para o ano letivo.

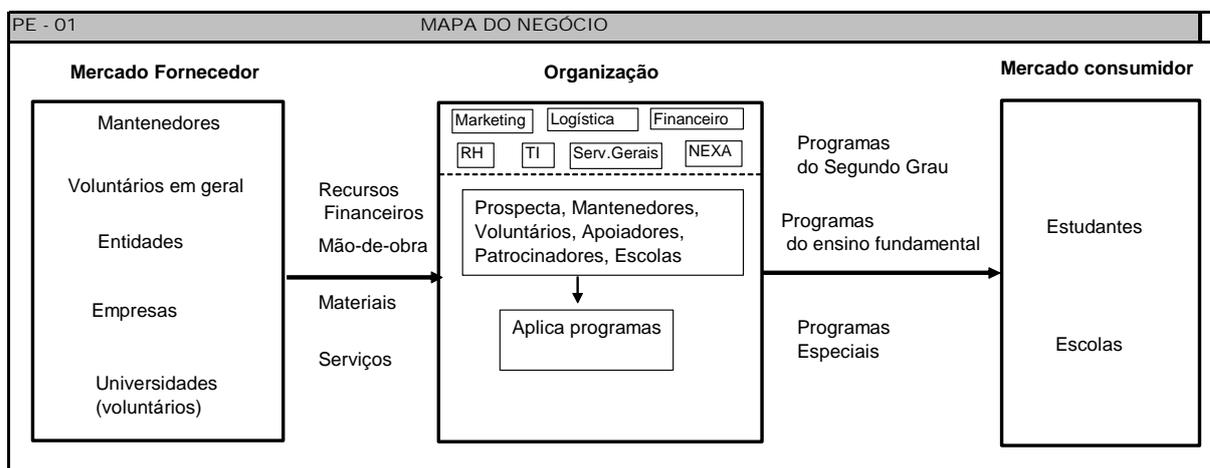


Figura 19- Mapa do Negócio da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

Não foram identificadas unidades de negócio, pois apesar dos programas serem bem distintos, na essência todos têm o mesmo objetivo que é ‘Desenvolver o espírito empreendedor nos estudantes do Rio Grande do Sul’. A ferramenta ‘Definição das AENs’ foi adaptada para identificar os diferentes programas e/ou projetos da organização, conforme apresentado na Figura 21.

PE - 02 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	
NEGÓCIO	MISSÃO
Desenvolver o espírito empreendedor nos estudantes do Rio Grande do Sul	Aplicar os programas da ONG J em escolas, mobilizando empresários, diretores de escola, pais e voluntários para a execução dessa tarefa, objetivando atingir o maior número possível de estudantes e avaliando continuamente os recursos disponíveis e resultados alcançados.
VALORES	
1 - Honestidade, ética e transparência	
2 - Participação e comprometimento	
3 - Empreendedorismo como forma de criar riqueza	
4 - Eficiência e eficácia como resultado da qualidade	
5 - Satisfação de todos os públicos	
VISÃO	
Ser uma associação que promove a cultura do empreendedorismo junto a todos os estudantes do Rio Grande do Sul	DIRECIONADORES
	A – Incrementar anualmente o orçamento
	B – Ampliar anualmente o número de alunos atendidos
	C – Implementar o programa de Gestão da Qualidade e concorrer ao PGQP
	D - Reduzir anualmente o custo/aluno
	E - Ampliar, de acordo com o crescimento dos programas, o número de voluntários atuantes

Figura 20- Identidade Organizacional da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

PE - 03	PRINCIPAIS PROJETOS/PROGRAMAS				
	PROG1	PROG2	PROG3	PROG4	PROG5
CARACTERIZAÇÃO					
Definição	PROGRAMA 1	PROGRAMA 2	PROGRAMA 3	PROGRAMA 4	PROGRAMA 5
Produtos/Serviços	Aprender-Fazendo: Prática em negócios através da organização e operação de uma empresa real (1 e 2). Estimulo ao desenvolvimento de líderes comunitários (3).	Noções básicas sobre: -Economia de mercado através da prática; -Geração de riquezas e preservação dos recursos humanos, materiais e de capital; -Mercado internacional; -Como descobrir seu potencial e explorar opções de carreira; -Principais características do sistema econômico e sua influência nos negócios; -Como identificar as habilidades necessárias para ser competitivo em um mercado global.	-Conscientização dos alunos da importância de continuar estudando e; -Conhecimento da rotina empresarial através do acompanhamento de jovens no dia-a-dia de um empresário.	Intensificação dos vínculos dos ex-achievers com a Junior Achievement e também com o empresariado	Mese (Management and Economic Simulation Exercise) e Banco em ação
Público-Alvo	Estudantes do segundo grau	Estidantes do Primeiro grau	Estudantes do Primeiro e Segundo graus	Ex participantes de algum programa da AJARS	Estudantes de Segundo grau
Localização Mercado	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul	Rio Grande do Sul

Figura 21- Principais Projetos/Programas da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do ambiente externo, propiciada pelo levantamento de fatores sistêmicos (Figura 22), permite afirmar que os que podem influenciar a organização, são de longo prazo e estão fora do seu controle.

PE - 04		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - GERAL	
FATORES SISTÊMICOS (AMBIENTE REMOTO)			Nível de Influência
Sócio-culturais	Quando a cultura do empreendedorismo estiver consolidada em todos os gaúchos		F
	Difusão generalizada da cultura da responsabilidade social		F
Econômicos	Mudança do mercado consumidor (clientes) em relação às empresas socialmente responsáveis		F
	Crise econômico-financeira		F
Políticos	O governo assumir a responsabilidade junto aos estudantes de desenvolver a cultura do empreendedorismo no estado do RGS		F
Tecnológicos			
Meio Ambiente / Segurança			

F = Forte Influência = inviabilidade potencial do negócio.
M = Influência Moderada = afeta o desempenho do negócio.
B = Baixa Influência = pouco afeta o desempenho do negócio

Figura 22 – Análise do ambiente externo geral na ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

Um dado que ratifica a diferença entre organizações lucrativas e não lucrativas é a ausência de ‘Concorrentes’ ou ‘Substitutos’ (Figura 23), já que a maioria dos serviços oferecidos por ONGs tem uma demanda maior que a oferta. No entanto, foi constatado que, na verdade, os ‘Concorrentes’ são aqueles que compartilham os mesmos recursos financeiros (mantenedores, parceiros, patrocinadores) ou humanos (voluntários), sendo os ‘Substitutos’, as instituições que desenvolvem serviços similares, como escolas, empresas, outras ONGs ou entidades de classe. Sendo essa uma realidade incipiente na vida organizacional da ONG Z, essas ameaças foram classificadas como ‘Novos Entrantes’.

PE - 05		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - PORTER					
Fornecedores		Entrantes		Concorrentes	Substitutos	Mercado	
Mantenedores		Empresas				Estudantes	
Empresas		ONG's				Escolas	
Universidades (Voluntários)		Escolas					
Voluntários em geral		Entidades de classe (SESI, SEBRAE, SENAC, PROJ. INDÚSTRIAS)					
Entidades (IEE, AJE, POA, AMCHAN, AIESEC)							
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES			AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Empresariado com visão restrita do próprio negócio	Expandir e promover a cultura do voluntariado nas organizações, a partir dos mantenedores atuais	Empresas criando seus próprios projetos sociais (diminuição dos recursos)	Conhecimento amplo, regional e nacional da Junior Achievement			Estagnação dos conteúdos dos programas (condicionados à liberação internacional)	Reconhecimento da importância do trabalho da AJARS nas escolas onde atua
Falta de cultura de voluntariado	Estabelecer relação duradoura com empresas mantenedoras	Aumento do número de ONG's concorrendo pelos mesmos recursos dos mantenedores	Isenção de impostos pela obtenção do certificado de utilidade pública				Renovação, atualização e adaptação à realidade brasileira
Imprevisibilidade na agenda dos voluntários em função da duração ou turnos da realização dos programas	Banco de voluntários suplentes responsáveis por substituições	Escolas e entidades de classe criando seus próprios programas (diminuição do público-alvo)				Programas internacionais não adaptados à realidade brasileira	Desenvolver, interna e externamente, a cultura da valorização do trabalho da AJARS
							Melhoria do treinamento dos voluntários

Figura 23 - Análise do ambiente externo da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

Na análise do ambiente interno (Figura 24), por sugestão da direção, o título de 'Pontos fracos' foi substituído por 'Pontos a melhorar', sendo reconhecido como o mais importante, a 'Pouca participação dos Conselhos Diretor e Consultivo', uma vez que é a partir desses agentes, que se desencadeiam ações para captação de recursos financeiros e humanos e são definidas as metas organizacionais.

PE - 06		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
Pontos Fortes		Pontos a melhorar	
Identificação da equipe interna com a missão	1	Rotatividade da equipe interna	1
Comprometimento dos beneficiados dos programas nas atividades da ONG J	2	Processo de comunicação não sistematizado	2
Programas consolidados e reconhecidos nacional e internacionalmente	3	Pouca sistematização nos processos	3
Ambiente democrático proveniente de uma estrutura organizacional horizontal	4	Sistema de gestão de informações não consolidado	4
		Ausência de acompanhamento da eficácia dos programas aplicados	5
		Divulgação insuficiente do trabalho da AJARS junto à todos os públicos	6
		Capacidade insuficiente de promover o envolvimento e o comprometimento dos voluntários	7
		Falta de continuidade na aplicação dos programas	9
		Pouca participação dos conselhos Diretor e Consultivo	10

Figura 24 - Análise do ambiente interno da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 25 são apresentados os principais problemas e seus inter-relacionamentos, ratificando o que dados anteriores já tinham apontado: a captação de recursos financeiros é o problema mais sério das organizações sociais. No entanto, os resultados dessa matriz não são suficientes para apontar esse como o principal problema a ser tratado. Uma indicação de ferramenta a ser incorporada ao MEIO, é o diagrama de causa-e-efeito, pois se fosse utilizada nesse caso, provavelmente, apontaria o problema 1 como consequência de outros. Os problemas que receberam pontuação 27, indiretamente também têm relação com a falta de recursos, uma vez que (i) a mão-de-obra voluntária (problema 2) substitui a paga, reduzindo

os gastos com pessoal e (ii) a falta de envolvimento dos mantenedores (problema 4) gera pouca divulgação, o que contribui para baixos valores na captação de recursos financeiros e de voluntários.

PE - 07										
RELAÇÃO ENTRE PROBLEMAS										
	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4	Problema 5	Problema 6	Problema 7	Problema 8	Problema 9	Soma
Problema 1		3	0	3	3	9	3	9	9	39
Problema 2	3		0	3	0	9	3	3	9	27
Problema 3	0	3		0	0	3	0	0	0	6
Problema 4	3	3	3		0	0	3	9	9	27
Problema 5	0	3	3	3		0	9	0	0	18
Problema 6	0	0	3	0	0		0	0	0	3
Problema 7	3	9	0	3	0	3		3	0	18
Problema 8	3	3	3	3	0	3	0		3	15
Problema 9	9	9	0	9	0	0	0	0		18

Problema 1	Captação de recursos
Problema 2	Captação de voluntários
Problema 3	Falta de envolvimento dos professores nos programas
Problema 4	Falta de envolvimento dos mantenedores
Problema 5	Alta rotatividade da equipe interna (Falta plano de carreira)
Problema 6	A formação dos alunos é aquém do idealizado, em função da descontinuidade dos programas
Problema 7	Informações não sistematizadas sobre alunos que participam dos programas
Problema 8	Falta de avaliação dos resultados dos programas
Problema 9	Pouca participação dos conselhos Diretor e Consultivo

Figura 25 – Relação entre Problemas da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

A Matriz SWOT, na qual é possível buscar estratégias para manter os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças, teve a pontuação dos relacionamentos dos seus elementos, quase toda zerada, o que lançou dúvidas quanto à consistência das análises interna e externa. A partir disso, não foi possível emitir conclusões, levando-se em consideração as informações geradas por essa ferramenta.

Em função dos direcionadores definidos na identidade organizacional (Figura 20), foram desenvolvidas as estratégias (Figura 26), que não chegaram a ser desdobradas em objetivos, metas ou num plano de ação.

PE - 09				
DELINEAMENTO DE ESTRATÉGIAS				
A	B	C	D	E
A – Incrementar anualmente o orçamento	B – Ampliar anualmente o número de alunos atendidos	C – Implementar o programa de Gestão da Qualidade e concorrer ao PGQP	D - Reduzir anualmente o custo/aluno	E - Ampliar, de acordo com o crescimento dos programas, o número de voluntários atuantes
Identificar permanentemente empresas potenciais	Reduzir o custo por aluno, liberando recursos orçamentários	Continuar processo em parceria com a Lucen, desenvolvendo manual de gestão e acompanhamento da condução da JA junto ao PGQP	Analisar os processos internos, avaliando a relação custo/benefício	Iniciar e manter convênios com universidades, captando estudantes para estágios obrigatórios em ONG's
Buscar patrocinadores para eventos	Criar núcleos de sustentabilidade regional, gerando recursos e adesão de voluntários			Participação da área Operacional e de Marketing, através de visitas nas organizações, a fim de demonstrar as oportunidades de parceria com a AJARS
Desenvolver projetos especiais				Identificar empresas apoiadoras através da permuta de bens ou serviços
Apadrinhar turmas do ensino fundamental nas empresas não mantenedoras	Sensibilizar as empresas em geral, através dos responsáveis pelo setor de RH, buscando voluntários junto a seus colaboradores			
	Firmar parcerias com universidades a fim de buscar força de trabalho			

Figura 26– Estratégias da ONG Z
 Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3 Gerenciamento de Processos

O organograma (Figura 27) demonstra uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos, considerado um ponto forte pela direção, onde o Presidente do Conselho Diretor atua como voluntário (Conforme legislação que regulamenta as OSCIP) e apenas dá as diretrizes e controla os resultados.

Como a organização trabalha por função e não havia nenhum processo formalmente identificado e mapeado, a direção solicitou que o trabalho fosse realizado para todos, o que eliminou a etapa de priorização e resultou na formalização completa dos processos da organização.

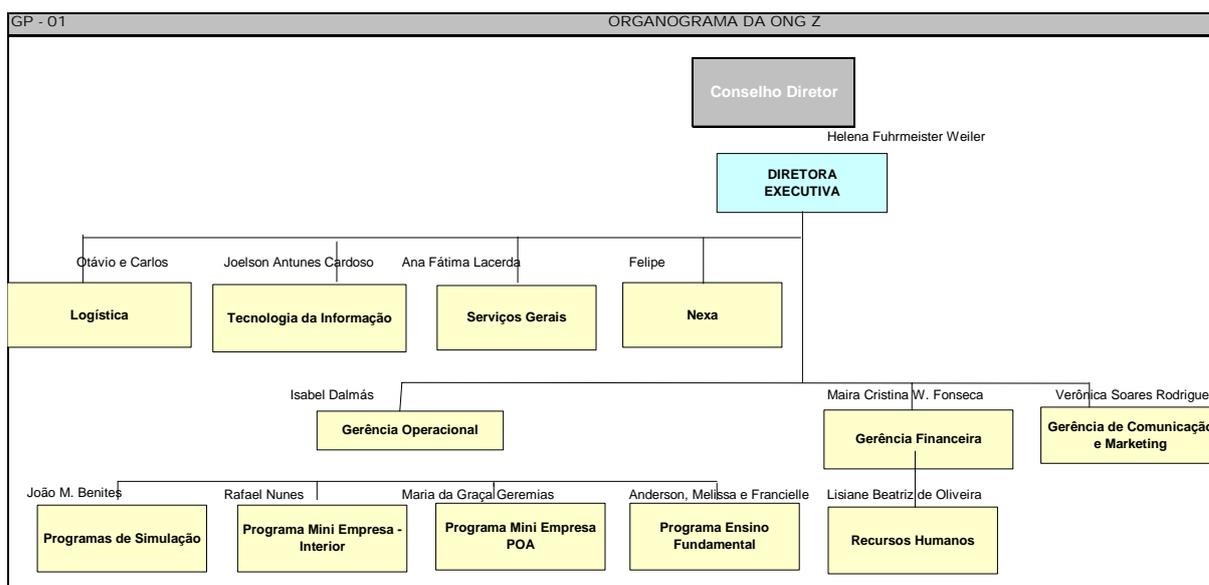


Figura 27- Organograma da ONG Z
 Fonte: Elaborado pela autora

Para desenvolver esse trabalho, foram utilizados os formulários do MEIO: (i) Levantamento das macro-atividades de cada setor (Figura 28), (ii) Levantamento dos resultados desejados e problemas de fornecedores (Figura 29), (iii) Identificação do macro-processo (Figura 30), (iv) Caracterização dos processos (Figura 31) e (v) Mapeamento dos processos (Figura 32).

Tendo em vista a dificuldade dos entrevistados em identificar suas macro-atividades (Figura 28), essa ferramenta foi complementada pela entrevistadora, no decorrer da Caracterização dos processos (Figura 31).

GP - 02		LEVANTAMENTO DAS MACRO-ATIVIDADES DE CADA SETOR		
ÁREA	SETOR	N	ATIVIDADES PRINCIPAIS	PROCESSO VINCULADO
ADMINISTRATIVA	OPERACIONAL (MACRO)	1	Contacto/Relacionamento com:Escolas, Voluntários/Advisers, Alunos, coordenador local	Gestão de Programas
		2	Match - Agendamento de escolas e advisers para aplicação dos programas	Gestão de Programas
		3	Seleção dos orientadores	Gestão de Programas
		4	Cadastramento de escolas, voluntários e alunos	Gestão de Programas
		5	Aplicação dos programas	Gestão de Programas
		6	Acompanhamento dos programas mini-empresa e ensino fundamental	Gestão de Programas

Figura 28- Levantamento das Macro-atividades da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

No ‘Levantamento dos resultados desejados e problemas de fornecedores e clientes’ (Figura 29) houve uma dificuldade inicial em identificar quem seriam os fornecedores e clientes, sendo necessária a orientação da pesquisadora. Essa ferramenta foi muito útil para que os gestores de cada processo pudessem pensar sobre suas dificuldades, o que é incomum no dia-a-dia.

GP - 03		LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E PROBLEMAS DE FORNECEDORES E CLIENTES	
Fornecedores = Mantenedores, escolas, outras ONG's, voluntários		Clientes = Estudantes, Escolas, Pais	
ÁREA: Operacional p/ programas do ensino fundamental			
OBJETIVO GERAL DA ÁREA: Aplicar os programas do ensino fundamental			
SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
NOME DO SETOR	Entidade fornecedora	O que se espera do fornecedor	Coisas que não acontecem a contento
Logística		Material entregue de forma correta em tempo hábil	
Marketing		Precisão na organização do cronograma	
RH		Apoio adequado	
SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
NOME DO SETOR	Entidade cliente	O que ele espera de mim como fornecedor	Coisas que não acontecem a contento
Operacional	Escolas	Que os programas efetivamente despertem o interesse do aluno	Atrasos eventuais dos orientadores
		Que o cronograma acertado seja cumprido	
		Que os orientadores (quem aplica os programas) sejam pontuais, não faltem e estejam bem preparados	

Figura 29- Levantamento dos resultados desejados e probl. de fornec. e clientes da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

A identificação do macro-processo (Figura 30) apontou a aplicação de dois programas como processos primários, em torno dos quais giram a maioria dos demais processos. Esses programas consomem grande parte dos recursos e mobilizam a organização

durante todo o ano, sendo que os demais acontecem como eventos, envolvendo parte ou toda a organização, por determinado período.

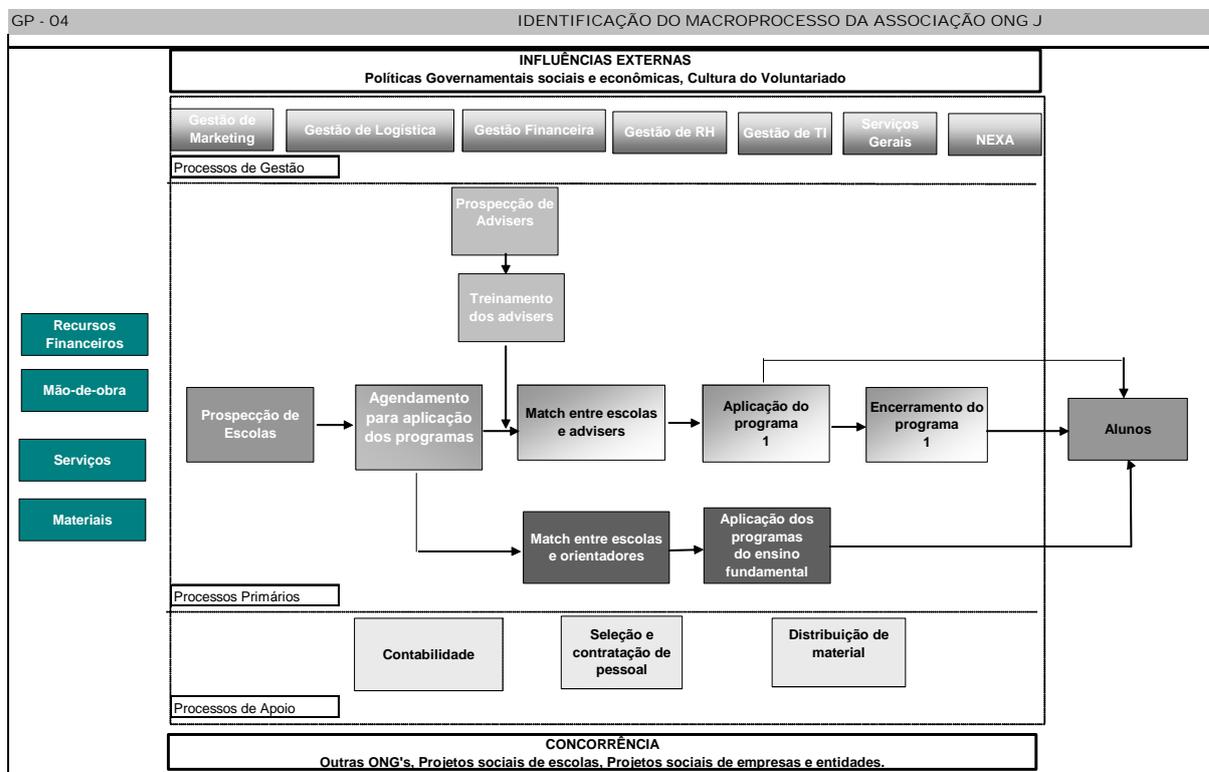


Figura 30- Macro processo da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

No formulário ‘Caracterização dos processos’ (Figura 31), foi incluída a informação sobre o objetivo do processo, visando facilitar o estabelecimento de indicadores de desempenho relativos à melhoria dos processos. Também foi acrescentada uma pergunta sobre o superior imediato do entrevistado, objetivando um maior conhecimento para a consecução do organograma. A caracterização dos processos foi fundamental para o entendimento da pesquisadora quanto à operação da organização e proporcionou subsídios para sugerir melhorias futuras.

GP - 05 CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS						
Nome do Processo: Gestão dos Programas			Objetivo do Processo: Aplicar os programas			
Área:		Operacional	Dono do processo: Maria da Graça e Anderson		Superior imediato: Isabel Dalmas	
SUB-PROCESSO	OBJETIVOS	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
Nome do Sub-processo	Objetivo(s) desse sub-processo	Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
Sensibilização do ME	Sensibilizar todos os participantes do ME para a importância do trabalho	Operacional	Agendas	Palestra de Sensibilização	Cadastro das novas escolas	Escola
		Logística	Folders, cadastro de alunos, cadastro das escolas, termo de parceria		Cadastro dos alunos (pode ser a posteriori)	
		Marketing	Cronograma		Termo de parceria com a escola	
			Definição da noite para aplicação do programa			

Figura 31- Caracterização dos processos da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da caracterização dos processos foi desenvolvido o mapeamento (Figura 32), que é uma ferramenta útil na formalização, uma vez que facilita a visualização e interligações das atividades, o que no momento de migrar para uma estrutura por processo, é importante.

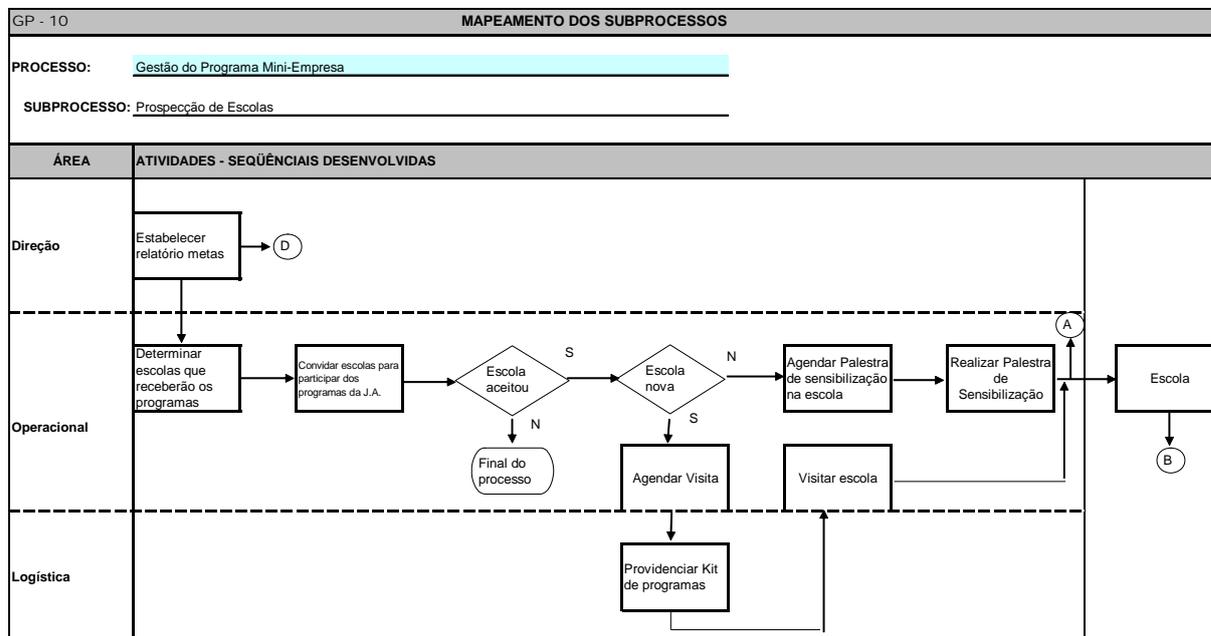


Figura 32- Mapeamento dos processos da ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

Tomando por base o estágio de gestão que se encontra a ONG Z, foi definido, junto à direção da organização, que o objetivo do trabalho seria a formalização dos processos, não sendo, portanto, necessário o desenvolvimento das etapas de análise, melhoria e padronização dos mesmos, uma vez que esses formulários não são determinantes para a implementação do modelo.

4.2.4 Avaliação de Desempenho

Como o objetivo da ONG Z não era, nesse momento, desenvolver a Avaliação de Desempenho foram levantadas somente as questões que, minimamente, atendiam a esse módulo, de maneira a garantir a integração com os demais que compõem o MEIO. Assim, os indicadores, que são um dos elementos da Avaliação de Desempenho, na ONG Z se apresentaram sob a forma de metas quantitativas, definidas pela presidência, servindo para determinar quantos alunos/ano serão atendidos pelos programas e qual o custo/aluno, pois ao reduzir o custo por aluno, mais alunos poderão ser atendidos.

Apesar dos indicadores não estarem alinhados às estratégias definidas pelo Planejamento Estratégico, todas as atividades da organização convergem para atingir esses números.

4.3 Conclusões do Estudo de Caso na ONG Z

Visando a simplificação do modelo para adaptá-lo à realidade da maioria das organizações sociais, a Etapa Preparatória deve ser única para todos os módulos.

Para ONGs, o MEIO sempre deve começar pelo Planejamento Estratégico, com uma revisão para aquelas que já o tem, ou desenvolvimento do módulo para as que não o tem, pois o autoconhecimento e as estratégias estabelecidas nessa etapa, desdobradas, conduzirão o desenvolvimento das demais.

A gestão dos processos, como sugerida no modelo, ficou aquém do desejado, em função do objetivo da organização e estágio de maturidade gerencial. As etapas de Análise dos processos, Identificação dos problemas, Propostas de melhoria e Monitoramento que não foram implementadas, devem sê-lo num momento posterior, quando a organização estiver avançado no trato das questões gerenciais. A formalização das etapas concluídas resultou na documentação dos processos, de maneira que, com base nessas informações, já é possível preparar procedimentos padronizados e fazer treinamentos.

Mesmo em empresas comerciais, é uma situação comum o desenvolvimento parcial dos elementos de gestão, uma vez que a implementação completa implica em disponibilidade de tempo e recursos humanos e financeiros. Assim, pode-se observar que mesmo quando o Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Processos já foram implementados e a Avaliação de Desempenho não, os indicadores existentes não são alinhados com os objetivos estratégicos, sendo, na maioria das vezes, desenvolvidos baseados em dados financeiros e de custo. A ONG Z apresenta essa mesma discrepância, uma vez que seus indicadores estão dissociados de suas estratégias.

A organização não analisou questões estratégicas que contemplassem uma visão de futuro e isso deixa vislumbrar que eventuais contratempos podem interferir nos resultados esperados.

Como o MEIO não foi implantado na organização, há uma forte tendência do Planejamento Estratégico ficar dissociado das ações empreendidas e permanecer apenas no papel, uma vez que não houve desdobramento das estratégias em objetivos, metas e planos de ação, nem divulgação interna ou externa.

4.4 O MEIO adaptado

A integração, proposta central do MEIO, é mantida no modelo adaptado, conforme apresentado na Figura 33, que é adaptada da Figura 17. Comparando as duas figuras, conclui-se que nenhuma mudança substancial foi feita no modelo quanto ao desenvolvimento de suas

partes, exceto à Preparatória, que passou a ser única e não em cada módulo. Isso, por um lado, diminui a flexibilidade, já que as fases que compõem essa parte são definidas para todos os elementos, mas por outro simplifica, o que é um dos objetivos da adaptação.

Outra característica do MEIO, que ficou evidenciada durante sua aplicação, é a flexibilidade, o que permitiu que muitas de suas ferramentas fossem adaptadas ou mantidas sem alteração para organizações sociais de médio porte, com resultados similares ao esperado do modelo de origem.

As ferramentas computacionais, disponíveis na versão original, devem ser utilizadas apenas como guia, já que muitas das organizações onde o modelo pode ser aplicado não dispõem de computador ou não sabem utilizá-lo adequadamente.

Como o MEIO tem muitos pontos de *feedback*, conforme indicado na Figura 33, isso representa outra característica valiosa para as organizações que têm, na sua grande maioria, dificuldade de identificar os problemas, corrigir as rotas ou medir o seu desempenho.

Outro produto resultante da aplicação do modelo foi a documentação gerada, que propicia uma padronização e formalização das informações, importante para o autoconhecimento, continuidade de políticas, treinamento e apresentação da organização aos seus *stakeholders*.

A Figura 34 é adaptada da Figura 18 e tem conteúdo idêntico, com exceção da coluna ‘Adaptação’, que na Figura 34 indica como ficou aquele item após a adaptação e da coluna ‘Formulário’, cujos títulos foram alterados.

As legendas da Figura 34 indicam o tipo de adaptação sofrida: (i) AD (Adaptado) - Significa que o item sofreu alguma alteração no formato ou na seqüência de aplicação; (ii) EX (Excluído) – São os itens que foram analisados e não sendo aderentes à realidade das organizações sociais, foram excluídos; (iii) NA (Não Aplicado) – São os itens que não foram analisados, por não ser necessário ou possível aplicá-los, como por exemplo, os itens 09, 13 e 34 e os itens a partir do 65. A diferença desses para os excluídos é que precisam ser analisados melhor, antes de uma classificação final e (iv) AS (Aplicado Sem alteração) – Representam os itens que foram aplicados sem alterações.

A alteração nos títulos dos formulários visa facilitar seu reconhecimento no momento da aplicação e são compostos pelas iniciais do elemento do qual fazem parte e um número que indica a seqüência com que são aplicados. Conforme a Figura 34, a partir do item 65 nada mais foi aplicado, não sendo, portanto, os formulários desse elemento sido adaptados.

Do total de 96 itens apresentados na Figura 34, a Figura 35 apresenta os 40 que foram efetivamente aplicados no estudo de caso. O modelo permite ser parcialmente aplicado,

o que garante que os resultados apresentados nos módulos implementados no estudo de caso, apresentem consistência. No entanto, a não aplicação do módulo de Avaliação de Desempenho impediu que o objetivo principal deste trabalho, que é adaptar o MEIO à ONGs, fosse atingido plenamente.

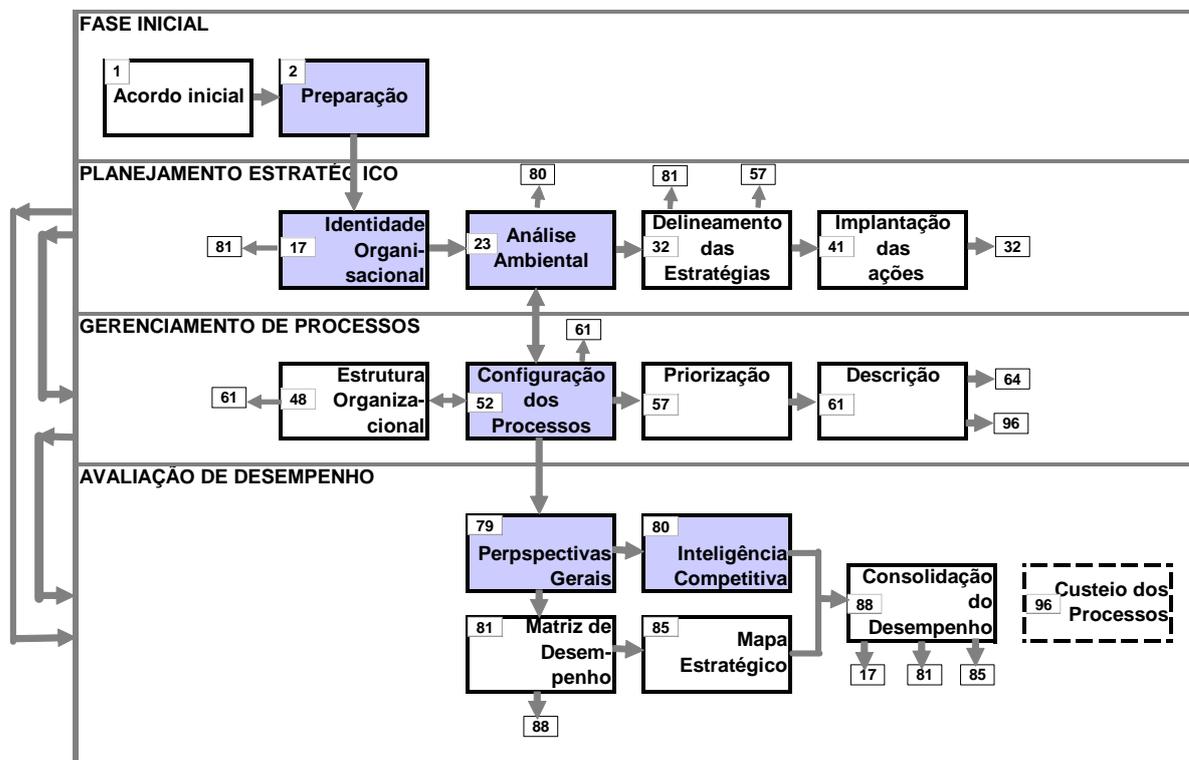


Figura 33 – Fases relacionadas do MEIO adaptado
Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a aplicação do MEIO em uma ONG de porte médio, ainda que outras fontes de dados tenham sido pesquisadas, é recomendável afirmar que a sua adaptação está mais alinhada a organizações sociais do mesmo porte. No entanto, é possível sugerir uma seqüência mais simplificada na aplicação das partes do MEIO, que seja mais aderente a organizações de pequeno porte, o que é apresentado na Figura 33, pelas fases indicadas em cinza.

Nessa configuração simplificada, a fase de Preparação deve acontecer, pois irá definir o cronograma, a equipe e os objetivos, o que é fundamental em qualquer projeto.

Quanto ao Planejamento Estratégico, é importante que seja construído para as organizações que não o tem, e revisado para aquelas que já o desenvolveram, devendo, nessa última situação, os elementos já desenvolvidos serem trazidos para o MEIO, a fim de padronizar e formalizar as informações. A Identidade Organizacional resgata a essência da organização e proporciona a definição dos rumos a serem tomados, o que é importante para as

demais partes do modelo. A Análise Ambiental deve recorrer à Configuração dos Processos, devendo acontecer uma relação de reciprocidade dentre essas etapas, pois a partir do conhecimento da operação, é possível uma melhor identificação dos problemas e das oportunidades da organização.

No módulo de Gerenciamento de Processos, a fase de Configuração é decisiva tanto para o Planejamento Estratégico, como para a Avaliação de Desempenho, pois conforme Müller (2003), deve haver uma definição prévia dos processos, uma vez que esses são o substrato onde incidirão grande parte dos indicadores e a consecução dos objetivos estratégicos.

A Avaliação de Desempenho, apesar de não ter vida própria, pode construir estratégias emergentes, não identificadas no Planejamento. Os indicadores e metas que por ventura já existam, devem ser resgatados e analisados à luz dos objetivos estratégicos definidos. O sistema de inteligência competitiva, gerado em base ao Mapa do Negócio e à Análise do Ambiente, identifica onde é importante medir e o que deve ser monitorado.

Seguindo as fases indicadas em cinza na Figura 33 e usando as adaptações apresentadas na Figura 34 para essas fases, é possível que o MEIO possa ser aplicado em pequenas organizações sociais, o que deverá ser ratificado em estudos futuros.

PAR-TE	NÍVEL				ADAP-TAÇÃO	ITEM	DESCRIÇÃO	FOR-MULÁRIO	INTER RELACIONAMEN TO DOS ITENS							
	FA-SE	ETA-PA	SUB-ETA-PA	A-ÇÃO												
0	1	1			AD	1	PREPARATORIA	MEIO-00	12	44	75					
					AS	2	CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE	MEIO-02								
			1			AS	3	NOMEAÇÃO DO LÍDER OU COORDENADOR GERAL	MEIO-02							
						EX	4	MONTAGEM DA EQUIPE EXECUTIVA								
		2				AS	5	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	MEIO-03							
						EX	6	SEMINÁRIO INICIAL								
			1			EX	7	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E SELEÇÃO DE MÓDULOS								
						AS	8	ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA	MEIO-01							
		3				NA	9	LANÇAMENTO DO PROJETO								
						EX	10	SEMINÁRIO DE LANÇAMENTO								
			2			EX	11	MONTAGEM DAS EQUIPES DO PROJETO								
1	0				AD	12	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PE-00	44	75						
					NA	13	PREPARAÇÃO PARA O PLAN. ESTRATÉGICO		17							
					AD	14	TREINAMENTO DE CONCEITOS DO PLAN. ESTRAT.									
					EX	15	DEFINIÇÃO DE COBERTURA DO PLANO E DE REAVIAÇÕES									
					EX	16	DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA GERAL									
					AS	17	CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	PE-02	23	32	81					
						1				AS	18	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO				
										AS	19	DEFINIÇÃO DA MISSÃO				
							1			AS	20	ELABORAÇÃO DE VALORES E POLÍTICAS				
										AS	21	CONSTRUÇÃO DA VISÃO DE FUTURO				
							2			AS	22	DEFINIÇÃO DOS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS				
	AS	23	ANÁLISE AMBIENTAL							32	52	80				
			1			AS	24	DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO								
						AD	25	DEFINIÇÃO DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO	PE-03							
			2			AD	26	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO								
						AS	27	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO REMOTO	PE-04							
			1			AS	28	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO PRÓXIMO	PE-05							
						AS	29	DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO								
			2			AS	30	IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS	PE-06							
						AS	31	IDENTIFICAÇÃO DA INTER-RELAÇÃO ENTRE PONTOS FRACOS	PE-07							
			3			AD	32	DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS	PE-09	41	57	81				
						NA	33	DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO								
			1			NA	34	CONSTRUÇÃO DA VISÃO DE FUTURO DOS NEGÓCIOS								
						NA	35	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS POR NEGÓCIO								
			2			AS	36	RELACIONAMENTO ENTRE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	PE-08							
						NA	37	RELACIONAMENTO ENTRE OBJETIVOS E PROCESSOS								
			4			NA	38	CONSOLIDAÇÃO DOS OBJETIVOS								
						NA	39	DEFINIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS								
			5			EX	40	MONTAGEM DA SISTEMÁTICA DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS								
						NA	41	IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES		32						
			4			NA	42	MONTAGEM DO PLANO P/ PROJETOS ESTRATÉGICOS (5W2H)								
						NA	43	ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS (5W2H)								
	2	0				AD	44	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	GP-00	12	75					
						AD	45	PREPARAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS		52	48					
						AD	46	TREINAMENTO DE CONCEITOS DO GERENCIAMENTO DE PROC.								
						EX	47	DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA GERAL								
						AD	48	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		52	57	61				
						AS	49	CONSTRUÇÃO/REVISÃO DO ORGANOGRAMA	GP-01							
						AD	50	IDENTIFICAÇÃO DAS MACRO ATIVIDADES DOS SETORES	GP-02							
						AD	51	LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS RELAÇÕES CLIENTE/FORNEC.	GP-03							
						AD	52	CONFIGURAÇÃO DE PROCESSOS		23	48	57	79			
						AD	53	CONSTRUÇÃO DO MAPA DE NEGÓCIO ORGANIZAÇÃO	PE-01							
						AS	54	IDENTIFICAÇÃO DO MACROPROCESSO DA EMPRESA	GP-04							
AD		55	CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS	GP-05												
AS		56	IDENTIFICAÇÃO DOS SETORES RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES	GP-06												
AS		57	PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS		61											
NA		58	RELACIONAMENTO ENTRE PROC. E FATORES CRÍTICOS OU OBJET.	GP-08												
NA		59	RELACIONAMENTO ENTRE PROBLEMAS E PONTOS FRACOS	GP-07												
NA		60	DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS	GP-08/09												
AD		61	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS		64	96										
EX		62	DETALHAMENTO EM ATIVIDADES													
AS		63	MAPEAMENTO (FLUXOGRAMAS)	GP-10												
AS		64	ANÁLISE DE PROCESSOS	GP-11	69	96										
NA		65	ANÁLISE DE TEMPOS (CICLO x PROCESSAMENTO)													
NA		66	AValiação DO VALOR AGREGADO													
NA		67	CUSTEIO DE PROCESSOS													
NA		68	LEVANTAMENTO DE QUESTÕES	GP-12												
NA		69	MELHORIA DOS PROCESSOS													
NA		70	PROPOSTA DE MELHORIA	GP-13												
NA		71	PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES	GP-13												
NA		72	DEFINIÇÃO DE INDICADORES	GP-13												
NA		73	IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	GP-20												
NA		74	PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS													
3		0				NA	75	AValiação DE DESEMPENHO	AD-00	12	44					
						NA	76	PREPARAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		79						
		1					NA	77	TREINAMENTO DE CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
							NA	78	DETALHAMENTO DO CRONOGRAMA							
			1				NA	79	DEFINIÇÃO/VALIDAÇÃO DE NÍVEIS DE MEDIÇÃO OU PERSPEC.		80	81				
							NA	80	MONTAGEM DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA		88					
			3				NA	81	MATRIZ DE DESEMPENHO		85					
							NA	82	RELACIONAMENTO DOS OBJETIVOS COM PERSPECTIVAS							
				2			NA	83	DEFINIÇÃO DOS INDICADORES E METAS POR PERSPECTIVA							
							NA	84	RELACIONAMENTO C/ AÇÕES DO PLANO ESTRAT. OU NOVAS AÇÕES							
				3			NA	85	MAPA ESTRATÉGICO		88					
							NA	86	ESBOÇO DO MAPA ESTRATÉGICO DE INDICADORES							
			1			NA	87	RELACIONAMENTO DOS PROC. INTERNOS C/ DEMAIS PERSPECTIVAS								
						NA	88	CONSOLIDAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO		17						
			2			NA	89	CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA								
						NA	90	VALIDAÇÃO POR PERSPECTIVA DE OBJETIVOS, INDICADORES, METAS								
			1			NA	91	DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE E PERIODICIDADE								

Legendas de "Adaptação" AD = Adaptado EX = Excluído NA = Não Aplicado AS = Aplicado sem Alteração

Figura 34 – Partes do MEIO adaptado

Fonte: Elaborado pela autora

PARTE	NÍVEL					ADAPTAÇÃO	ITEM	DESCRIÇÃO	FORMULÁRIO
	FASE	ETA-PA	SUB-ETA-PA	AÇÃO					
0						AD	1	PREPARATÓRIA	MEIO-00
	1					AS	2	CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE	MEIO-02
		1				AS	3	NOMEAÇÃO DO LÍDER OU COORDENADOR GERAL	MEIO-02
	2					AS	4	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	MEIO-03
	3					AS	5	ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA	MEIO-01
1						AD	6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PE-00
	1					AD	7	TREINAMENTO DE CONCEITOS DO PLAN. ESTRAT.	
	4					AS	8	CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	PE-02
		1				AS	9	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	PE-02
		2				AS	10	DEFINIÇÃO DA MISSÃO	PE-02
		3				AS	11	ELABORAÇÃO DE VALORES E POLÍTICAS	PE-02
		4				AS	12	CONSTRUÇÃO DA VISÃO DE FUTURO	PE-02
		5				AS	13	DEFINIÇÃO DOS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	PE-02
	5					AS	14	ANÁLISE AMBIENTAL	
		1				AS	15	DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
			1			AD	16	DEFINIÇÃO DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DO NEGÓCIO	PE-03
			2			AD	17	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
				1		AS	18	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO REMOTO	PE-04
				2		AS	19	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO PRÓXIMO	PE-05
		2				AS	20	DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	
			1			AS	21	IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS	PE-06
			2			AS	22	IDENTIFICAÇÃO DA INTER-RELAÇÃO ENTRE PONTOS FRACOS	PE-07
		3				AD	23	DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS	PE-09
			4			AS	24	RELACIONAMENTO ENTRE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	PE-08
2						AD	25	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	GP-00
	0					AD	26	PREPARAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	
		1				AD	27	TREINAMENTO DE CONCEITOS DO GERENCIAMENTO DE PROC.	
	1					AD	28	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
		1				AS	29	CONSTRUÇÃO/REVISÃO DO ORGANOGRAMA	GP-01
		2				AD	30	IDENTIFICAÇÃO DAS MACRO ATIVIDADES DOS SETORES	GP-02
		3				AD	31	LEVANTAMENTO DAS PRICIPAIS RELAÇÕES CLIENTE/FORNEC.	GP-03
	2					AD	32	CONFIGURAÇÃO DE PROCESSOS	
		1				AD	33	CONSTRUÇÃO DO MAPA DE NEGÓCIO ORGANIZAÇÃO	PE-01
		2				AS	34	IDENTIFICAÇÃO DO MACROPROCESSO DA EMPRESA	GP-04
		3				AD	35	CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS	GP-05
		4				AS	36	IDENTIFICAÇÃO DOS SETORES RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTE	GP-06
	3					AS	37	PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS	
	4					AD	38	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS	
						AS	39	MAPEAMENTO (FLUXOGRAMAS)	GP-10
	5					AS	40	ANÁLISE DE PROCESSOS	GP-11
LEGENDAS									
AD	=	Adaptado							
AS	=	Aplicado sem Alteração							

Figura 35 – Partes do MEIO aplicadas no Estudo de Caso na ONG Z

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo é verificado se o trabalho atingiu os objetivos propostos, bem como, há um resgate da revisão bibliográfica referente aos principais objetos do trabalho. Finalizando as conclusões, é comentada a aplicação do trabalho e o resultado das pesquisas. As recomendações para trabalhos futuros abrangem temas não estudados, pesquisas a desenvolver e melhorias no MEIO.

5.1 Conclusões

O tema deste trabalho, que é a gestão em ONGs de pequeno e médio porte, através do MEIO, foi desenvolvido a partir da aplicação de questionários, da pesquisa do IBGE (2005) e do estudo de caso na ONG Z. Esses dados foram instrumentos valiosos, que permitiram desenvolver um modelo do MEIO (Figura 35) que contemplasse os elementos próprios da realidade social, o pequeno porte, a escassez de recursos financeiros e a baixa qualificação nas questões gerenciais, da maioria das organizações sociais.

Sendo um dos objetivos específicos, a revisão bibliográfica, tanto referente aos elementos de gestão, quanto às organizações sociais, foi indispensável para embasar toda a aplicação do trabalho e para colaborar na busca do objetivo geral. O MEIO foi estudado à luz do conhecimento teórico sobre gestão e organizações da sociedade civil, das entrevistas às ONGs e da pesquisa do IBGE (2005), sendo possível desenvolver um esboço preliminar para ser aplicado na ONG Z. As contribuições colhidas nesse estudo de caso estabeleceram as bases, junto com os demais dados coletados, para a consolidação do modelo final.

Objetivando conhecer o perfil das organizações não lucrativas de Porto Alegre, a fim de agregar informações para a adaptação preliminar do MEIO, foram aplicados questionários através de entrevistas, em quinze ONGs de Porto Alegre, conveniadas com a Parceiros

Voluntários. Como fonte secundária de dados, foi analisado o estudo do IBGE (2005) “Fundações Privadas e as Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002”, o que permitiu a ampliação e consolidação do conhecimento sobre o perfil das ONGs. Essas duas fontes de dados sugerem a hipótese de que a maioria das organizações é de porte muito pequeno e está num estágio incipiente de gestão.

Para atingir o objetivo de aplicar o MEIO em uma organização não governamental, foi escolhida a ONG Z.

Nesse estudo de caso, os formulários do PE foram, em geral, utilizados com poucas alterações, apenas excluindo-se alguns e adaptando outros para contemplarem os *stakeholders* próprios de organizações sem fins lucrativos. Apontado como um estágio fundamental para o autoconhecimento organizacional, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico através do MEIO se mostrou bastante útil e possível de ser aplicado. Apesar de não ser a realidade na maioria das organizações sociais, é imprescindível que o Planejamento Estratégico esteja razoavelmente desenvolvido, pois servirá de balizador no cumprimento da etapa de Gerenciamento de Processos.

A etapa de GP foi simplificada, uma vez que, mesmo tendo muitas atividades e áreas, a estrutura organizacional é plana e os processos são relativamente simples. Em vista disso, não houve necessidade de priorizar os processos, nem estabelecer os críticos, já que todos foram mapeados. Como o objetivo da organização era a formalização dos processos, a etapa de análise e melhoria não chegou a ser desenvolvida.

As ferramentas da Avaliação de Desempenho disponíveis no MEIO não foram aplicadas, por definição da direção da ONG Z. Mesmo sendo essa uma situação comum em muitas organizações, uma vez que aplicar todos os módulos de uma só vez, implica em grande disponibilidade de tempo e recursos humanos e financeiros, isso, no presente trabalho, impossibilitou a formação completa de um juízo a respeito da aderência do modelo à realidade das organizações sociais, levando o objetivo geral deste trabalho a ser parcialmente atingido.

Baseado nos dados colhidos durante este trabalho, é possível concluir, que para ONGs de médio e pequeno porte, o Planejamento Estratégico deve ser o primeiro passo a ser desenvolvido, sempre com supervisão, já que na maioria, não há recursos humanos capacitados para esse trabalho. Quanto ao Gerenciamento de Processos, é uma etapa que pode, em função do porte e do pequeno número de atividades da maioria das organizações, ser simplificada, devendo servir, primeiramente, para formalizar dados, como o organograma e o macro-processo. A caracterização dos processos e seu mapeamento conduzem a uma

padronização dos procedimentos, importante no contexto de alta rotatividade, que é próprio de organizações que trabalham com voluntários. Já a Avaliação de Desempenho, ainda que quase desconhecida e pouco aplicada nas organizações sociais, é de fundamental importância. O seu desenvolvimento, mesmo que parcial, deve abordar as perspectivas mais aderentes aos aspectos sociais e a captação de recursos. Indicadores que avaliem a satisfação de voluntários, mantenedores e beneficiados e que controlem as relações de custo/benefício são indicados como uma forma de gestão, capaz de conduzir as ações da organização de acordo com sua missão e verificar se o estabelecido no PE está sendo executado.

Ao analisar sistemas de medição de desempenho, observou-se que frente ao pequeno porte e a inexistência de elementos básicos de gestão na maioria das organizações sociais, os modelos selecionados podem ser considerados complexos e de difícil implementação, o que não inviabiliza o desenvolvimento de indicadores que verifiquem a performance, o que sugere sistemas de AD simplificados.

A revisão bibliográfica, que trouxe o conceitual sobre os elementos de gestão e aspectos relativos às organizações não lucrativas, foi sendo ratificada com o desenvolvimento deste trabalho. Observou-se que o Planejamento Estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização e que seu principal valor não são os resultados produzidos, mas o processo em si. Outra constatação foi a necessidade de sistemas de Avaliação de Desempenho, mesmo que simples, pois seu caráter informacional é base para decisões estratégicas.

Como sugeria a revisão bibliográfica, as organizações sem fins lucrativos estão em estágio inicial de gestão estratégica, lutando, em primeiro lugar, por recursos escassos e cada vez mais compartilhados, para atender demandas sempre maiores e mais complexas. Contudo, os dados levantados durante este estudo permitem concluir que a maioria tem consciência que seu crescimento e sobrevivência dependem de uma administração mais profissional, sem deixar de atender aos aspectos sociais, próprios desse tipo de organização.

O MEIO, enquanto método de gestão estratégica, mostrou-se aplicável a esse setor, sobremaneira nas organizações sociais de porte médio, sendo possível colher resultados significativos, quando da sua aplicação de forma simplificada, principalmente considerando duas de suas características: *(i)* integração, que possibilita a organizações de poucos recursos implementar, mesmo que minimamente, os elementos de gestão; e *(ii)* flexibilidade, que permite que qualquer de seus módulos seja aplicado em organizações sociais de diferentes tipos e portes.

5.2 Recomendação para trabalhos futuros

De acordo com o estudo de caso na ONG Z e os resultados das pesquisas, é possível dizer que o modelo resultante pode ser aplicado em organizações sociais de médio e grande porte. Já para as de pequeno porte, que são a maioria, isso não pode ser comprovado, sendo a principal indicação para trabalhos futuros.

Para que o MEIO seja mais aderente às necessidades das organizações sociais, a orientação seria de:

- Desenvolver mecanismos de apoio (*Helps*) que auxiliem na aplicação das ferramentas;
- Aprofundar estudos de ferramentas, principalmente às relativas ao GP, a fim de melhor embasar as alterações necessárias à metodologia;
- Desenvolver, em ferramenta bem difundida (por exemplo, Excel), sistema computacional de apoio, que gere documento com formalização do PE, GP e AD;

A pesquisa do IBGE (2005) e as entrevistas, que ajudaram a desenhar um perfil das organizações sociais, apontam para a necessidade de melhorar o nível de gestão, na maioria delas e em particular nas pequenas, o que sugere um estudo mais específico sobre gestão em organizações desse porte.

Apesar do módulo de Avaliação de Desempenho não ter sido aplicado, observou-se a necessidade de determinar se ações e caminhos escolhidos estão corretos e alinhados à missão social da organização. Considerando o porte e o estágio que se encontram a maioria das organizações objeto deste trabalho, sugere-se um estudo mais profundo sobre os sistemas de Avaliação de Desempenho, buscando os que melhor se adaptem ao perfil dessas instituições.

A fim de estabelecer *benchmarking* e parâmetros de desempenho para indicadores sociais no Brasil, pesquisar organizações sociais internacionais, classificadas de acordo com o ICNPO.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; HAYES, Robert L. Introdução. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 271 p.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.

BERLINER, Callie.; BRINSOM, James. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**: base conceitual CAM-I. N. ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992. 282 p.

BLINCKENDORFER, R.; JANEY, J. Measuring Performance: Nonprofit organization performances meet. *Nonprofit world*. V 6, n. 2, Mar/Apr 1988. p. 18-22. Disponível em: <www.umi.com/proquest>. Acesso em 30 out. 2005.

BRYSON, John M.; ALSTON, Farnum K., **Creating and implementing your strategic plan**: a workbook for public and nonprofits organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

CAMARGO, M.F. de; SUZUKI, M.F; UEDA, Mery; SAKIMA, R.Y; GHOBRIEL, A.N. **Gestão do terceiro setor no Brasil**: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001. 204 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 2001. 334 p.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408 p.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas. The coming commoditization of processes. **Harvard Business Review**, Boston, v.83, n.6, p.100-108. Jun. 2005.

DAVOUS, Pierre; DEAS, James. Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 272 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. What business can learn from Nonprofits. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 89, n.4, p. 88-93, jan. 1989.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: Princípios e Prática**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker: A Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001. 185 p., P. 71.

EHLERS, Eduardo M e CALIL, Lúcia P. Monitoramento e avaliação: uma oportunidade de aprendizagem. In: VOLTOLINI, R.(org). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Senac, 2004. 223 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário** aurélio da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FISCHER, Rosa Maria. Organização de pessoas nas organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R.(Org). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Senac, 2004. 223 p.

FPNQ. **PNQ: Critérios de Excelência**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002. 66 p.

FPNQ. **PNQ: Critérios de Excelência**. Fundação para o Premio Nacional da Qualidade, 2005. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br/>>. Acesso em 16 jul. 2005.

GIFE, **Grupo de Institutos, Fundações e Empresas**. Investimento social privado no Brasil: Perfil e catálogo dos associados GIFE, 2001. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 16 jul. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.6-19. São Paulo: jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processos, que processos? **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.8-19. São Paulo: out./dez. 2000b.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa: Em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 189 p.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 368 p.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994. 240 p.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Fundações Privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil 2002. **Estudos e Pesquisas. Informação Econômica n. 4.**

Brasil: 2004. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2005.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **1º ed. da Pesquisa Ação Social das Empresas, 2004.** Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em 10 de nov. de 2005a.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, 2005.** Disponível em: <http://www.ipea.org.br>. Acesso em 10 de nov. de 2005b.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 70, n.1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997. 360 p.

KAPLAN, Robert S. Balanced Scorecard. **HSM Management.** 11 nov./dez. 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 416 p.

KENNY, Graham. Balanced Scorecard – Why it isn't working. **New Zealand Management**, Auckland, Mar 5, 2003.

KIYAN, Fabio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico.** 2001 (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola São Carlos, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo. 118 p

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 4.ed. São Paulo: Harbra, 1995. 676p.

MACEDO-SOARES, Diana. M; RATTON, Cláudio. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração.** São Paulo, V.39, n.4, 1999

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 304 p.

MINTZBERG, Henry; BRIAN, James. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** 2003 (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. 292 p.

OBOLENSKY, Nick. **Guia Prático de Reengenharia:** Técnicas e ferramentas para alcançar uma mudança eficaz. Rio de Janeiro: Record, 1994. 390 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2001, 337 p.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social:** aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. Brasília: Brasília Jurídica, 1999. p. 47.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS, Paulo de Filho. **Construindo Estratégias para vencer:** Um método Prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370 p.

PLOSSL, George W. **Administração da Produção:** como as empresas podem aperfeiçoar suas operações para tornarem-se mais competitivas e rentáveis. São Paulo: Makron Books, 1993. 223 p.

PORTER, Michael E. Now is the time to rediscover strategy. **Wall Street Journal.** Nov. 2001.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

QUEIROZ, Marcos. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R.(Org). **Terceiro Setor:** Planejamento e Gestão. São Paulo: Senac, 2004. 223 p.

ROSA, E. B.; PAMPLONA E. de O; ALMEIDA D. A. de.. **Parâmetros de desempenho e a competitividade dos sistemas de manufatura.** XV IN Encontro nacional de engenharia de produção (ENEGEP). São Carlos: ABEPRO/UFSCAR, Anais v II p. 519-522 . 1995.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R.(Org). **Terceiro Setor:** Planejamento e Gestão. São Paulo: Senac, 2004. 223 p.

SENTANIN, Odemilson Fernando. **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento:** Objetivo estratégico de um modelo de gestão. 2004. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Faculdade de São Carlos, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 159 p.

SILVA, Antônio Luiz de Paula. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem.** São Paulo: Global, 2000.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo, Atlas, 1993. 224 p.

STEINER, George A. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: **Interciência**, 1981. 396 p.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Organizações Sociais (**Lei 9637, de 15 de maio de 1998**). Jus Navigandi, Teresina, a. 3, n. 27, dez. 1998. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=472>>. Acesso em: 16 jul. 2005.

TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p.

TEIXEIRA, M. L. Mano; MACHADO, R. F; SILVEIRA, J. B. Pelufo. **Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho**. 2003. (Trabalho apresentado na disciplina de Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

TENÓRIO, F. G. (Coord). **Elaboração de projetos comunitários: uma abordagem prática**. São Paulo. Loyola. CEDAC, 1995.

THIOLLENT, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1993.

VOLTOLINI, R. Apresentação e Marketing, uma ferramenta útil para o Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R.(org). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Senac, 2004. 223 p.

ZACCARELLI, Sérgio B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v 35, n. 5. 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE 1– CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA O QUESTIONÁRIO SOBRE O NÍVEL DE GESTÃO

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE O NÍVEL DE GESTÃO

APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA O QUESTIONÁRIO SOBRE O NÍVEL DE GESTÃO



A/C do Sr(a). Coordenador de Voluntários

Com o objetivo de fazer um diagnóstico das organizações sociais conveniadas com a Parceiros Voluntários de Porto Alegre, quanto ao nível de gestão que se encontram, estamos enviando esse questionário. Como o assunto trata de questões estratégicas, é fundamental que ele seja respondido pelo dirigente da organização ou por quem possa representá-lo.

O questionário deve ser respondido ao endereço que o enviou.

As informações serão utilizadas por nossa voluntária, Maria Lúcia Mano Teixeira, na dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. Cláudio Müller, na Escola de Engenharia da UFRGS, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Também serão apresentadas à Parceiros Voluntários que visa (i) conhecer o nível de gestão em que se encontram as organizações conveniadas, (ii) disponibilizar ferramentas mais aderentes ao modelo de gestão das organizações sociais e (iii) poder elaborar um planejamento de recurso humano voluntário.

O resultado da pesquisa prescinde do nome da organização, ficando assim preservada a sua identidade.

Sabendo que seu tempo é limitado, queremos antecipadamente agradecer-lhes, garantindo que o conhecimento advindo desse questionário, com certeza trará benefícios sua organização.

Atenciosamente,

Maria da Graça da Rosa,

Coordenadora de Projeto Sociais

ONG Parceiros Voluntários

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE NÍVEL DE GESTÃO



Questionário para determinação do estágio de gestão em que se encontram as organizações sociais, de Porto Alegre/RS, conveniadas com a Parceiros Voluntários (PV).

Parte I – Dados Gerais

A) Informações sobre o questionário

1- Data do questionário:

2- Objetivo da pesquisa: Fazer um diagnóstico das organizações sociais, conveniadas com a Parceiros Voluntários de Porto Alegre, quanto ao nível de gestão que se encontram.

3- Uso dos dados: Os resultados desta pesquisa serão utilizados na dissertação de mestrado de Maria Lúcia Mano Teixeira, que está sendo desenvolvida na Escola de Engenharia da UFRGS, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e orientada pelo Prof. Doutor Cláudio Müller. Também serão apresentados à Parceiros Voluntários. O resultado prescinde do nome da organização, ficando assim preservada a sua identidade.

4- Benefícios que os resultados da pesquisa podem trazer à organização: A partir desse levantamento, será possível disponibilizar ferramentas mais aderentes ao modelo de gestão das organizações sociais. Também, com o conhecimento do nível de gestão em que se encontram as organizações conveniadas, a Parceiros Voluntários poderá elaborar um planejamento de recurso humano voluntário necessário ao atendimento de suas necessidades.

B) Dados Gerais da Organização

1- Nome da Organização:

2- Data de organização:

3- Nome do respondente:

4- Cargo que ocupa o respondente na Organização:

5- Grau de instrução

Ensino Fundamental incompleto

Ensino Fundamental completo

1º Grau incompleto

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

3º Grau incompleto

3º Grau completo

Mais que 3º grau completo

6- A Organização está com todos seus registros constituídos?

- Sim
 Não
 Em processo de constituição? Quais?

7- Situação do imóvel onde está localizada a organização

- Próprio
 Alugado
 Cedido
 Invadido
 Outros. Qual:

8- Tipo de organização de acordo com a classificação internacional de organizações sem fins lucrativos – ICNPO (*International Classification of Non Profits Organizations*):

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Grupo I – | Cultura e Recreação. |
| <input type="checkbox"/> Grupo II – | Educação e Pesquisa. |
| <input type="checkbox"/> Grupo III | Saúde (Hospitais e reabilitação, Residências para idosos, intervenção em saúde mental e crises). |
| <input type="checkbox"/> Grupo IV – | Serviços Sociais (Emergência e Assistência). |
| <input type="checkbox"/> Grupo V – | Ambiente (Ambiente e proteção animal). |
| <input type="checkbox"/> Grupo VI – | Desenvolvimento e Habitação (Desenvolvimento econômico, social e comunitário, habitação, emprego e formação profissional). |
| <input type="checkbox"/> Grupo VII – | Direitos civis, defesa de direitos e direitos políticos (Organizações cívicas e de defesa de direitos, serviços legais e legislação). |
| <input type="checkbox"/> Grupo VIII | Organizações filantrópicas intermediárias e promoção de voluntariado. |
| <input type="checkbox"/> Grupo IX – | Internacional |
| <input type="checkbox"/> Grupo X – | Negócios, Associações profissionais e sindicatos. |
| <input type="checkbox"/> Grupo XI – | Religião |
| <input type="checkbox"/> Grupo XII – | Outras |

9- População-alvo:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Criança | <input type="checkbox"/> Organizações Sociais |
| <input type="checkbox"/> Adolescente | <input type="checkbox"/> Droga dependente |
| <input type="checkbox"/> Adulto | <input type="checkbox"/> Desempregado/Semi-empregado |
| <input type="checkbox"/> Idoso | <input type="checkbox"/> Doentes |
| <input type="checkbox"/> Família | <input type="checkbox"/> Egresso |
| <input type="checkbox"/> Vítimas de Violência | <input type="checkbox"/> População em Geral |
| <input type="checkbox"/> Discriminados | <input type="checkbox"/> Refugiado |
| <input type="checkbox"/> Morador de rua | <input type="checkbox"/> Comunidade em geral |
| <input type="checkbox"/> Presidiário | <input type="checkbox"/> Meio ambiente |
| <input type="checkbox"/> Voluntário | <input type="checkbox"/> Outros (Qual) |

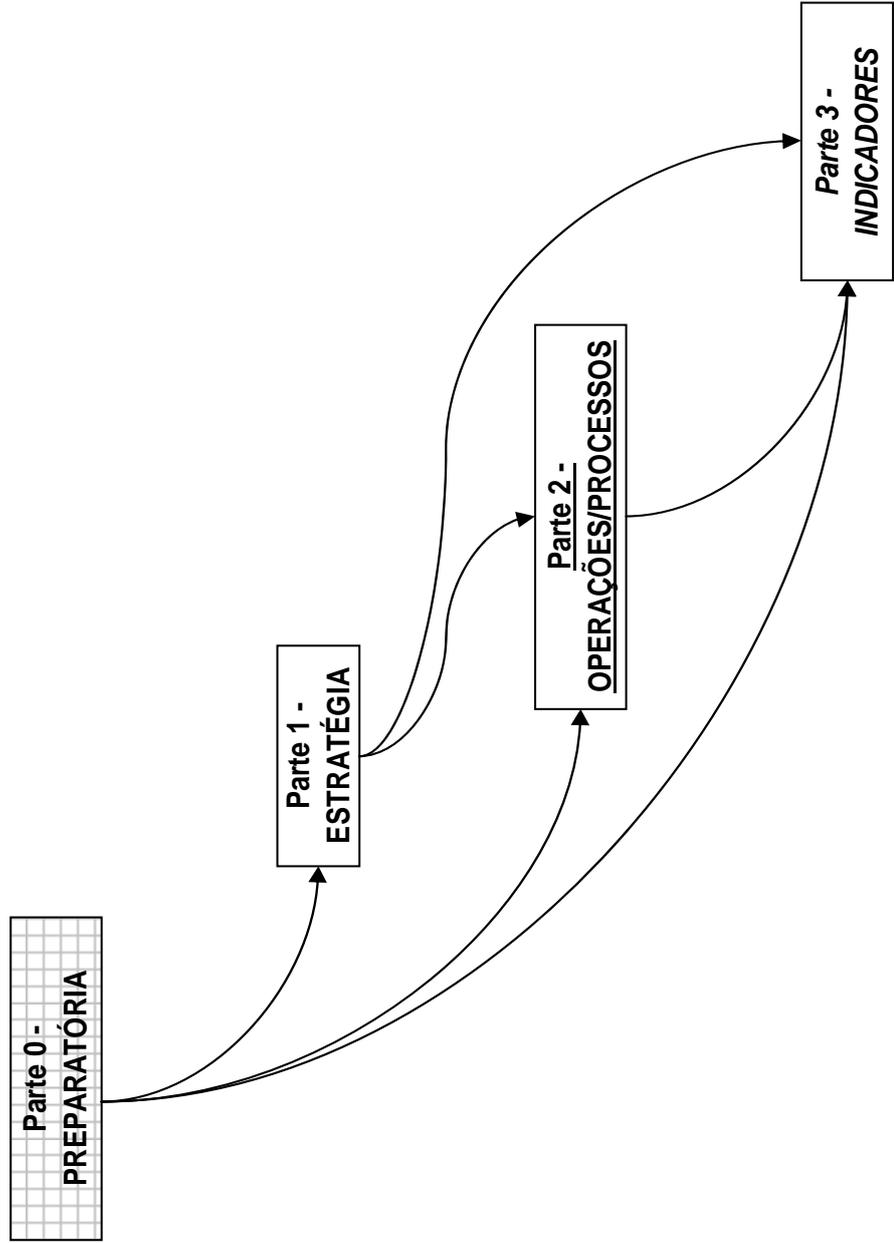
Fonte: Carvalho (2004)

10- Quanto à área de atuação:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Educação Formal | <input type="checkbox"/> Saúde |
| <input type="checkbox"/> Creche | |
| <input type="checkbox"/> Infantil | Assistência Social |
| <input type="checkbox"/> Fundamental | <input type="checkbox"/> Comunidades |

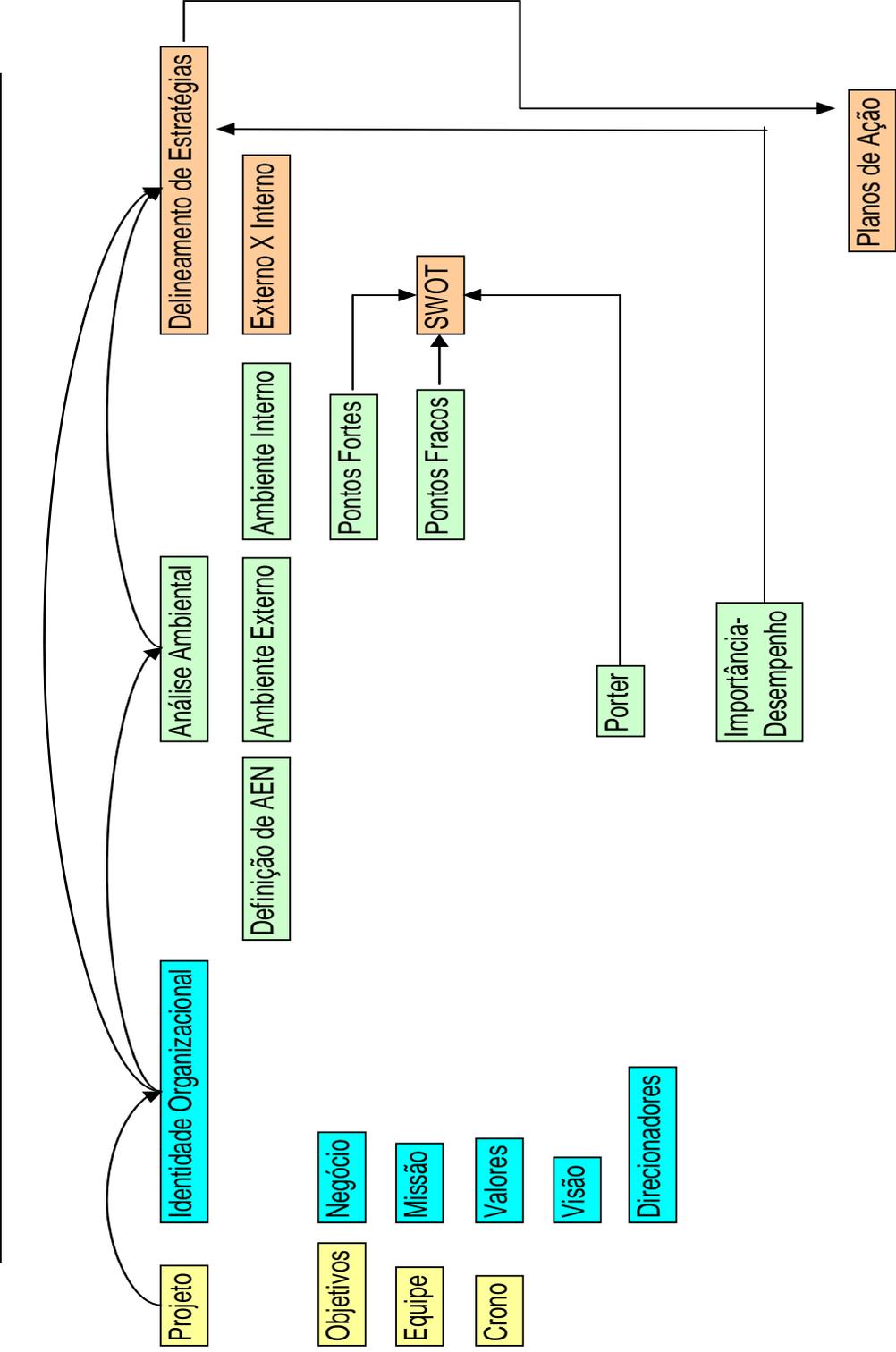
ANEXO A – FORMULÁRIOS DO MEIO UTILIZADOS NO MODELO ADAPTADO

Formulário 0-0 VISÃO GERAL DO MEIO



	Mês			
	1	2	3	4
Atividade 1	P			
	R			
Atividade 2	P			
	R			
Atividade 3	P			
	R			
Atividade 4	P			
	R			
Atividade 5	P			
	R			
Atividade 6	P			
	R			
Atividade 7	P			
	R			
Atividade 8	P			
	R			
Atividade 9	P			
	R			
Atividade 10	P			
	R			

Formulário 1-0 **Visão Geral do Planejamento Estratégico**



NEGÓCIO

--	--

MISSÃO

VALORES

1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	
6 -	
7 -	

VISÃO DE FUTURO

	A -
	B -
	C -
	D -

DIRECIONADORES

	Negócio 1	Negócio 2	Negócio 3	Negócio 4
CARACTERIZAÇÃO				
Definição	Denominação 1	Denominação 2	Denominação 3	Denominação 4
Produtos				
Concorrentes				
Localização				
Porte				
Clientes				
Tipo				
Localização Mercado				
Porte				
Necessidade / exigência				
Particip. Faturamento (%) (Ano -4)				
Particip. Faturamento (%) (Ano 0)				

Negócio 1	Negócio 2	Negócio 3	Negócio 4
-----------	-----------	-----------	-----------

CARACTERIZAÇÃO

Definição	Denominação 1	Denominação 2	Denominação 3	Denominação 4
-----------	---------------	---------------	---------------	---------------

FATORES EXTERNOS**DE INFLUÊNCIA****FATORES SISTEMICOS
(AMBIENTE REMOTO)**

Sócio-culturais	F	F	F	F
Econômicos	M	F	F	M
Políticos	M	M	M	M
Tecnológicos	M	M	M	M
Meio Ambiente / Segurança	F	M	M	F

OP

AM

OP

AM

Entrantes

Fornecedores

Concorrentes

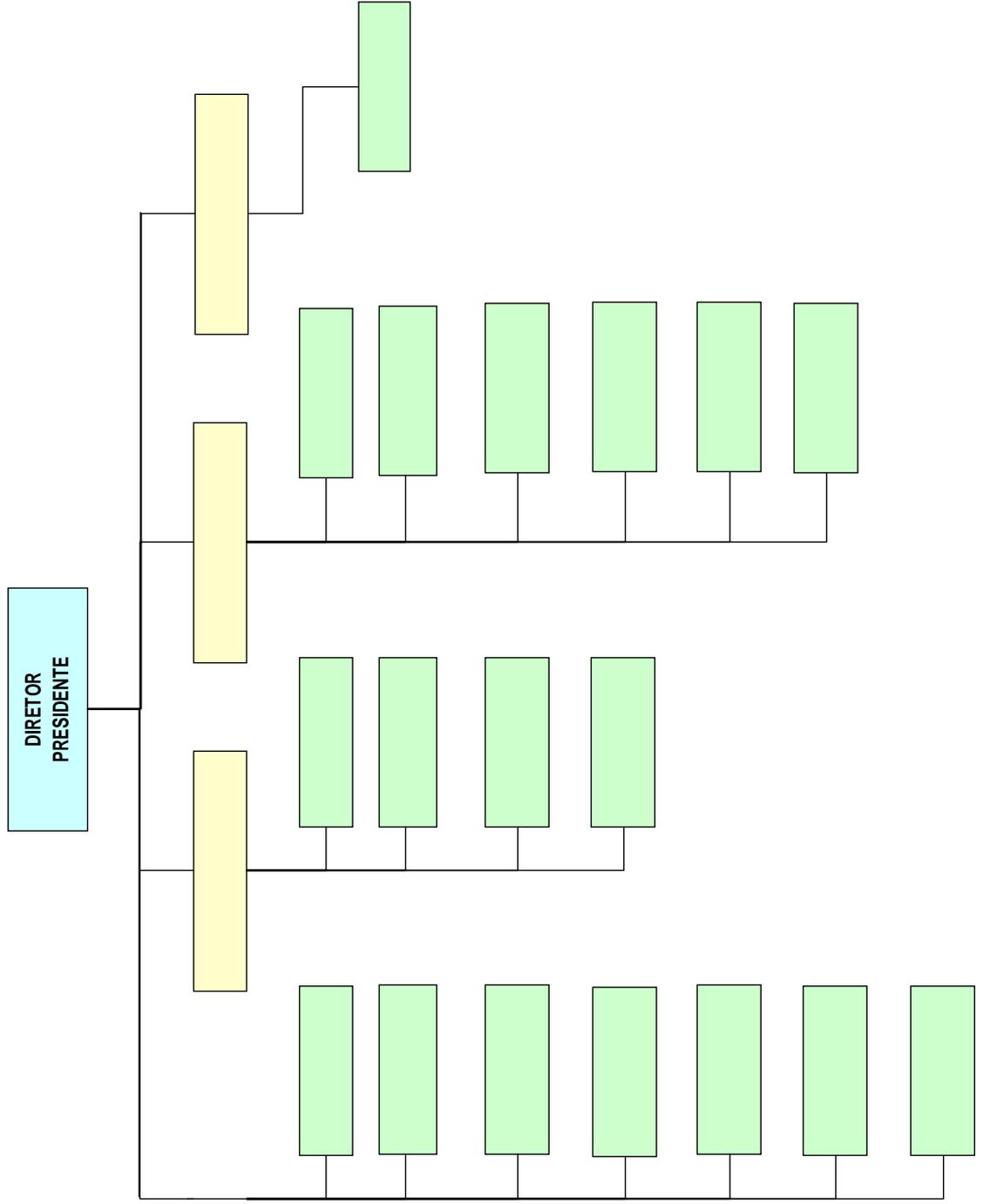
Mercado

Substitutos

Pontos Fortes	Menu
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10

Pontos fracos	Menu
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10

	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4	Problema 5	Problema 6	Problema 7
Problema 1							
Problema 2							
Problema 3							
Problema 4							
Problema 5							
Problema 6							
Problema 7							

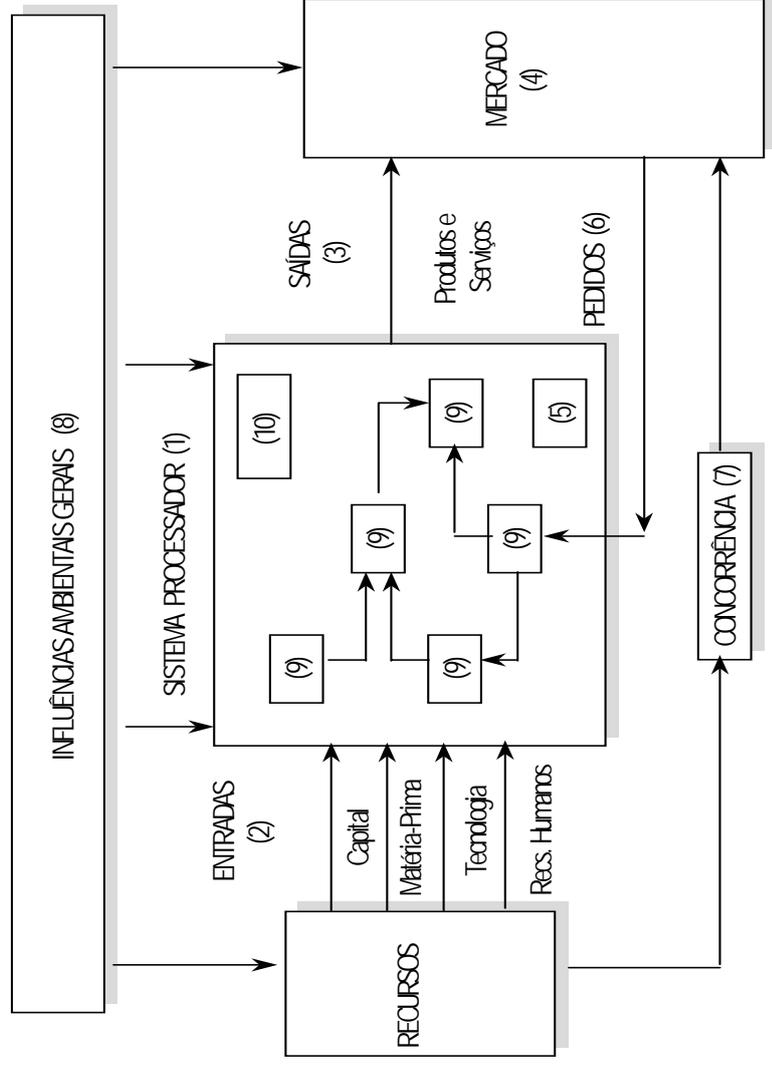


ÁREA	SETOR	N	ATIVIDADES PRINCIPAIS	PROCESSO VINCULADO	
NOME DA ÁREA	GER. ÁREA Número do Centro de Custo	1			
		2			
		3			
		4			
		5			
	SETOR Número do Centro de Custo	6			
		7			
		8			
		9			
		10			
		11			
		12			
		13			
		14			
		15			
		16			
		17			
		18			

Formulário 2-4

LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DE (

		Menu		
ÁREA	SETOR	N	SSO VINC	
NOME DA ÁREA	GER. ÁREA Número do Centro de Custo	1		
		2		
		3		
		4		
		5		
		6		
	SETOR Número do Centro de Custo	7		
		8		
		9		
		10		
		11		
		12		
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	



O Mapa do Negócio da Empresa

Uma Organização é um sistema de processamento (1) que converte diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3), que ela fornece para sistemas receptores, ou mercados (4). Ela é guiada por seus próprios critérios e feedback internos (5), mas é, em última análise, conduzida pelo feedback de seu mercado (6). A concorrência (7) também está recorrendo àqueles recursos e fornecendo seus produtos e serviços ao mercado. Todo este cenário comercial acontece no ambiente social, econômico e político (8). Olhando para o interior das Organizações, têm-se funções ou subsistemas (9), que existem para converter as diversas entradas em produtos e serviços. Finalmente, a Organização tem um mecanismo de controle – o gerenciamento (10) – que interpreta e reage aos feedbacks interno e externo de modo que a Organização fique equilibrada quanto ao ambiente externo.

