

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
Departamento de Engenharia de Produção

Lucas Mazzotti Martini

**PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTA DE
AVALIAÇÃO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR**

São Carlos

2014

Lucas Mazzotti Martini

**PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTA DE
AVALIAÇÃO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR**

*Trabalho de conclusão de curso de Engenharia
de Produção Mecânica na Escola de
Engenharia de São Carlos*

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos

2014

Lucas Mazzotti Martini

PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Esse trabalho foi apresentado para obtenção do diploma no Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

São Carlos, 24 de novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Mateus Cecílio Gerolamo, Dr.
Orientador

Prof. Kleber Francisco Esposto, Dr.
Examinador

Prof. Fernando César Almada Santos,
Dr.
Examinador

Resumo

O terceiro setor, composto pelas organizações sem fins lucrativos, possui grande relevância na sociedade, já que atua prestando serviços em áreas que nem o poder público nem o mercado atua, como preservação ambiental, reforço escolar, auxílio a idosos entre outras tantas atividades. Apesar disso, existe uma grande taxa de mortalidade entre elas, parte devido ao pouco auxílio que recebem em gestão. Nesse contexto, esse trabalho visa a proposição de uma ferramenta de avaliação de gestão de uma organização de terceiro setor genérica, simples e objetiva, baseada nas avaliações já existentes *Malcolm Baldrige National Quality Award*, *European Quality Award* e Prêmio Nacional da Qualidade e no *Balanced Scorecard*.

Palavras chave: *Total Quality Management*, *Malcolm Baldrige National Quality Award*, *European Quality Award*, Prêmio Nacional da Qualidade, *Balanced Scorecard*, Terceiro Setor

Abstract

The third sector, composed by non-profit organizations, has great relevance in actual society, because of the important services provided in multiple areas that neither the public forces nor the market acts, such as environmental preservation, school aid, senior living among many other activities. Despite this, there is a huge mortality rate among the organizations in their early years of existence, in part because of the lack of managerial aid they receive. In this context, this study arises to propose a tool to evaluate the management of generic third sector organizations in a simple and objective way based on other existing evaluations as Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award and National Quality Award (Brazil) and the Balanced Scorecard.

Keywords: Total Quality Management, Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award, National Quality Award (Brazil), Balanced Scorecard, Third Sector

Lista de Figuras

Figura 1 – Etapas de pesquisa desse trabalho.....	11
Figura 2 – Modelo de três setores.....	12
Figura 3 - Diagrama do Bem Estar Social.....	13
Figura 4 – Balanced Scorecard para o Setor Privado e Sem fins Lucrativos.....	15
Figura 5 – Dimensões do planejamento estratégico de acordo com o nível.....	19
Figura 6 – Evolução da Gestão da Qualidade.....	24
Figura 7 – Modelo de Excelência em Gestão.....	27
Figura 8 - Adaptado de <i>Baldrige Performance Excellence Program</i>	28
Figura 9 – Modelo EFQ.....	29
Figura 10 – Ênfase percentual da pontuação dos prêmios de qualidade.....	32
Figura 11 - Construção do Mapa Estratégico.....	37
Figura 12 – Resultados da pergunta 1 do questionário.....	39
Figura 13 – Mapa Estratégico genérico do terceiro setor.....	44
Figura 14 – Mapa Estratégico Resultado da Aplicação Piloto.....	55
Figura 15 – Representação de Matriz de Benchmarking.....	58

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Estudo Fasfil.....	16
Tabela 2 – Estágios evolutivos da qualidade.....	24
Tabela 3 – Descrição dos prêmios.....	32
Tabela 4 – Critérios comuns dos prêmios.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2	OBJETIVO	11
1.3	PANORAMA GERAL DO MÉTODO DE PESQUISA E ESTRUTURA DO TEXTO DE TCC.....	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1	TERCEIRO SETOR.....	12
2.1.1	Definição	12
2.1.2	Particularidades e desafios do Terceiro Setor	14
2.1.3	Terceiro Setor no Brasil	16
2.1.4	Captação de Recursos no terceiro setor.....	17
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.2.1	Definição	18
2.2.2	Balanced Scorecard (BSC).....	19
2.2.3	Importância do Planejamento Estratégico para Organizações do Terceiro Setor	21
2.3	TQM	22
2.3.1	Definição	22
2.3.2	Os prêmios nacionais da qualidade	25
2.3.2.1	Modelo PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).....	25
2.3.2.2	Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQNA).....	27
2.3.2.3	Modelo <i>European Foundation for Quality Management</i> (EFQM).....	29
2.3.2.4	Comparação dos Modelos MBNQA e EFQM	29
2.4	CONCLUSÃO DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	33
3	MÉTODO DE PESQUISA	35
3.1	VISÃO GERAL DO MÉTODO	35
3.1.1	Etapa 1: Entendimento do Panorama das Organizações de Terceiro Setor no Brasil	35
3.1.1.1	Elaboração do questionário	35
3.1.1.2	Elaboração do Mapa Estratégico Genérico do Terceiro Setor	36
3.1.2	Etapa 2: Proposição e Aplicação da Ferramenta	37
3.1.3	Síntese do Método	38
4	ANÁLISES E PROPOSIÇÕES.....	39
4.1	QUESTIONÁRIOS	39
4.1.1	Análise dos Questionários	39
4.1.2	Discussão	41
4.2	PROPOSIÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO DO TERCEIRO SETOR	42
4.3	PROPOSIÇÃO DA FERRAMENTA.....	44
4.3.1	Definição do questionário	45
4.3.1.1	Aprendizado e Crescimento	45
4.3.1.2	Processos Internos	47
4.3.1.3	Clientes.....	50
4.3.1.4	Financeira	51
4.3.1.5	Missão e Visão	51
4.3.1.6	Definição dos pesos.....	52
4.3.1.7	Questionário de <i>feedback</i> da aplicação piloto	52
4.4	ANÁLISE DA APLICAÇÃO PILOTO	53
4.4.1	Aprendizado e Crescimento	53
4.4.2	Processos Internos	53

4.4.3	Clientes.....	54
4.4.4	Financeira	54
4.4.5	Missão & Visão	55
4.4.6	Resultado final e <i>feedback</i>	55
5	DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
5.1	CONCLUSÃO DO TRABALHO	57
5.2	SUGESTÃO DE PRÓXIMOS PASSOS	57
5.3	IMPORTÂNCIA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PARA O AUTOR	58
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
7	APÊNDICE A – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO	63
8	APÊNDICE B – APLICAÇÃO PILOTO DA FERRAMENTA	66
9	APÊNDICE C – FERRAMENTA FINAL	70

1 Introdução

1.1 Contextualização

As organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade (DRUCKER, 1995). Com esta missão importante, é que mais de 2 milhões de pessoas se organizam no Brasil em entidades do terceiro setor.

No entanto, com pouco acesso a técnicas avançadas de gestão e pessoas com formação adequada para alcançar excelência operacional necessária para minimizar os gastos e potencializar a atuação que a sociedade precisa, muitas dessas entidades encerram seus trabalhos com poucos anos de vida (IBGE, 2010). Esse fato, no entanto, não impede o crescimento do setor no Brasil, com aumento significativo em número: 70% nos últimos 10 anos, saltando de pouco mais 175 mil em 2000 para 290 mil organizações em 2010. Diferentemente de outras áreas industriais, nas quais a automação tem retirado postos de trabalho outrora ocupados por pessoas, o terceiro setor é considerado como intensivo em mão-de-obra e muito importante para a criação de empregos do país. Os dados revelam que em 2010, 2.1 milhões de pessoas estavam empregadas no setor, 23% de aumento em 10 anos.

Por essas e outras razões, o terceiro setor vem ganhando cada vez mais importância e notoriedade em anos recentes, de acordo com Heckert (2001). No entanto, como apontado por Falconer (1999), apesar de ser composto por organizações privadas, como o primeiro setor, passa por desafios próprios que não possuem devido endereçamento por sistemas gerenciais próprios. Myers e Ruth (2003) mostram que a mera transposição de ferramentas destinadas ao primeiro setor pode gerar falhas e complicações já que o terceiro setor possui características e cultura diferente.

Segundo Nogueira (2010), frente a esse desafio, há dois potenciais caminhos lógicos: (1) criação de ferramentas próprias, originadas dentro das organizações de terceiro setor e (2) a adaptação de ferramentas existentes em outros setores. É este o esforço empregado nesse trabalho que busca a criação de uma ferramenta específica para o terceiro setor brasileiro na avaliação das diferentes esferas de gestão do terceiro setor, apoiado pelo TQM¹ e prêmios da Qualidade existentes.

Neste contexto, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: como o *Total Quality Management* pode auxiliar a administração de organizações do terceiro setor?

1.2 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo **propôr uma ferramenta de avaliação de desempenho de organizações do terceiro setor com base em critérios reconhecidos de três prêmios da Qualidade internacionais (*Malcolm Baldrige National Quality Award*, Prêmio Nacional da Qualidade, *European Quality Award*) a fim de que as organizações consigam identificar oportunidades de melhoria na sua gestão.**

1.3 Panorama geral do método de pesquisa e Estrutura do texto de TCC

A metodologia empregada será a instanciação de três métodos genéricos já existentes, o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, o *European Quality Award* e o Prêmio Nacional da Qualidade, para características do terceiro setor brasileiro. A metodologia empregada para esse estudo consiste na consecução de cinco macro etapas, representadas pela figura 1, que serão amplamente abordadas durante esse estudo:

- 2. Revisão bibliográfica;
- 3. Método de Pesquisa;
- 4.1 Entendimento do 3º setor: Questionário – análise das entrevistas com *stakeholders* do setor para entender as principais lacunas que as instituições enfrentam no Brasil;
- 4.2 Entendimento do 3º setor: Mapa Estratégico Genérico do 3º Setor – construção de um mapa estratégico genérico do terceiro setor brasileiro para suportar a ferramenta posteriormente proposta;
- 4.3 Proposição da ferramenta;
- 4.4 Análise da Aplicação Piloto; e
- 5. Discussão e Considerações finais.

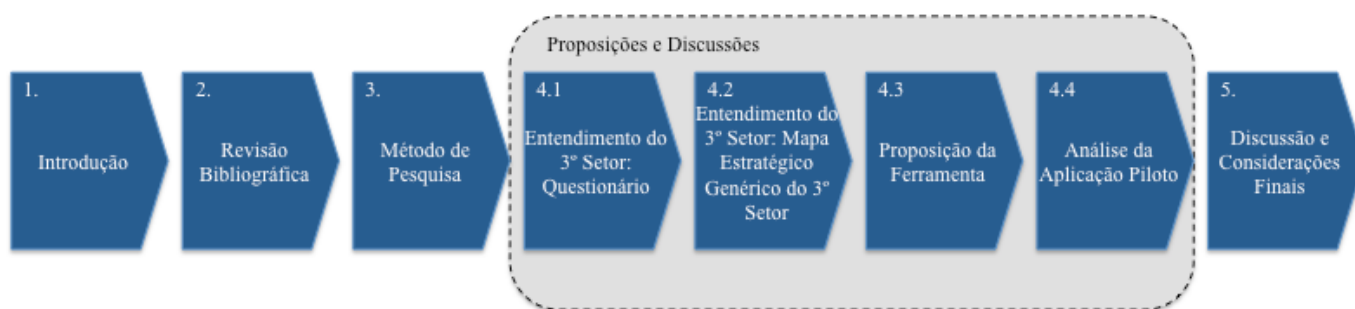


Figura 1 – Etapas de pesquisa desse trabalho. Fonte: autoria própria

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Terceiro Setor

2.1.1 Definição

De forma simplificada, o terceiro setor é o conjunto de entidades da sociedade civil que prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público e não almejam lucro. Atuam então entre os setores empresarial (**primeiro setor**) e estatal (**segundo setor**). A representação mais simples desse conceito foi feita por Paton (2009), em que ele argumenta que diferentes princípios e valores são associados com três setores:

- Estado: formalidade, regulação, coerção;
- Mercado: empreendedorismo, investimento, competição;
- Sociedade Civil: associação, altruísmo, democracia.

Essa divisão pode ser feita graficamente conforme a figura 2, um triângulo com cada setor sendo representado pelos seus cantos.

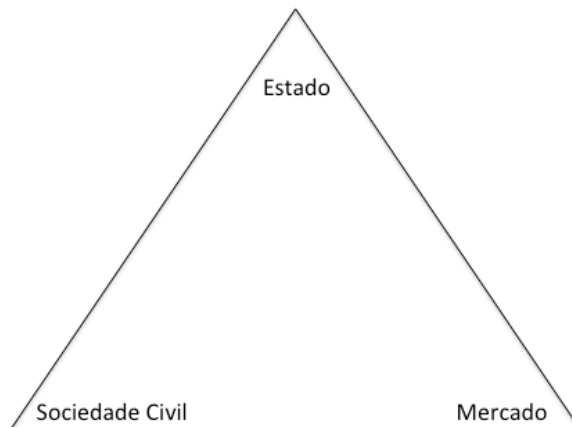


Figura 2 – Modelo de três setores – adaptado de Paton (2009)



Figura 3 - Diagrama do Bem Estar Social (Evers e Laville, 2004, p. 17)

Intuitivamente essa divisão faz certo sentido, no entanto, pode-se argumentar que há características mútuas nesses setores: o estado investe e compete, assim como o Mercado, por exemplo. Como evolução dessa teoria, um conceito mais complexo de interdependência foi desenvolvido inicialmente por Pestoff (1992) e em seguida refinado por Evers e Laville (2004) que defendem que organizações com características mistas existem e que o terceiro setor encontra-se exatamente nesses interstícios dos demais e que ora se confunde com o primeiro, ora com o segundo. Argumenta-se ainda que essa coexistência de características distintas gera a pluralidade do terceiro setor e também características e valores únicos que impõem desafios para as atividades organizacionais e efetividade das ações empreendidas. Essas “zonas cinzas”, de transição, podem ser vistas na figura 3.

Percebe-se então a grande importância de organizações sem fins lucrativos do ponto de vista da sociedade, já que a economia de “fora do mercado” (*non-market economy*) baseia a distribuição de sua produção de serviços e bens visando o bem-estar da sociedade na qual ela está inserida. Perspectiva diferente da reciprocidade de mercado que foca no materialismo e no capital. Por essa ótica, o terceiro setor não pode ser interpretado apenas como uma peça desconexa das demais, mas sim um componente integrante e sobreposto aos demais, a saber Estado, Comunidade e Mercado, baseada na solidariedade e hibridização de diferentes princípios da economia (Eme, 1993). Fischer (2002) define que em sua maioria as

organizações do terceiro setor caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas

Uma das teorias mais antigas formuladas sobre o papel de organizações sem fins lucrativos de Weisbrod (1977, 1986) argumenta que estas se inserem nos meios que o mercado privado e o Estado falham na sua atuação por duas razões principais: (i) falta da oportunidade de lucro, ou (ii) não entrega da qualidade necessária que determinada população estava necessitando.

Nesse contexto, o número de associações sem fins lucrativos cresce no mundo todo desempenhando um papel chave na sociedade.

2.1.2 Particularidades e desafios do Terceiro Setor

As organizações sem fins lucrativos são diferentes em diversos aspectos das instituições privadas. Os mais claros são o de propósito e relação com o lucro. O capital surge apenas como um recurso viabilizador da proposta das organizações sem fins lucrativos, seja ela social, ambiental, de ensino ou filantrópica. Ademais, a sua captação depende fortemente da boa vontade de pessoas e instituições que fazem a doação. Pode-se concluir então que as organizações sem fins lucrativos estão sempre, em maior ou menor medida, dependentes do apoio de entidades externas – seus financiadores ou doadores. Portanto os processos de estruturação de relações de confiança, marketing, mapeamento de oportunidades de *funding* e prestações de contas periódicas são chave para garantir sustentabilidade financeira. Por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do terceiro setor cultive a transparência, seja nas informações dos projetos desenvolvidos, seja nas suas contas (MARCOVITCH, 1997).

Por outro lado, apesar do capital ser uma restrição importante, o propósito genuíno que surge pelo seu papel estar deslocado com relação às empresas com fins lucrativos é sem dúvida um trunfo para atração de voluntários e funcionários que, em média recebem 24% a menos que o mercado em se tratando de funcionários de nível superior (IBGE, 2010). Gerir estas duas forças de trabalho – voluntários e colaboradores – exige cuidados distintos e é de suma importância que as organizações sem fins lucrativos estejam alertas quanto às suas motivações.

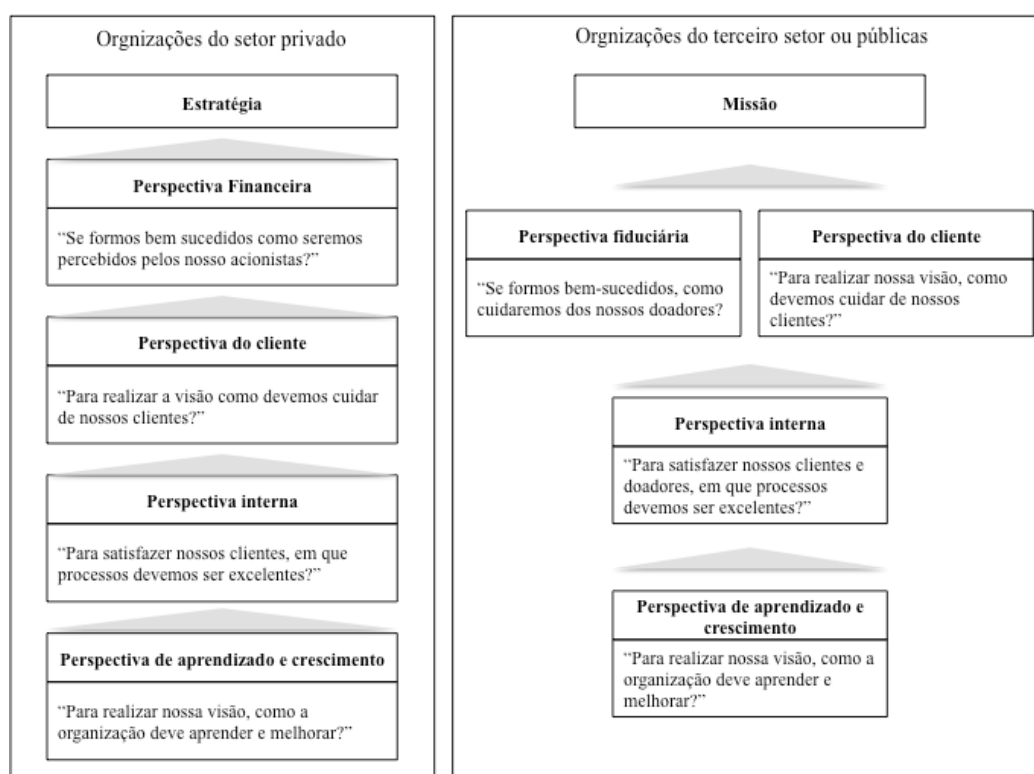


Figura 4 – Balanced Scorecard para o Setor Privado e Sem fins Lucrativos.

Fonte: Adaptado de Kaplan, Norton (2004) p.8

Do ponto de vista dos serviços prestados, as semelhanças começam a aparecer. A eficiência é um fator crítico para o sucesso já que as organizações possuem recursos escassos. Conseguir planejar-se e executar bem tal planejamento é uma atividade chave que deve ser constantemente aprimorada.

De forma simplificada, essas diferenças foram capturadas por meio do *Balanced Scorecard* (BSC) na montagem dos mapas estratégicos (KAPLAN, 1994). Segundo o modelo proposto, as organizações com fins lucrativos contam com três perspectivas viabilizadoras do retorno financeiro (figura 4). Já, as organizações sem fins lucrativos têm uma outra realidade, na qual o fim é sua missão ou visão e 4 perspectivas são viabilizadoras, as mesmas 3 das

empresas com fins lucrativas somadas à perspectiva financeira que deixa de ser um fim para ser uma necessidade, em linha com o que foi defendido também por Drucker (1995) que classifica o processo de captação como necessário, mas enfatiza que a organização do terceiro setor não pode subordinar-se a esse processo, mas enxergá-lo como um componente a ser buscado para que sua missão seja atingida.

2.1.3 Terceiro Setor no Brasil

Não diferente do resto do mundo, o terceiro setor brasileiro passa por importantes desafios. Destaca-se o grande número de organizações sem fins lucrativos que foram fundadas nos últimos 5 anos, cerca de 21% do total. A tabela 1 contém os dados do senso feito pelo IBGE sobre as organizações de terceiro setor, bem como os funcionários que nelas trabalham. Além disso, destaca-se o alto número de organizações pequenas e médias – com menos de 49 funcionários remunerados – que representam 97% do total, sendo que apenas 3% podem ser consideradas grandes, com 50 ou mais funcionários remunerados.

Ano de Fundação	Número de entidades	Percentual (%)	Pessoal total Ocupado	Percentual (%)
De 1970 a 2000	172.489	59%	1.732.343	81%
de 2001 a 2005	58.388	20%	218.690	10%
2006 a 2010	59.815	21%	176.974	9%
Total	290.692	100%	2.128.007	100%

Tabela 1 – Estudo Fasfil. Fonte: adaptado de IBGE, 2010, p. 53

Dos dados anteriores (Tabela 1), pode-se concluir que se de um lado há uma necessidade crescente desse tipo de organização, do outro apenas as maiores entidades persistem: há uma grande mortalidade das entidades menores, evidenciado pela concentração dos trabalhadores nas unidades antigas. Pode-se inferir que por serem maiores, elas têm maior facilidade na captação de fundos que por sua vez é viabilizador da contratação de colaboradores mais capacitados que possibilitam uma melhor gestão interna destas organizações – gerando a médio prazo um ciclo virtuoso. Entre todas as organizações estudadas, apenas 33% dos seus profissionais possuem ensino superior, (IBGE, 2010), o que

pode-se inferir, deve limitar o acesso dessas organizações à técnicas de gestão. Segundo a consultoria Kanitz & Associados, em 1999 houve o investimento de R\$1,73 bilhão em projetos sociais pelas 400 maiores entidades filantrópicas brasileiras (LIPPI, 1999).

De forma técnica, a legislação brasileira classifica as organizações sem fins lucrativos e sem objetivo a atividade político-partidária, associações ou fundações:

1. Associações são caracterizadas como a união de pessoas que se organizam para um determinado fim, não necessariamente perpétuo (pode ser alterado conforme a vontade dos associados) e não necessita de patrimônio; e
2. As fundações são criadas com um fim perpétuo (não pode ser alterado) e com patrimônio dedicado a esse fim.

Uma vez organizada em um destes formatos, as entidades podem buscar a obtenção de títulos ou certificados que atestem sua qualidade, como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), Utilidade Pública ou Entidade Beneficente de Assistência Social. Cada um destes títulos/certificados trazem benefícios aos financiadores, isenções fiscais e reconhecimento para a própria organização.

Neste contexto encontram-se as ONGs (Organizações Não-Governamentais), que são um tipo peculiar de organização, estruturada sob a forma de uma associação ou fundação da sociedade civil, sem finalidades lucrativas e tendo como objetivo comum lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las (INSTITUTO PRO BONO, 2010)

2.1.4 Captação de Recursos no terceiro setor

As organizações de terceiro setor não se sustentam financeiramente de sua atividade fim, portanto para cumprirem seu propósito, seja ele educacional, artístico, ambiental ou qualquer outro, dependem grandemente de uma captação eficiente de recursos. As alternativas de captação podem ser segmentadas em três categorias: (i) de origem pública, (ii) de origem privada e (iii) da comercialização de produtos e/ou serviços da própria instituição.

A captação direta por meios públicos, segundo a OAB (2011), é restrita à Lei Rouanet que engloba projetos de fomento de atividades culturais e artísticas do país. Todas as demais iniciativas públicas não são de investimento direto, mas sim de incentivos fiscais para doações ou patrocínio, caracterizado pela publicidade ser acompanhada com o dispêndio de dinheiro, de pessoas físicas e jurídicas, tal como o abatimento no imposto de renda do valor doado à instituições devidamente regulamentadas. Salienta-se ainda que linhas de captação estaduais

ou municipais existem, mas por serem específicas não serão abordadas nesse estudo, restringindo-se às linhas federais.

Dessa forma, grande parte dos recursos que as instituições possuem provêm de doações/patrocínio ou iniciativa própria da instituição. Por essa razão, Dimenstein (2005) argumenta que o processo de captação deve idealmente contar com um profissional específico para essa tarefa, que desenvolva um plano para tal. É comum que organizações menores terceirizem esse processo, por meio de consultorias (as quais algumas cobram parte do recurso captado como pagamento pelo serviço), enquanto instituições maiores possuem uma área focada com força própria remunerada ou voluntários. Boas práticas recentes executadas por algumas instituições, é o pedido de doação (ou patrocínio) por projeto, em que o benefício social aportado pelo capital investido é mais claramente identificado (DIMENSTEIN, 2005). Além disso, é de suma importância a manutenção de um bom relacionamento com seus *stakeholders* e grande transparência com os recursos envolvidos nas atividades da instituição, a fim de que os doadores e apoiadores não tenham dúvida quanto à idoneidade da organização (Associação Brasileira de Captadores de Recurso - ABCR, 2014). Por fim, a venda de produtos e serviços pela instituição do terceiro setor pode ser utilizada para seu financiamento e o está sendo cada vez mais frequentemente, no entanto é de suma importância que (i) esse meio esteja devidamente descrita no estatuto social da instituição e (ii) as vendas não sejam registradas como “doações” – deixando assim de emitir notas fiscais com o fim correto e o pagamento dos impostos devidos, em caso de não isenção (OAB, 2011).

2.2 Planejamento Estratégico

2.2.1 Definição

Com a globalização as empresas se viram em frente a um novo desafio: adaptar-se mais rapidamente. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico, baseado na definição de missão, visão e valores e na análise dos ambientes interno e externo é indispensável, pois oferece diretrizes que a organização deve seguir (MACEDO-SOARES e RATTON, 1999).

O principal valor do Planejamento Estratégico não são necessariamente os resultados em si da sua implantação, mas sim o processo de desenvolvimento que se faz necessário para atingir os objetivos traçados. Assim, este deve englobar toda a organização, tradicionalmente dividida em níveis estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2001), conforme pode ser

visto na figura 5, que retrata também cinco dimensões dos respectivos planos que devem ser traçados de acordo com seu nível organizacional.

- O planejamento estratégico deve considerar objetivos de longo prazo comuns a toda a empresa e deve ser ajustado de acordo com alterações significativas internas ou externas à organização, contando então com baixa flexibilidade;
- O planejamento tático engloba uma área da empresa e tem o papel de retratar de uma forma mais palpável como o planejamento estratégico será atingido nos respectivos setores da empresa (por exemplo o Plano de Marketing da empresa)
- Por fim, o planejamento operacional deve ter um nível de detalhe maior já que sua abrangência é reduzida. Da mesma forma, há maior flexibilidade para ser alterado de acordo com seu atingimento no curto prazo.

	Dimensões				
	Prazo	Amplitu- de	Riscos	Ativida- des	Flexibili- dade
Estratégico	Longo	Abran- gente	Altos	Fins	Pequena
Tático	Médio	Média	Médios	Fins Meio	Média
Operacional	Curto	Restrita	Baixos	Meio	Alta

Figura 5 – Dimensões do planejamento estratégico de acordo com o nível Fonte: Adaptado de Oliveira (2001)

2.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

No passado o sucesso das empresas estava principalmente baseado no investimento em ativos tangíveis. No entanto, com o surgimento da era da informação, 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, colocando em mesmo pé de importância os investimentos em ativos e em pessoas, por exemplo (KAPLAN; NORTON, 1992).

Sabendo que indicadores financeiros não são suficientes para conduzir a organização a enfrentar níveis elevados de competição nos dias atuais, os autores do modelo criaram um

scorecard, que inclui indicadores não-financeiros, que devem ser perseguidos para que a visão de futuro imaginada torne-se realidade dentro de um determinado número de anos. O BSC é dito balanceado basicamente por incluir dois tipos de medida: de desempenho, que se referem ao passado e os direcionadores de performance, que irão determinar os níveis das medidas de desempenho de resultado no futuro.

O modelo prevê o acompanhamento de 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 é feita por 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 de 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).

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

1. **Cliente:** as preocupações dos clientes se relacionam com quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo que devem ser desdobrados em objetivos e traduzidos para medidas de desempenho;
2. **Perspectiva Interna (processos):** as medidas básicas dos clientes são importantes, mas elas precisam ser traduzidas em uma série de ações que, em conjunto, irão garantir a entrega de um serviço ou produto de maior qualidade ao cliente;
3. **Perspectiva de inovação e aprendizado:** as medidas de satisfação do cliente dos processos internos são consideradas pelas empresas, as mais importantes. No entanto, a intensa competição global requer que as empresas façam melhorias contínuas em seus produtos e tenham a capacidade de introduzir outros antes que os antigos tornem-se absolutos; e
4. **Perspectiva Financeira:** As medidas financeiras devem ser consideradas como resultado final de todas as outras ações. No caso do resultado financeiro estar abaixo do esperado, cabe uma reavaliação geral do modelo de sistema de medição.

Por fim, essas perspectivas devem estar alinhadas para que o conjunto de objetivos estratégicos contidos em cada uma sejam suficientes para criar sinergias para a organização

alcançar sua visão e conseqüentemente sua missão. A saber, a missão é perene e deve retratar de forma macro a razão de existência da organização. A visão, por sua vez, deve ser construída para ser alcançada a cada 3 a 5 anos, e reflete o anseio do que a organização quer ser ao fim desse período (KAPLAN, 1992). Com esses conceitos, é construído para comunicação interna e, por vezes, externa à organização um mapa estratégico que é a representação gráfica da relação causal entre os objetivos estratégicos da empresa, até a atividade-fim, retratada pelos conceitos de missão e visão. Kaplan (1992) argumenta que ele deve ser construído em uma abordagem *top-down*, ou seja, de cima para baixo, colocando os objetivos fim nas perspectivas mais acima e traçando quais serão os viabilizadores para alcançar tal objetivo estratégico em perspectivas abaixo. Isso pode ser visto na figura 4.

2.2.3 Importância do Planejamento Estratégico para Organizações do Terceiro Setor

As organizações sociais podem ser classificadas em três gerações distintas (QUEIROZ, 2004):

1. Criadas para prestar assistência em situações de emergência;
2. As que se desenvolveram baseadas na crença de que a melhoria sustentável depende do aumento de sua capacidade em encontrar usar seus próprios recursos para cumprir suas próprias necessidades; e
3. 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.

Por essa definição fica claro que a 3ª geração é a mais recente e também a mais dependente de planejamento estratégico o que acaba sendo um paradoxo, pois por não possuírem fins lucrativos as organizações sociais tendem à falta de foco, tendo uma visão introspectiva, que provoca um dilema entre 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 é considerado um dos cinco temas mais importantes para organizações do terceiro setor, como aponta pesquisa feita em 526 entidades sociais (SILVA, 2000) e portanto qualquer ferramenta para avaliação de desempenho desenvolvida para o terceiro setor deve tratar esse tema com grande importância.

2.3 TQM

2.3.1 Definição

Da mesma forma que as organizações foram forçadas a ser cada vez inovadoras e buscar alternativas de mercado mais interessantes em intervalos mais curtos com os já mencionados planejamentos estratégicos, o conceito de qualidade passou por grandes mudanças da metade do século XX até hoje, sendo foco de estudo de gurus da qualidade, como Deming, Juran e Feigenbaum. A qualidade, sua gestão e a melhoria contínua são olhados por muitas organizações como os meios para a sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. Nesse sentido, as organizações estão se moldando em volta do TQM (*Total Quality Management*) (DALE, 2003).

Apesar do TQM ser muito bem reconhecido no meio científico, os seus benefícios podem ser discutidos dada a difícil correlação pelos administradores entre ações pontuais internas e a percepção do cliente na ponta do processo. Sabendo disso, Goodman et al. (2000) conduziram uma série de estudos para sustentar o fato de que TQM é um poderoso conceito, levantando dados em que o custo da não qualidade é claro.

- Problemas de conformidade diminuem a lealdade do consumidor de 15 a 30%;
- 50% dos consumidores (pessoas físicas) e 25% das empresas (pessoas jurídicas) que têm problemas nunca reclamam;
- Mais de 90% de consumidores insatisfeitos não irão comprar do mesmo fornecedor e não irão dizer a razão; e
- Os consumidores estão dispostos a pagar substancialmente a mais por uma melhor qualidade intrínseca do produto.

Para entender plenamente a filosofia do TQM é de suma importância conhecer as etapas pelas quais a Gestão da Qualidade passou, desde meados do século XX até os dias de hoje (BS EN ISO9000, 2000).

Inicialmente, a **inspeção e, mais tarde, o controle da qualidade** eram pensados como as únicas maneiras que existiam para a medição e garantia de qualidade. Portanto diante de uma série de características do produto, serviço ou atividade, existia um controle que mediria a conformidade entre o que estava sendo executado e um determinado padrão. Essas medições em conjunto eram avaliadas para identificar desvios no processos que poderiam ser corrigidos ou, em casos raros, antecipados. Apesar de trazer grandes benefícios, esse tipo de abordagem

é reativa, tem foco em reparos rápidos, o pensamento é departamentalizado e não envolve fornecedores e consumidores (DALE, 2003, p. 44).

No entanto, a menos da resolução da causa raiz do problema, este continuaria a ser um empecilho para a otimização plena do processo. Apenas um constante e duradouro esforço em melhoria contínua conseguiria trazer benefícios reais na prevenção de problemas ligados à não conformidades. Foi com esse conceito que surgiu o terceiro estágio do desenvolvimento da gestão da qualidade, que é a **Garantia de Qualidade** (BS EN ISO9000, 2000). Exemplos de ferramentas utilizadas nesta etapa são a análise de pareto, controle estatístico do processo, FMEA, entre outras muito utilizadas até o dia de hoje. Neste estágio, espera-se que a empresa tenha ultrapassado a mera detecção para alcançar a prevenção de não conformidades.

O quarto e último estágio da evolução da gestão da qualidade é o **TQM** que envolve a aplicação dos princípios da gestão da qualidade em todos os ramos da organização, inclusive consumidores, fornecedores e a integração destes com processos chave da organização balanceando problemas técnicos, gerenciais e de pessoas. Para isso, a gestão da qualidade tem de permear o dia-a-dia de todas as pessoas, atividades e funções da organização. No entanto, esse nível de sofisticação requer melhor visão sistêmica e competência dos colaboradores, já que é esperado de que cada um envolva-se diretamente na melhoria do processo que realiza. De forma simples, TQM é definida pela cooperação mútua de todos na organização e associada com processos que produzem produtos e serviços valiosos que obtenham ou excedam as necessidades e expectativas dos clientes. Assim, o TQM pode ser visto tanto como uma filosofia e uma série de diretrizes a ser seguida para alcançar o bom gerenciamento da organização sob a ótica de todos os *stakeholders* (DALE, 2003, p. 52). Os oito princípios da gestão da qualidade são definidos pelo BS EN ISO9000 (2000) como:

1. Foco no consumidor;
2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;
4. Visão por processos;
5. Visão sistêmica;
6. Melhoria Contínua;
7. Decisão baseada em fatos; e
8. Relação ganha-ganha com os fornecedores.

A evolução do conceito de qualidade pode ser sintetizado graficamente na figura 6, desde a Inspeção até o TQM.

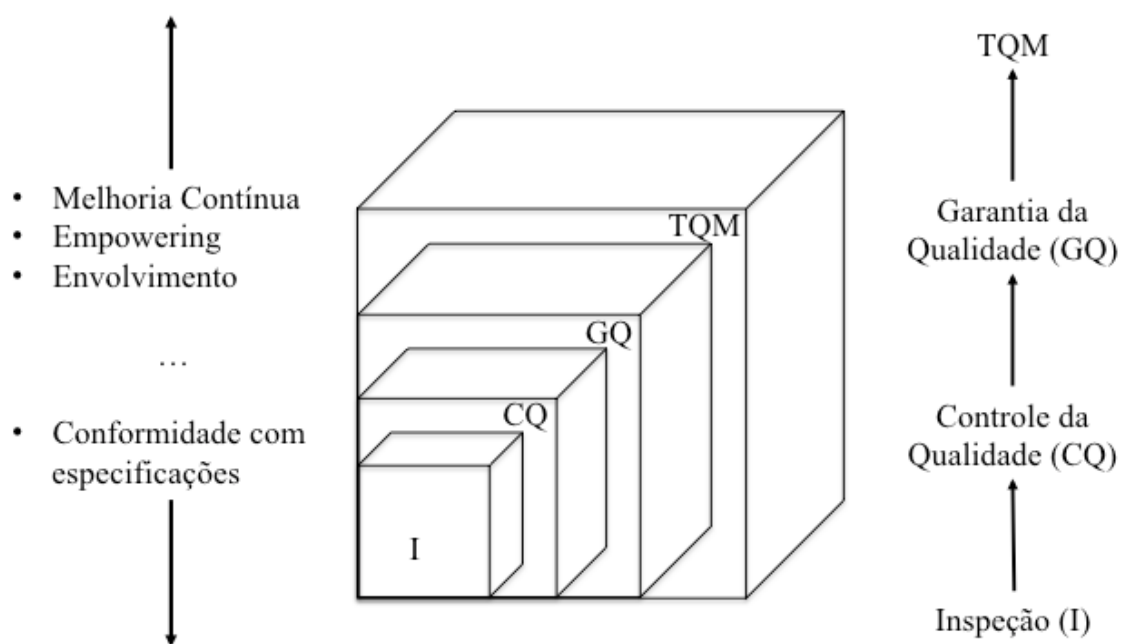


Figura 6: Evolução da Gestão da Qualidade Adaptado de DALE, (2003, p. 62)

De forma semelhante, Garvin (1992) descreveu as fases do movimento da qualidade como Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade, conforme pode ser visto na tabela 2 abaixo.

Características Básicas	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Interesse Principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Toda cadeia de fabricação e a contribuição de grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	As necessidades do mercado e do cliente
Métodos	Instrumentação de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planej. Estratégico, estabelecimento de objetivos
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de metas, treinamentos e outros dptos.

Responsável pela qualidade	Departamento de Inspeção	Departamento de produção e engenharia	Todos departamentos e a alta adm. superficialmente	Todos na empresa, e a adm. fortemente
Orientação e enfoque	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerenciar a qualidade

Tabela 2 – Estágios evolutivos da qualidade.

Fonte: Adaptado de Garvin (1992) p. 43

2.3.2 Os prêmios nacionais da qualidade

O primeiro prêmio nacional da qualidade foi instituído no Japão em 1951, o prêmio Deming, cujo nome é uma homenagem ao professor norte-americano W.E. Deming que estava no país do sol nascente a convite dos japoneses conduzindo palestras e cursos a respeito do controle da qualidade. Pouco tempo depois, foi instituído nos EUA um prêmio semelhante: a medalha Edward, criada pela ASQC (Sociedade Americana de Controle de Qualidade), em 1959. Em 1987, por iniciativa da NIST – Instituto Nacional de Normas e Tecnologia nos EUA, foi criado o prêmio Malcolm Baldrige, este baseado nos critérios que caracterizavam a chamada gestão da qualidade (JURAN, 1994). Desde então, diversos prêmios surgiram inspirados pela história de sucesso destes dois países. Nesse estudo, opta-se por tratar de dois dos mais influentes da atualidade: o Malcolm Baldrige e o *European Quality Award*, além do prêmio brasileiro, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

2.3.2.1 Modelo PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)

O PNQ foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade com intuito semelhante aos prêmios correlatos americano e europeu: reconhecer as organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos que se destacam pela excelência de seu desempenho (CHIAVENATO, 1999)

O Modelo de Excelência da Gestão está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais da excelência em gestão reconhecidos internacionalmente que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de Classe Mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. A seguir são apresentados estes fundamentos (FNQ, 2007):

1. Pensamentos Sistêmico: Entendimento das relações da organização e seus *stakeholders* internos e externos;
2. Aprendizado Organizacional: Manutenção e incremento do patamar de conhecimento da organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências;
3. Cultura de Inovação: Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias com potencial de gerar um diferencial competitivo;
4. Liderança e constância de propósitos: atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura de excelência;
5. Orientação por processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades que agreguem valor em partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise de desempenho;
6. Visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e longo prazo;
7. Geração de valor: alcance dos resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível;
8. Valorização das pessoas: estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente, humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado: gerar maior competitividade da empresa por meio do conhecimento de mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias: criar relações de ganha-ganha com outras organizações a fim de alcançar o benefício mútuo; e
11. Responsabilidade Social: ter relação ética e transparente da organização com todos os públicos com a qual a empresa se relaciona.

Por meio desses fundamentos, a FNQ traça 8 conceitos representados na figura 7: (i) Liderança, (ii) Estratégia e Planos, (iii) Clientes, (iv) Sociedade, (v) Informações e Conhecimento, (vi) Pessoas, (vii) Processos e (viii) Resultados.

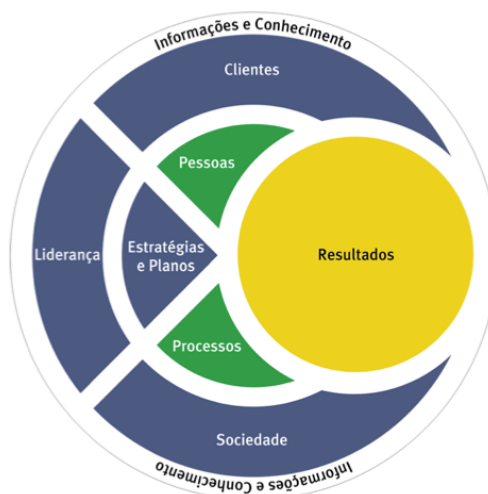


Figura 7 – Modelo de Excelência em Gestão. Fonte: FNQ (2007), p. 12

2.3.2.2 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQNA)

Para disseminação da poderosa filosofia do TQM, o governo americano criou o Malcolm Baldrige que premia negócios de alta qualidade que atuam em solo americano. Inspirado fortemente no TQM ele avalia 7 aspectos divididos nas seguintes categorias com suas respectivas pontuações conforme pode ser visto na figura 8:

1. Liderança (120 pontos);
2. Planejamento estratégico (85 pontos);
3. Cliente e foco em mercado (85 pontos);
4. Medida, análise e gestão do conhecimento (90 pontos);
5. Foco nos recursos humanos (85 pontos);
6. Gestão de processos (85 pontos); e
7. Resultados do negócio (450 pontos).

Ressalta-se aqui a importância na pontuação do resultado de negócio (responsável por 45% do total). Várias medidas de desempenho são aceitas, desde percentual de produtos defeituosos, até financeiras ou marketing. Mais importante que o resultado absoluto, é a demonstração que o conjunto de ações empreendidas levaram à melhora desses indicadores (*BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM*, 2013).

O manual do MBNQA aplicado em organizações de terceiro setor deriva da aplicação para organizações ditas sem fins lucrativos (*nonprofit* em inglês) que, apesar de se adequarem

a uma das características mais marcantes do terceiro setor, também tem aplicabilidade para entidades públicas/governamentais. Além disso, é o mesmo aplicado em pequenos negócios, e nos setores de serviço e manufatura. Para enquadrar cada pergunta para cada instituição, há notas de rodapé que direcionam o leitor a como interpretar cada pergunta (*Baldrige Performance Excellence Program*, 2013). Por exemplo, na pergunta referente a oferta de produtos, o Malcolm Baldrige lembra o leitor que no caso de instituições sem fins lucrativos, os produtos podem também ser chamados de programas, projetos ou serviços (*Baldrige Performance Excellence Program*, 2013). O questionário se enquadra para organizações sem fins lucrativos devido à sua genericidade e muito da interpretação do critério acaba ficando aos dirigentes que fazem a auto-aplicação do critério Malcolm Baldrige e escrevem o relatório para envio à organização.

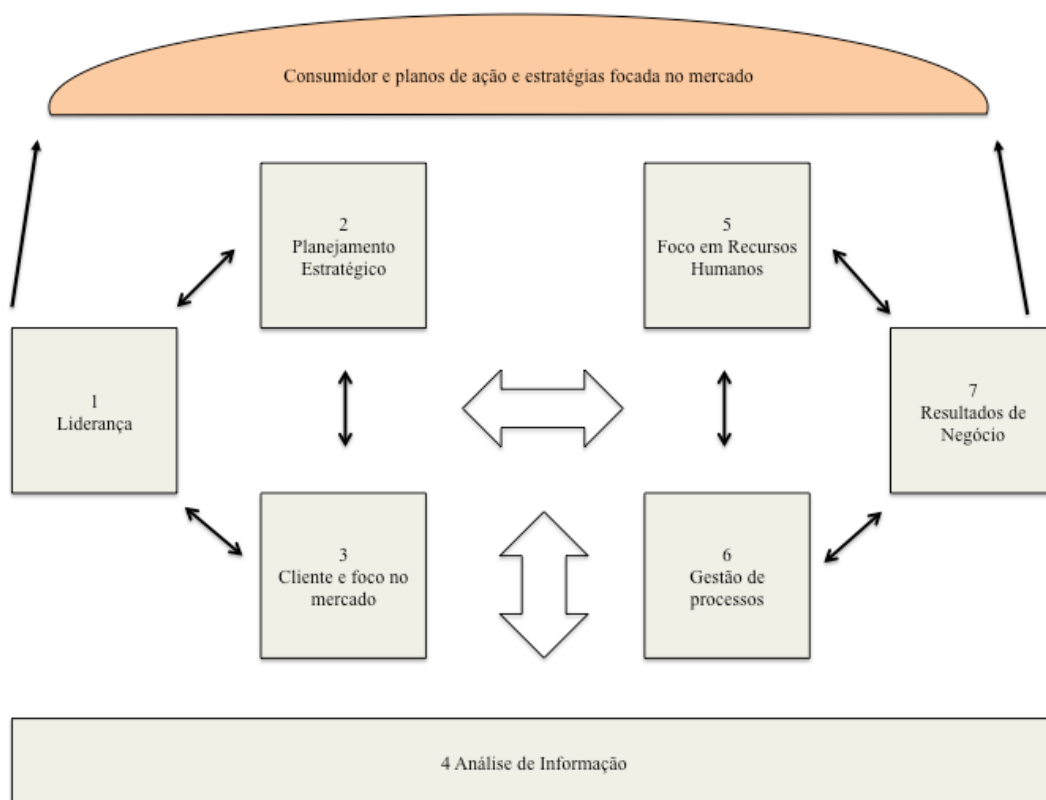


Figura 8 - Adaptado de *Baldrige Performance Excellence Program* (2013), p. 4

2.3.2.3 Modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM)

Da mesma forma, na Europa surgiu o *European Quality Award* (EQM) em 1991, que diferentemente dos demais prêmios da qualidade geralmente segmentados por país, este engloba 16 países europeus: Áustria, Bélgica, República Tcheca, Dinamarca, Alemanha, Hungria, Irlanda, Itália, Países Baixos, Noruega, Portugal, Rússia, Eslovênia, Espanha, Turquia e Inglaterra. O prêmio é semelhante ao MBNQA, mas seu critério é dividido em Viabilizadores e Resultados. Os viabilizadores são: liderança, gestão de pessoas, estratégia e política, recursos e processos. A implantação efetiva destes viabilizadores impacta os resultados segundo as categorias satisfação de pessoas, satisfação dos clientes, impacto na sociedade e resultados de negócio. Todas essas categorias e seu interrelacionamento podem ser vistos na figura 9. A EFQM constantemente melhora seu processo por meio do *feedback* que recebe de seus aplicantes (EFQM, 2013).

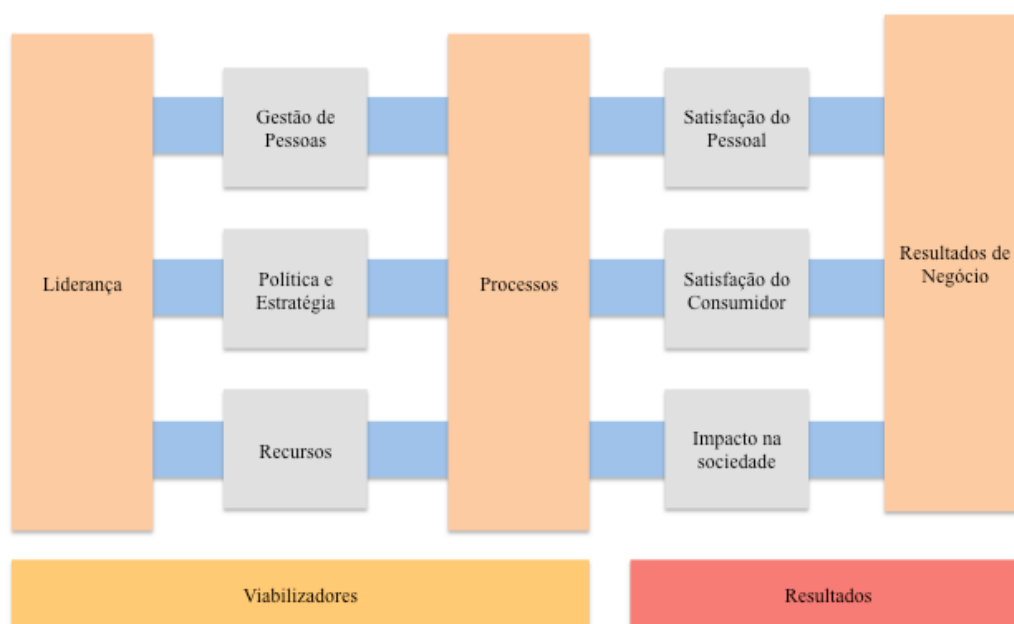


Figura 9 – Modelo EFQ – adaptado de EFQM (2013), p. 4

2.3.2.4 Comparação dos Modelos MBNQA e EFQM

Miguel (2005) realizou um levantamento de prêmios da qualidade em 33 países e concluiu que as suas missões são semelhantes, no entanto seus objetivos diferem e podem ser agrupados nos seguintes temas:

- Comunicação, publicação e compartilhamento de melhores práticas;
- Fomento da melhoria contínua, qualidade organizacional e melhoria de processos;

- Promoção de sensibilização da gestão da qualidade;
- Promoção, suporte e fortalecimento de competitividade;
- Reconhecimento de melhores práticas e benchmarks; e
- Entendimento dos requisitos para excelência em performance.

Além disso, também foi feito um levantamento dos valores e conceitos presentes em organizações com desempenho excelente. Os mais frequentemente citados são:

- 1 “Consumidor”, “liderança”, “pessoas”, e “responsabilidade social”;
- 2 “inovação” e “aprendizado”; e
- 3 “gestão por fatos” e resultados”.

Os quatro primeiros valores foram citados em todos os prêmios investigados por Miguel (2010), já que são princípios basais da teoria do TQM, com exceção da “responsabilidade social” que está cada vez mais presente no contexto empresarial devido ao tripé de sustentabilidade (financeira, social e ambiental). Destaca-se ainda a inovação como um instrumento com importância crescente no contexto globalizado da economia já que a competitividade pressiona as organizações para se diferenciarem.

Em levantamento realizado por Mohammad e Mann (2010), foi encontrado que, dentre 96 prêmios da qualidade estudados no mundo, 32 são baseados no modelo da EFQM e 27 no MBNQA, mostrando a grande influência desses dois critérios nos demais.

Salienta-se então que para qualquer melhoria ser alcançada, é de suma importância o conhecimento desses dois critérios da qualidade. A tabela 3 mostra as diferenças básicas entre eles nos seus conceitos.

	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>European Quality Award</i>
Objetivos	• Auxiliar a melhoria de desempenho de práticas e capacidades • Viabilizar a comunicação e compartilhamento de melhores práticas entre organizações dos EUA • Servir como uma ferramenta de gestão, entendimento, planejamento e treinamento	• Estimular e auxiliar organizações europeias a melhorarem a satisfação de consumidores e empregados, impacto na sociedade e resultados de negócio • Auxiliar administradores europeus nos seus esforços em busca da TQM e alcançar vantagem na competição global
Princípios da Qualidade	• Companhias devem possuir foco no consumidor	• Foco no consumidor • Parceria com fornecedores

	• Qualidade e desempenhos são julgadas pelo consumidor • Aprendizado organizacional e pessoal são necessários • Empregados e parceiros são vitais para a companhia • Sucesso requer capacidade e flexibilidade para mudança • Liderança de mercado requer orientação para o futuro • Realizar mudanças grande requer inovação • Gestão requer análise de fatos • Responsabilidade pública é importante • Análise de desempenho foca em resultados • Uma perspectiva sistêmica é necessária	• Envolvimento e desenvolvimento de pessoas • Processos e fatos • Melhoria contínua e inovação • Liderança e consistência de propósito • Responsabilidade pública • Orientação para resultados
Crítérios	1 Liderança 2 Planejamento Estratégico 3 Foco no consumidor e mercado 4 Informação e análise 5 Foco em recursos humanos 6 Gestão por processos 7 Resultados do Negócio	1 Liderança 2 Política e Estratégia 3 Gestão de Pessoas 4 Recursos 5 Processos 6 Satisfação do Consumidor 7 Satisfação das pessoas 8 Impacto na sociedade 9 Resultados do Negócio

Tabela 3 – Descrição dos prêmios - adaptado de Vokurka et al (2000), p. 45

Vokurka et al. (2000) também comparam os critérios comuns e a maneira de que são avaliados nos prêmios americano e europeu, conforme apresentado na tabela 4.

	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>European Quality Award</i>
Liderança	Liderança executiva, da companhia e comunidade	Inspiração, suporte e promoção do TQM
Planejamento	Direcionamento estratégico, desenvolvimento de planos, execução do plano e monitoramento da performance	Produto da política e estratégia

Clientes	Requerimentos de mercado, relacionamento com consumidor e satisfação	Medição da satisfação do consumidor
Empregados	Desenvolvimento de recursos humanos e ambiente participativo	Alcance do potencial máximo por meio da gestão de pessoas
Processos	Desenho de processos, implantação, gestão e melhoria	Identificação, revisão, gestão e melhoria
Fornecedores	Melhoria de processos de parceria e avaliação de fornecedores	Envolvimento da liderança e gestão de recursos de fornecedores
Resultados	Clientes, financeiros, recursos humanos, fornecedores, operacionais e competitivo	Alcance de objetivos, satisfação de <i>stakeholders</i> , sucesso financeiro e impacto na sociedade

Tabela 4 – Critérios comuns dos prêmios – adaptado de Vokurka et al (2000), p. 46

Em análise da distribuição de pontos nestas categorias, as diferenças entre os dois prêmios da qualidade mais influentes do mundo ficam ainda mais marcantes. Segundo dados das próprias fundações, o MBNQA, prêmio americano, destina 45% da sua pontuação para resultados de negócio, enquanto o EQM possui uma repartição menos concentrada entre seus critérios cuja maior porcentagem fica com satisfação de clientes com 20% do total de pontos, conforme ilustram os gráficos da figura 10.

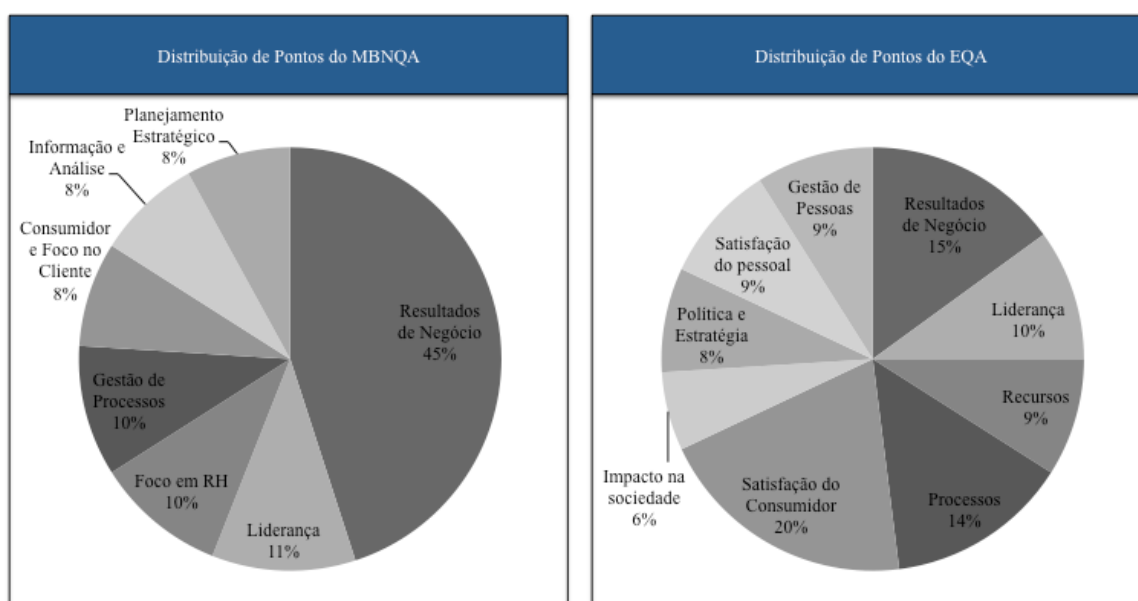


Figura 10 – Ênfase percentual da pontuação dos prêmios de qualidade europeu e americano Vokurka et al. (2000) – p.46-47

2.4 Conclusão do levantamento bibliográfico

Dentro do contexto do limite de recursos tanto humanos quanto financeiros que as organizações sem fins lucrativos encontram no Brasil e no mundo, é de suma importância a aplicação da filosofia do *Total Quality Management* a fim de potencializar os resultados. Para avaliar a aderência do TQM nas organizações, fundações disseminadoras dos princípios da Qualidade desenvolveram modelos de prêmios. Os mais conhecidos no mundo ocidental são o americano Malcolm Baldrige e o europeu EFQM. Ambos se dizem aplicáveis a todo tipo de organização, inclusive as não-lucrativas, no entanto, por não serem específicos para o terceiro setor, pecam em algumas particularidades em que eles buscam, acertadamente pelo seu propósito, serem genéricos, enquanto o terceiro setor possui, como demonstrado por Evers e Laville (2004) particularidades marcantes. A falta de recursos e captação muitas vezes feita por meio de terceiros sem contato direto com os seus doadores (DIMENSTEIN, 2005) aliado a baixa profissionalização dos seus gestores leva às altas taxas de mortalidade nos primeiros anos de vida das organizações vistas no estudo do IBGE (2010) em que, apesar do número de organizações estar distribuído nos anos, a quantidade de colaboradores remunerados, uma aproximação do tamanho da instituição, é concentrada em instituições com mais de 10 anos. Um fenômeno que também ocorre com empresas privadas, principalmente de empreendedores individuais. O diagnóstico do governo foi que a falta de gestão dessas pequenas empresas era a razão principal para seu fechamento, já que o SEBRAE surge exatamente com essa proposta de amparo a esses empreendedores individuais. De forma similar, acredita-se que grande parte da mortalidade das organizações de terceiro setor passem por dificuldades financeiras e muitas vezes fechem, deve-se ao fato do despreparo dos seus gestores.

Nesse sentido, esse estudo irá buscar desenvolver uma ferramenta simples e de fácil aplicação por qualquer gestor, com o objetivo de avaliar o nível de gestão da sua organização frente a uma série de critérios identificados como chave e que diferenciam as organizações que conseguiram ter sucesso, tornaram-se grandes e com isso potencializam seu impacto na sociedade.

Por meio do cruzamento de conceitos do *Total Quality Management* retratados nos prêmios da qualidade, ferramentas de avaliação de gestão, e o *Balanced Scorecard*, vê-se que as grandes categorias dos prêmios podem ser agrupadas nas perspectivas do BSC. Isso fica ainda mais claro no desenho do prêmio da qualidade europeu, que agrupa os critérios em viabilizadores e resultados, assim como o Mapa Estratégico o faz com as perspectivas. No prêmio europeu, pode-se inferir que as categorias de Liderança, Gestão de Pessoas, Política e

Estratégia e Recursos pertencem à perspectiva de Aprendizado e Crescimento do *Balanced Scorecard*, a de Processos pertence à perspectiva de *Processos Internos* e as categorias de resultado são segmentadas nas perspectivas de Clientes e Financeira. Em uma reengenharia, pode-se então propôr que a o *Balanced Scorecard* seja utilizado para a identificação dos fatores chave de sucesso da organização em objetivos estratégicos, para em seguida ocorrer o desdobramento destes em perguntas utilizadas nos questionários dos prêmios da qualidade. Essa proposta é alinhada com o conceito de qualidade defendido por Garvin, em que no estágio mais avançado, a Gestão Estratégica da Qualidade deve não somente se ater a programas específicos mas na organização como um todo, propondo objetivos, metas e indicadores. Por essa razão, é natural que teorias, com conceitos antes estudados separadamente, Estratégia e Qualidade, correlacionam-se cada vez mais, a medida que a qualidade saiu da esfera operacional, para a esfera tática para finalmente atingir a esfera estratégica. Destaca-se ainda que além de ser uma série de diretrizes de boas práticas, a gestão estratégica da qualidade e o TQM devem ser encarados como filosofias de gestão que devem permear a cultura das organizações a fim de que estas nunca estejam satisfeitas com o desempenho atingido naquele momento e sempre busque a melhoria contínua. O eterno incômodo de saber que uma atividade, um processo ou até o atendimento ao cliente possa ser feito de maneira melhor e buscando resultados melhores deve ser constante em todos os funcionários da organização.

Argumenta-se que a extrapolação desses conceitos tão relevantes para as organizações com fins lucrativos, pode ser a peça faltante no quebra cabeça do terceiro setor brasileiro e mundial. É certo que muitas das instituições do terceiro setor encontram-se em estágios primitivos da gestão da qualidade.

Para auxiliar as organizações a identificarem as suas áreas mais deficientes e conseguirem fazer melhor uso de seus escassos recursos, propõe-se uma ferramenta que consiga capturar as particularidades do terceiro setor e os maiores problemas enfrentados para que os gestores possuam um ponto de partida de quais áreas são as mais deficientes e devem tornar-se foco nos próximos meses. Ainda, seguindo a abordagem causal do *Balanced Scorecard*, há níveis de prioridade a serem seguidos para que uma organização consiga se desenvolver e crescer (os ditos viabilizadores). As restrições identificadas em cada viabilizador devem ser rapidamente sanadas, pois irão traduzir-se em *performance*, ou seja, nas perspectivas de resultado.

3 Método de Pesquisa

3.1 Visão Geral do Método

Para realizar uma proposição efetiva da ferramenta, foi idealizado um processo composto por 2 etapas principais. A primeira tem como escopo o entendimento do panorama das organizações de terceiro setor no Brasil e teve início com o levantamento bibliográfico. A segunda constitui-se de proposição e aplicação piloto da ferramenta.

3.1.1 Etapa 1: Entendimento do Panorama das Organizações de Terceiro Setor no Brasil

O entendimento do panorama das organizações de terceiro setor brasileiro possui grande importância, pois para que este estudo seja bem sucedido, é necessário que a ferramenta proposta aborde os pontos considerados mais relevantes pelos gestores das organizações de terceiro setor a fim de garantir sua perenidade. Dessa forma, após o levantamento bibliográfico, que identificou *inputs* relevantes, a próxima atividade identificada é o mapeamento do conhecimento e necessidades dos **gestores** das instituições por meio de entrevistas com perguntas abertas para que eles também possam revelar pontos não identificadas previamente pelo autor. Salienta-se também o benefício marginal de ambientar melhor o autor desse estudo na realidade vivida pelas próprias organizações.

Seguidamente às entrevistas, elabora-se um mapa estratégico genérico, representando o entendimento desse estudo sobre o terceiro setor brasileiro, identificando os principais fatores chave de sucesso dentro das quatro dimensões do *Balanced Scorecard* (KAPLAN, 1992). A elaboração do mapa estratégico é importante por três razões principais: (i) sintetizar o material coletado pelas entrevistas (ii) identificar alguns processos em que as organizações de terceiro setor devem ser excelentes e (iii) estabelecer um nível de causalidade entre estes processos – quais são os viabilizadores e quais são os resultados.

3.1.1.1 Elaboração do questionário

A definição das perguntas a serem aplicadas foi feita a partir dos critérios de maior peso nos prêmios americano e europeu.

Ao fazer um cruzamento dos critérios de ambos com seus respectivos pesos, foram escolhidos os quatro critérios a seguir para serem endereçados: (i) liderança, (ii) foco em RH, (iii) gestão por processos e (iv) planejamento estratégico. Desta forma, opta-se pela criação de uma a duas perguntas por critério para que a relevância de cada tema seja medida.

- Liderança: Há missão e visão da instituição? Se sim como foram desenvolvidos?
- Foco em RH: Há o número adequado de voluntários na instituição? Há vagas em aberto no quadro de funcionários?
- Gestão por processos: como é o processo de captação de recursos? Existem medições para gerenciá-lo?
- Planejamento Estratégico: É feito planejamento estratégico? Se sim, quem participa da sua elaboração?

Essas perguntas foram aplicadas em 6 instituições diferentes, que atuam em setores distintos e têm também diferença significativa de tamanho. Para fins desse estudo, conceitua-se que instituições com mais de 50 funcionários assalariados (ou mais de 50 voluntários) são grandes, entre 5 e 49 são médias e abaixo desse número são pequenas. Com base nesse critério, pelo estudo do IBGE (2010), pode-se verificar que 87% das instituições brasileiras são pequenas, 10% são médias e apenas 3% são grandes. Os resultados da aplicação da pesquisa podem ser encontrados no Apêndice A.

3.1.1.2 Elaboração do Mapa Estratégico Genérico do Terceiro Setor

Com as entrevistas e o levantamento bibliográfico, garante-se a coleta de todos os *inputs* necessários para a elaboração do mapa estratégico genérico do terceiro setor brasileiro. Essa ferramenta foi escolhida por duas razões principais:

1. É um instrumento de comunicação poderoso, tanto para entendimento da situação, tanto por parte do autor, quanto para ser mostrado aos interlocutores.
2. Seguindo o método desenvolvido por Kaplan (1992), apenas os pontos mais críticos para o sucesso da organização devem ser incluídos na ferramenta.

O primeiro passo para a construção é a escolha das perspectivas para organizações do terceiro setor. Kaplan (1992) sugere cinco com foco em instituições sem fins lucrativos: (i) Atingimento da Missão/Visão, (ii) Financeira, (iii) Clientes, (iv) Processos Internos e (v) Aprendizado e Crescimento. Apesar de existirem circunstâncias específicas do Brasil, como órgãos reguladores, que podem trazer particularidades, argumenta-se que estas, na maioria

dos casos, não são refletidas no nível macro. Como a proposta desse mapa estratégico é ser genérico, opta-se por seguir as perspectivas sugeridas por Kaplan (1992) para sua elaboração.

O próximo passo é a identificação de objetivos estratégicos em cada perspectiva por meio de uma abordagem *top-down* (das perspectivas resultado às viabilizadoras), conforme mostrado na figura 11. Primeiramente fixa-se o resultado a ser atingido para posterior identificação dos viabilizadores, que serão os objetivos estratégicos que permearão as perspectivas viabilizadoras, a saber, 3 e 4 na figura 11. Portanto, o levantamento dos objetivos estratégicos das perspectivas inferiores sempre pode ser feito de maneira inquisitiva, ou seja, procurando descobrir maneiras de se atingir o resultado da perspectiva superior. Em suma, a construção do mapa estratégico é realizada por meio desse *brainstorming* e posterior refinamento para garantir que o mapa fique MECE – Mutualmente Exclusivo e Coletivamente Exaustivo.

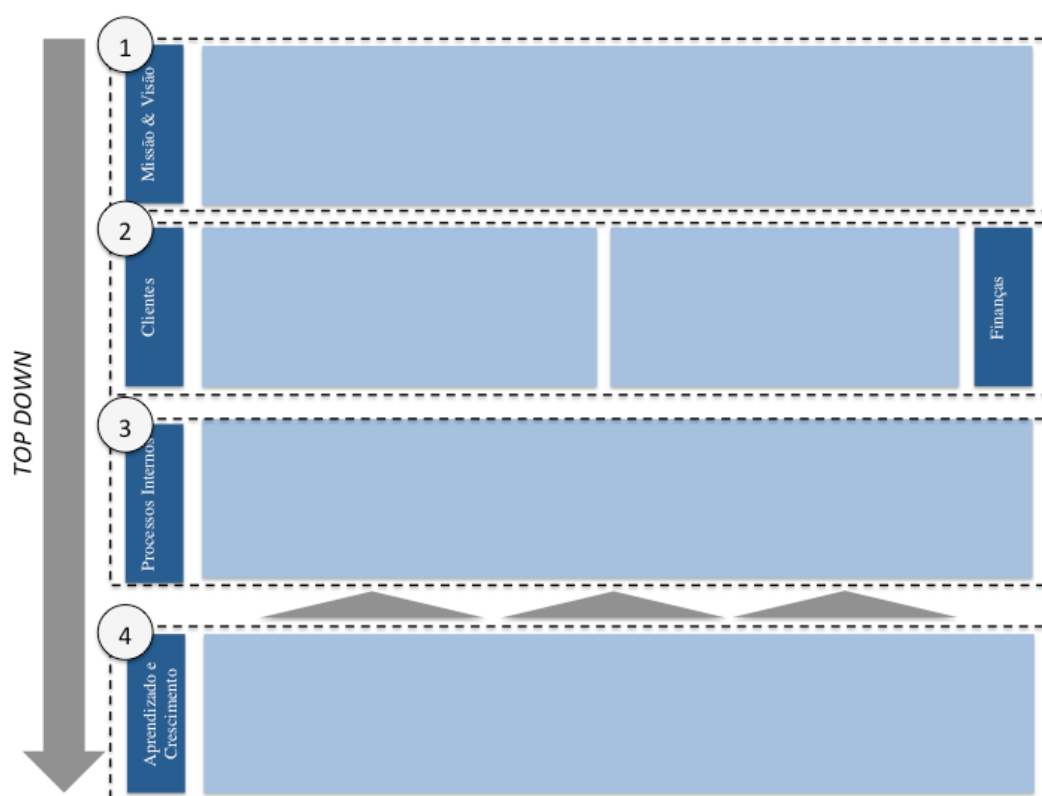


Figura 11 - Construção do Mapa Estratégico (Autoria Própria)

3.1.2 Etapa 2: Proposição e Aplicação da Ferramenta

A proposição da ferramenta será feita com base no Mapa Estratégico desenhado e questionários já existentes do Prêmio Nacional da Qualidade, *Malcolm Baldrige Quality*

Award e European Quality Award. A principal dificuldade mapeada nessa etapa é a conversão de perguntas abertas fornecidas por esses prêmios, geralmente indagando a maneira da aplicação de uma política, para perguntas com resposta objetiva, já que uma premissa do estudo é que o aplicante não precise ter praticamente nenhum conhecimento de gestão. Abaixo um exemplo de pergunta do PNQ (FNQ, 2007).

Pergunta PNQ, Liderança 1.2F Como os processos gerenciais são refinados por meio do aprendizado e da inovação? (FNQ, 2007, p. 21)

Ademais, por se tratar da aplicação piloto, além das perguntas da própria ferramenta desenvolvida, serão feitas também perguntas de *feedback*, a fim de avaliar a satisfação do gestor com o questionário e seu resultado.

3.1.3 Síntese do Método

De forma resumida, entende-se que o presente estudo almeja trazer o modelo de excelência em gestão mais perto do terceiro setor sacrificando parte de sua genericidade. A fim de deixar os passos tomados nesse estudo mais claros, o autor divide a abordagem em duas partes: (i) entendimento da problemática e (ii) proposição da ferramenta.

- i. O entendimento será pautado em duas fases que, somadas ao levantamento bibliográfico, aprofundam o conhecimento do autor no setor: (a) entrevistas com os gestores das instituições e (b) elaboração do mapa estratégico. A eficácia da ferramenta é potencializada pelo retrato correto dos desafios que as organizações possuem; e
- ii. Proposição da ferramenta com base no Mapa Estratégico construído e prêmios da qualidade escopo desse estudo e aplicação piloto em uma instituição.

4 Análises e Proposições

4.1 Questionários

4.1.1 Análise dos Questionários

O questionário foi aplicado em 6 instituições do estado de São Paulo, três pequenas (A, B, C), 1 média (D) e 2 grandes (E, F) – classificadas segundo o critério já citado neste estudo. As respostas podem ser consultadas no Apêndice A.

Pergunta 1 – Missão e Visão

Conforme pode ser visto na figura 12, apenas duas (33%) das instituições possuem missão clara e comunicada a todos os seus colaboradores, coincidentemente são as duas classificadas como grandes. Dessa forma, destaca-se a cisão entre as instituições entrevistadas seguindo o conceito de tamanho utilizado. Isso se deve ao fato da matriz realizar o repasse da missão/visão da organização a fim de obter alinhamento entre todas as filiais. Já as menores não possuem nem missão definida, apesar de até colocarem que entendem que a criação de uma missão/visão poderia ser benéfico. A hipótese aqui é que a falta de amparo teórico e priorização pode ser uma das causas para elas não terem tido a iniciativa de confeccioná-la por conta própria até o momento.

A instituição possui missão definida?

■ Sim ■ Não ■ Sim, mas desatualizada

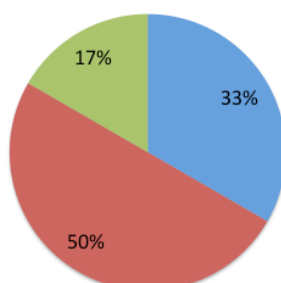


Figura 12 – Resultados da pergunta 1 do questionário (Autoria própria)

Pergunta 2 – *Gap* de voluntários e funcionarios

A falta de voluntários foi classificada por dois terços das entrevistadas como um dos maiores problemas da instituição. Uma delas inclusive colocou-o como viabilizador direto da quantidade de beneficiados pela atividade fim da organização. Além disso, destaca-se a falta de recursos financeiros das instituições pequenas, em que 2 o identificam como causa raiz da falta de pessoal no momento.

Um caso interessante é da instituição B, que funciona somente com voluntários – possui mais de 170 deles trabalhando regularmente na instituição. Essa atratividade que a organização conseguiu gerar nos seus mais de 20 anos de história é um ativo muito importante para sua capilaridade no Brasil, já que somente a matriz possui funcionários e, portanto, folha de pagamento.

Pergunta 3 – Processo de Captação de Recursos

Todas as instituições declararam que precisam de doações para seu sustento e não somente das verbas do governo. Nesse sentido, cada uma possui uma abordagem que varia também da própria realidade da organização. Abaixo aborda-se as ações proativas de captação:

- Instituição A e D: utilizam ações de telemarketing;
- Instituição C: possuem um carnê de contribuição; e
- Instituição E: realização de bazares.

A instituição B não possui nenhum processo de captação, pois recebe seus recursos da matriz.

O processo que possui maior efetividade ao longo do ano é o de captação via *telemarketing*, já que revela-se como uma forma de redução da variabilidade de renda mensal, fazendo com que o planejamento financeiro das organizações possa ser mais assertivo.

É muito importante destacar o caso da Instituição C, média, que possui em caixa o equivalente a um ano de gastos para garantir seu sustento ainda que não recebam nenhuma doação.

Argumenta-se que as ações citadas poderiam ser realizadas por todas as instituições de forma complementar. O *telemarketing* e o carnê de contribuição mensal para mantenedores são ações recorrentes que aliadas a eventos pontuais durante o ano potencializariam a renda da instituição.

Pergunta 4 – Planejamento Estratégico

As instituições foram unânimes independente do tamanho: não há um planejamento estratégico. Apenas são realizados planejamentos táticos, ou seja, de atividades do ano entre os diretores.

Esse tipo de resposta mostra uma grande oportunidade para esse estudo disseminar técnicas de gestão antes não utilizadas no terceiro setor, mas também esbarra na falta de conhecimento gerencial das diretorias das instituições que pode acarretar a uma falta de interesse por não identificar aplicabilidade. Esse problema tem que ser endereçado na proposição da ferramenta, uma vez que termos técnicos devem ser evitados.

4.1.2 Discussão

Pelas respostas dos questionários, pode-se concluir que independente do tamanho das instituições, os conceitos pregados pelo TQM e técnicas de gestão simples podem se revelar um grande desafio de entendimento – como o planejamento estratégico. Os gestores passaram por dificuldades para compreenderem que uma instituição sem fins lucrativos possui características de organizações privadas com finalidades lucrativas como, por exemplo, a busca pela eficiência ou a necessidade de planejamentos bem feitos para bom uso dos seus recursos. Além disso, foi comprovado que os recursos financeiros são muito escassos e se rarefazem de maneira inversamente proporcional ao tamanho da instituição, que nesse caso é um indicativo do quanto ela é reconhecida na comunidade e, portanto, atrai doações. As três instituições de pequeno porte entrevistadas queixaram-se da falta de disponibilidade de recursos públicos e da baixa previsibilidade do recebimento de doações privadas. Por outro lado, as instituições maiores não possuem tal problema, e conseguem elaborar planos e projetos para recursos atuais e futuros, já que apresenta uma constância no aporte de capital privado, seja por patrocinadores ou doadores particulares. Argumenta-se que há dois tipos de captação privada: (i) pontual e (ii) recorrente.

- i. As captações pontuais se caracterizam por ocorrerem por meio de eventos organizados em intervalos longos, como bazares, quermesses ou ainda venda de rifas; e
- ii. A captação recorrente ocorre pelo aporte periódico de recursos financeiros à instituição, ainda que não seja proveniente da mesma pessoa física ou jurídica, por exemplo, as doações por meio do sistema de *telemarketing* é um tipo de

captação recorrente que deve ser feita ao longo de todo o ano e permite que a instituição seja proativa na captação de recursos.

Em geral, essa dinâmica se repete também para os recursos humanos: as instituições média e grande têm pouca dificuldade para captar recursos humanos e mantê-los na organização, um desafio considerável para as instituições menores. É relevante destacar que a instituição B classificada como grande aponta que possui dificuldade para captação de voluntários, no entanto é uma dificuldade que pode ser considerada relativa, já que ela tem em seu quadro mais de 170 voluntários ativos.

Salienta-se a grande relevância das organizações pequenas para esse estudo, já que são muito abundantes e, conforme pode-se inferir das respostas dos questionários, possuem a maior lacuna de gestão do terceiro setor.

Por fim, conclui-se que o grande desafio das instituições é o bom gerenciamento de seus recursos, sejam eles financeiros ou humanos. Destaca-se também que esses dois temas são os que mais chamam a atenção dos gestores das organizações. As dificuldades encontradas na aplicação do questionário são um alerta importante para o desenvolvimento do questionário de diagnóstico. O uso de vocabulário técnico sem uma aplicação clara percebida pelo interlocutor irá afastar as instituições pequenas que são as mais abundantes e as que mais poderiam se beneficiar.

4.2 Proposição do Mapa Estratégico Genérico do Terceiro Setor

A construção de uma mapa estratégico deve ser feita de maneira *top-down*, ou seja, das perspectivas fim até as viabilizadoras, conforme figura 11.

Iniciando então pela atividade-fim da instituição, a primeira perspectiva a ser abordada é a de Atingimento da Missão & Visão. Conceitua-se que missão retrata a **razão de existência** de uma organização e é perene. Já a visão reflete o que a organização **quer ser** em um espaço de tempo variável para cada setor que gira em torno de 3 a 5 anos. Independente da visão e missão escolhidas, a instituição deverá contar com os viabilizadores necessários para sua execução – e estes são foco do estudo. Na parte financeira, importante ponto levantado pelas instituições pequenas, o grande foco do terceiro setor não é seu acúmulo ou sua distribuição entre os gestores/funcionários e sim, garantir que haja o suficiente para potencializar sua atuação e a qualidade de seu serviço. Dessa forma, o objetivo estratégico (OE) relevante nessa perspectiva é “Garantir sustentabilidade financeira”, tendo uma reserva consciente de dinheiro em caixa e sem inadimplência.

No mesmo nível, há ainda a perspectiva de clientes, que aqui devem ser encarados tanto como os doadores e patrocinadores (sinteticamente chamados de mantenedores) quanto como os beneficiados diretos pelo serviço prestado pela instituição. Devido ao problema social que essas organizações atacam cumprindo muitas vezes o papel do estado, seria muito difícil falar em satisfação dos beneficiados e conduzir pesquisas sobre esse tema, mas sim de número de contemplados pelos serviços da organização culminando no objetivo estratégico “Incrementar número de beneficiados”. Já para os mantenedores, é de suma importância sua satisfação com os serviços e a comunicação prestada, para que ele continue doando ou patrocinando a causa da instituição. Assim, sugere-se o objetivo estratégico “Garantir a satisfação dos mantenedores”.

Na perspectiva de processos internos, devem surgir objetivos estratégicos que sejam catalizadores para que as perspectivas de clientes e financeira consigam ser atingidas. Uma das formas utilizadas para encontrar potenciais objetivos estratégicos nessa perspectiva, é perguntar-se como atingir os objetivos das perspectivas acima.

- Como “Garantir a Sustentabilidade Financeira”?
 - Diversificando as fontes de receita
 - Potencializando o número de voluntários
 - Sendo eficiente no processo de captação
- Como “Incrementar o número de beneficiários”?
 - Sendo efetivo na gestão de recursos
- Como “Garantir a satisfação dos mantenedores”?
 - Comunicando-se com transparência e frequência adequada
 - Mantendo relacionamento com os mantenedores

Esses seis pontos únicos levantados são objetivos estratégicos da perspectiva de Processos Internos. Destaca-se que muitos desses desafios levantados foram queixas das instituições. A fim de comunicar melhor a finalidade dessa perspectiva, opta-se por agrupar os objetivos estratégicos em dois temas: excelência operacional (com os quatro primeiros objetivos) e relacionamento (com os dois últimos).

Por fim, constrói-se a perspectiva de “Aprendizado e Crescimento” que deve sustentar todas as demais perspectivas e a pergunta principal a ser respondida é “para alcançar a missão e visão, como a organização deve aprender e melhorar?”. Nesse sentido, levanta-se dois temas principais: Recursos Humanos (RH) e Infraestrutura.

Primeiramente, aborda-se o RH. Devem ser contemplados tanto os voluntários quanto os funcionários e, para isso, traça-se 3 objetivos estratégicos que contemplem (i) atração e

retenção, (ii) capacitação e (iii) cultura de melhoria. Já para infraestrutura, é de suma importância que a instituição garanta que ela seja adequada, tanto o espaço necessário, quanto os materiais. O resultado do mapa estratégico pode ser visto na figura 13.

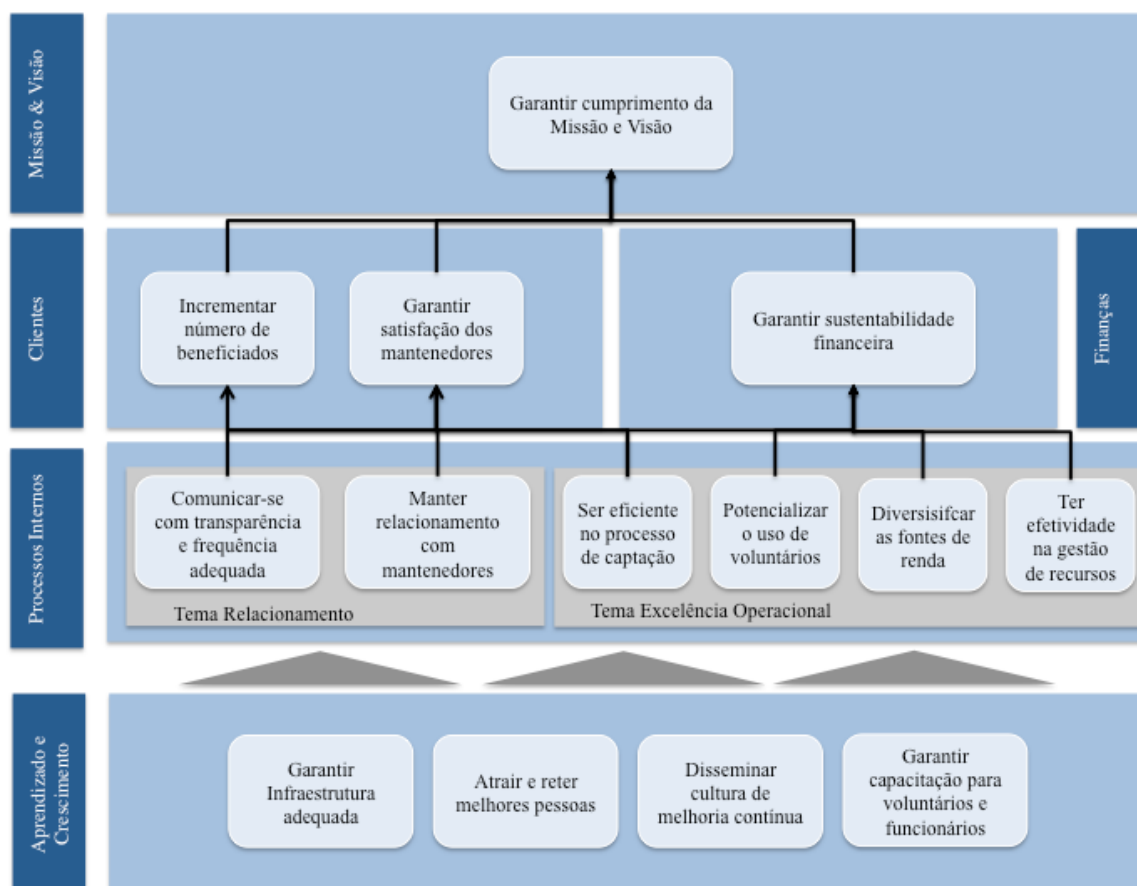


Figura 13 – Mapa Estratégico genérico do terceiro setor (autoria própria)

Antes de prosseguir é importante realizar uma conferência para garantir que o mapa estratégico esteja mutualmente exclusivo e coletivamente exaustivo. Para tanto, verifica-se que todos os temas levantados foram abordados e que os objetivos estratégicos não possuam conceitos concorrentes, apenas complementares.

4.3 Proposição da Ferramenta

Com o mapa estratégico construído, foram identificados os fatores chave de sucesso para que organizações do terceiro setor possuam políticas e iniciativas que garantam sua perenidade e crescimento no decorrer dos anos. A ferramenta deverá então ser capaz de avaliar se esses fatores já mapeados estão sendo endereçados e, caso estejam, a forma pela qual estão sendo desenvolvidos dentro das instituições. Essa avaliação deverá ser feita por

meio da adaptação de questões já existentes dentro dos prêmios da qualidade no escopo desse estudo, a saber, o Prêmio Nacional da Qualidade, o *Malcolm Baldrige Quality Award* e o *European Quality Award*, ou caso o tema não seja contemplado por esses prêmios, proposta por esse trabalho.

Para organização da construção da ferramenta, inicia-se das perspectivas viabilizadoras, até a perspectiva da missão e por objetivo estratégico identificado.

4.3.1 Definição do questionário

4.3.1.1 Aprendizado e Crescimento

Objetivo: Garantir Infraestrutura Adequada

No levantamento dos três prêmios consultados, somente uma pergunta possui relacionamento direto com infraestrutura física e nota-se que a pergunta versa muito mais quanto à gestão da infraestrutura já existente, do que da avaliação da suficiência dos ativos que a instituição possui, bem como o planejamento da aquisição de materiais e construção de anexos para complementar a infraestrutura existente.

Nesse sentido, propõe-se as seguintes perguntas:

- i. Existe uma avaliação quanto à taxa de utilização dos ativos existentes? (por exemplo: número de computadores por pessoa; número de leitos vacantes; número máximo de carteiras por sala de aula, etc)
- ii. Existe um plano de aquisição de novos materiais (computadores, cadeiras, etc) uma vez que os existentes tornam-se obsoletos?
- iii. Existe um plano de renovação e/ou expansão da estrutura física atual uma vez que esta tornar-se obsoleta?

Objetivo: Atrair e reter as melhores pessoas

Esse objetivo trata de dois aspectos diferentes do processo de contratação: atração das melhores pessoas (recrutamento e seleção) e retenção. Portanto, essas duas partes serão

analisadas separadamente adiante. É importante salientar que para as instituições do terceiro setor, os recursos humanos englobam colaboradores e voluntários.

A parte de Atração não é contemplada por nenhum dos prêmios da qualidade consultados. Portanto, propõe-se as seguintes perguntas:

- i. Os meios atuais de recrutamento trazem o número adequado de candidatos para as vagas em aberto do quadro de funcionários?
- ii. O atual meio de divulgação de vagas de voluntariado é assertivo?
- iii. Existem processos definidos para contratação de funcionários e voluntários?

Já a parte de Retenção é contemplada nos prêmios por meio do tema de “pessoas” no EQM e no MBQNA. Eles versam principalmente sobre identificação dos fatores de motivação dos funcionários, incentivo a feedbacks ao RH, a comunicação interna da organização e o uso de indicadores para medição do engajamento dos funcionários.

À luz do levantamento dos demais prêmios, propõe-se as seguintes perguntas:

- i. Já foram levantados os principais fatores de motivação dos funcionários e voluntários?
- ii. Existem políticas de motivação e reconhecimento do trabalho dos voluntários e funcionários da instituição?
- iii. Há uma política de feedbacks periódicos com os funcionários e voluntários para melhorias de políticas de RH?
- iv. Os indicadores de *turnover* (funcionários que saíram dentre todos os funcionários em um determinado período) e de absenteísmo são analisados e usados a fim de medir o engajamento dos funcionários e voluntários?
- v. Existe uma política de avaliação de desempenho dos melhores funcionários e voluntários?

Objetivo: Disseminar cultura de melhoria contínua

Inicialmente foi feito o levantamento nos prêmios, que dão grande foco à integração de novos funcionários à cultura já existente, reconhecimento e incentivos à funcionários que demonstrem alinhamento à cultura da organização e avaliação da cultura frente à estratégia da empresa.

Propõe-se então as seguintes questões:

- i. Há um sistema de benefícios e reconhecimento que premie funcionários e voluntários que forneçam novas ideias que melhorem o dia-a-dia da instituição?
- ii. Existem treinamentos para novos funcionários para explicação da cultura da instituição e quais são os comportamentos esperados?

Objetivo: Garantir capacitação para voluntários e funcionários

O tema de capacitação é um dos pilares do TQM, é abordado exhaustivamente pelos prêmios da qualidade, que versam principalmente em três pontos: identificação de *gaps* de competência, desenvolvimento de programas de treinamentos que acessem as competências necessárias e incentivos aos funcionários que busquem seu desenvolvimento. Portanto, propõe-se as seguintes questões:

- i. Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos funcionários?
- ii. Existe um programa de treinamentos específico para funcionários?
- iii. Há incentivos para funcionários que busquem se desenvolver por meio de cursos fora da instituição? (exemplo: cursos a distância)
- iv. Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos voluntários?
- v. Existe um programa de treinamentos básicos para voluntários?

4.3.1.2 Processos Internos

Objetivo: Comunicar-se com transparência e frequência adequada

Destaca-se que esse objetivo é com foco nos mantenedores. Nesse conceito, ele se assemelha ao relacionamento com fornecedores chave para as empresas, já que o dinheiro para as organizações de terceiro setor é o equivalente a uma matéria prima. Em síntese, os prêmios destacam a relação ganha-ganha entre fornecedores e organização em si, bem como se há alguma medição nesse sentido. Destaca-se também que esse processo de comunicação assemelha-se a uma prestação de contas. Assim, propõe-se as seguintes questões:

- i. Há um banco de dados com o cadastro de todos os mantenedores (pessoas físicas ou jurídicas que doam à instituição), funcionários, voluntários e ex-voluntários?
- ii. Existe um relatório de prestação de contas enviado a todos os mantenedores, funcionários, voluntários e ex-voluntários?

Objetivo: Manter relacionamento com mantenedores

Um objetivo estratégico semelhante e complementar ao acima, porém aqui avalia-se o relacionamento, que conceitua-se como algo mais profundo que a simples comunicação, por isso é focado nos mantenedores, *stakeholder* chave na obtenção de recursos financeiros para as instituições. O relacionamento deve ser estruturado por meio de reuniões e *newsletter*. Os prêmios da qualidade versam nesse tema com relação aos clientes, a fim de criar fidelização, retenção e aquisição de novos consumidores. Traçando um paralelo com as instituições de terceiro setor, os objetivos são parecidos, só que com os mantenedores no lugar de clientes. Nesse sentido, propõe-se as seguintes perguntas:

- i. Há uma segmentação entre os mantenedores segundo sua importância estratégica?
- ii. Existe uma política de reuniões presenciais com os mantenedores mais relevantes?
- iii. Há um relatório de atividades enviado periodicamente a todos os mantenedores?
- iv. Há uma política de visitas de mantenedores na instituição para que conheçam as atividades?

Objetivo: Ser eficiente no processo de captação

Naturalmente, por esse ser o objetivo que surgiu do levantamento bibliográfico e questionário aplicado nas instituições para este estudo, os questionários dos prêmios da qualidade não abordam esse tema especificamente, mas sim do controle dos processos chave da organização por meio de indicadores e é esse conceito que deve ser utilizado na proposição de perguntas para avaliação desse objetivo.

- i. Há processos estabelecidos de captação de recursos financeiros?

- ii. Há controles numéricos (indicadores) para avaliar a efetividade do processo de captação?
- iii. São criados planos de ação caso sejam identificados potenciais melhorias no processo de captação de recursos financeiros?

Objetivo: Potencializar o uso de voluntários

Assim como o objetivo anterior, este não é contemplado diretamente pelos prêmios da qualidade. Espera-se aqui avaliar se todas as atividades possíveis de serem desenvolvidas por voluntários estão o sendo, já que o recurso alocado seria liberado para outra finalidade. Nesse sentido propõe-se:

- i. Todas as atividades que poderiam ser realizadas por voluntários já foram mapeadas?
- ii. A alocação dos voluntários é feita a fim de otimizar sua utilização?

Objetivo: Diversificar as fontes de renda

Mais uma vez, a diversificação de fontes de renda não são contempladas pelos prêmios da qualidade, no entanto esse tema já foi abordado na discussão dos questionários. Na mesma linha de raciocínio, propõe-se que toda instituição possui duas fontes de renda: (i) pública e (ii) privada. Dentro da fonte privada, ela pode ser segmentada entre pontual e recorrente e é com essa estruturação que as seguintes perguntas são propostas:

- i. Há captação de renda por meio de órgãos públicos?
- ii. São realizados eventos pontuais para captação de renda? (exemplo: quermesses, rifas, bazares, etc...)
- iii. Há a venda de produtos ou serviços da instituição para captação de renda?
- iv. É usado o *telemarketing* para angariar mais doações?
- v. Há algum tipo de programa para captação de doações mensais dos mantenedores? (exemplo: carnê, patrocinadores, etc...)

Objetivo: Ter efetividade na gestão de recursos

Esse objetivo foca principalmente na gestão efetiva dos recursos financeiros e físicos, dado a especial escassez destes em se tratando de terceiro setor. Os prêmios de qualidade

versam a respeito da alocação dos recursos para a boa consecução das atividades rotineiras e em especial dos planos de ação. Nesse sentido, propõe-se os seguintes pontos:

- i. Há uma lógica de priorização no dispêndio de recursos financeiros excedentes, caso existam?
- ii. Há uma lógica de otimização do uso de recursos físicos escassos (ginásio, leitos, computadores, etc...)
- iii. São criados planos de ação com intuito de otimização das atividades dos colaboradores/voluntários?
- iv. Os limitantes de crescimento da instituição são endereçados e criados planos de ação para serem remediados?
- v. Existe um processo estruturado de planejamento financeiro?

4.3.1.3 Clientes

Essa perspectiva e a Financeira são de resultados, ou seja, são diretamente influenciados pelos objetivos estratégicos abaixo deles. Via de regra, conseguem ser mensurados com base em uma ou duas perguntas já que possuem um foco claro.

Objetivo: Incrementar o número de beneficiados

Acredita-se que este é um dos objetivos mais importantes das instituições de terceiro setor já que lida diretamente com sua vocação. É um objetivo que esbarra certamente nos gargalos de infraestrutura e de recursos humanos disponíveis, e por isso é um objetivo de resultado. Para avaliar o seu atingimento, propõe-se o seguinte questionamento.

- i. Houve incremento do número de beneficiados no último ano?

Objetivo: Garantir Satisfação dos Mantenedores

A satisfação dos stakeholders pode ser medida de duas formas: se ocorre fidelização desse *stakeholder*, ou seja, se ele volta a fazer negócios com a organização e por meio de pesquisas. Por esse raciocínio, propõe-se os seguintes questionamentos:

- i. É calculado o número de mantenedores fidelizados, ou seja, que doam recorrentemente à instituição?

- ii. É calculado o número de mantenedores perdidos, ou seja, os que deixam de doar após um período?
- iii. Há a preocupação de avaliar a satisfação dos mantenedores com a atuação da instituição?

4.3.1.4 Financeira

Objetivo: Garantir sustentabilidade financeira

Os objetivos estratégicos referentes à captação, diversificação de renda e efetividade na gestão de recursos garantem que os recursos financeiros sejam conseguidos e alocados nos respectivos fins, no entanto é necessário ter uma gestão financeira focada na manutenção das organizações de terceiro setor mesmo com épocas de baixa captação, já que boa parte dos recursos são provenientes de pessoas físicas e jurídicas, estas sempre estão sujeitas a dificuldades financeiras e corte de gastos. É de suma importância que as instituições de terceiro setor tenham reservas financeiras para garantir sua perenidade e a diversificação das fontes de renda, já que concentrar-se em um único mantenedor potencializa esses riscos (esse ponto já é abordado pelo objetivo estratégico “Diversificar as fontes de renda”). Nesse sentido, propõe-se a seguinte pergunta:

- i. A instituição possui reservas financeiras que garantem seu sustento ainda que sem doações por um determinado período?

4.3.1.5 Missão e Visão

Garantir cumprimento da Missão e Visão

Nessa perspectiva avalia-se o processo pelo qual a instituição cria sua missão e visão e a conecta com sua organização. Os prêmios versam sobre isso nos temas de “planejamento estratégico” e “liderança” e foram usados para a formulação das perguntas a seguir:

- i. A instituição possui missão e visão definidos e atualizados?
- ii. A instituição realiza um planejamento estratégico?
- iii. Para confeccionar o planejamento estratégico, há o envolvimento dos funcionários além da diretoria?

- iv. Há o mapeamento do ambiente interno e externo da instituição a fim de identificar potenciais oportunidades ou ameaças?

Destaca-se que é sabido que há muito mais vertentes relevantes para que um plano estratégico seja desenvolvido, no entanto argumenta-se que essas são requisitos simples que até as instituições mais desestruturadas conseguem iniciar sem ajuda de um terceiro.

4.3.1.6 Definição dos pesos

O *balanced scorecard* foi criado para colocar em mesmo pé de importância todas as perspectivas de uma empresa em um momento em que a visão financeira se sobrepunha a todas as outras. Argumentava-se que a gestão era míope, uma vez que alavancas chave para o futuro da empresa eram desprezadas por não gerarem resultado de curto prazo. É dessa teoria que surgiu o mapa estratégico, conceito principal por trás da atual ferramenta sendo proposta. Para permanecer verdadeiro ao seu conceito inicial, propõe-se que todas as perspectivas devem possuir igual peso, conceito estendido aos objetivos dentro de cada perspectiva e perguntas em cada objetivo.

A régua de resposta para cada pergunta terá disponível três opções:

- i. Sim – há evidências claras
- ii. Intermediário – existem iniciativas mas desestruturadas
- iii. Não

Opta-se por privilegiar as organizações estruturadas com a definição de pesos destoantes entre a resposta “Sim” e “Intermediária”. O “Sim” corresponde a 100% dos pontos e a “Intermediária” corresponde a 33% do total, uma relação 3:1. Para otimizar esse cálculo, todos os pesos discutidos são incluídos em uma planilha do Microsoft Excel™ com todas as perguntas, objetivos e perspectivas já descritos, bastando indicar a resposta entre as três alternativas. A versão final da ferramenta encontra-se no Apêndice C deste estudo.

4.3.1.7 Questionário de *feedback* da aplicação piloto

Conforme já enunciado no método, para avaliar a qualidade do instrumento e possibilitar melhorias é necessário que o primeiro avaliado responda um breve questionário

acerca da assertividade da ferramenta e a qualidade da medição alcançada por meio da ferramenta. Nesse sentido, para a aplicação piloto, agrega-se três perguntas:

- i. O resultado fornecido pela ferramenta é condizente com sua percepção da organização? (passar objetivo a objetivo)
- ii. Todos os temas relevantes do seu dia-a-dia foram contemplados pelas perguntas?
- iii. De 0 a 10, quanto você recomendaria a aplicação desse questionário em outras instituições?

4.4 Análise da Aplicação Piloto

A instituição escolhida para a aplicação piloto foi a a Instituição C em que o questionário preliminar foi aplicado, conforme pode ser visto no Apêndice A. É uma instituição que oferece reforço escolar e atividades recreativas para crianças de até 12 anos fora do horário escolar. Ela já existe há 29 anos e a aplicação foi realizada com a atual presidente da instituição, que é a única assalariada da diretoria, já que os demais são voluntários. O resultado do questionário pode ser visto no Apêndice B deste estudo.

4.4.1 Aprendizado e Crescimento

A parte do processo de contratação que é estabelecido, tanto para voluntários quanto para funcionários, a instituição possui iniciativas desestruturadas nas frentes dessa perspectiva.

Destaca-se a baixa visibilidade do plano de renovação da infraestrutura que será um gasto substancial no futuro e a organização ainda não está poupando para ele. Além disso, a parte de capacitação poderia ser melhorada, já que nenhum ciclo de treinamentos é proporcionado para os voluntários que acabam sendo colocados em contato com as crianças sem um alinhamento prévio do que é esperado deles. No que se refere à cultura de melhoria contínua, há um destaque dado para funcionários que se dedicam a mais no mês, mas não necessariamente atrelado à sugestão de novas atividades ou otimização dos processos atuais.

4.4.2 Processos Internos

Processos Internos foi dividido em dois temas: (i) relacionamento e (ii) excelência operacional.

- i. A comunicação externa da instituição é feita de uma maneira extremamente difusa e fora de um padrão claro. Há um banco de dados com os doadores dos últimos meses, no entanto não existe nenhuma gerência sobre isso, ou seja, um mantenedor pode parar de doar para a instituição que esta não irá ter uma ação convertê-lo de volta. Não existem relatórios financeiros ou de atividades divulgados, nem para mantenedores, nem para voluntários. Destaca-se apenas o convite que é feito pela diretoria a todos os mantenedores para que eles conheçam a instituição. No entanto, não é feito de maneira formal, nem por meio de um evento – a consequência é que praticamente nenhum realiza a visita.
- ii. O processo de captação de recursos privados da instituição poderia ser otimizado já que na época da pesquisa era feito somente por meio de um carnê mensal. O mesmo pode ser dito quanto ao uso dos voluntários, já que nem todas as atividades passíveis de serem feitas por voluntários foram identificadas pela instituição. Mais uma vez, destaca-se a maneira difusa em que os problemas são endereçados pela instituição, pela falta de processos estruturados. Por exemplo, os gargalos de recursos não são identificados de forma sistemática pela diretoria acarretando a diversas medidas provisórias que são tomadas. O planejamento financeiro é feito somente pela diretoria, em uma abordagem *top-down* e muitos recursos necessários pelos funcionários, mas não identificados pelos diretores acabam se tornando gastos extras no decorrer do ano.

4.4.3 Clientes

O número de beneficiários é mantido constante há dois anos na instituição por falta de recursos físicos. Já, do lado dos mantenedores, há uma visão de quantos são fidelizados, no entanto não há a preocupação com a satisfação destes mantenedores, nem há uma visão clara dos mantenedores perdidos, que deixaram de doar.

4.4.4 Financeira

Nessa perspectiva há um claro destaque da instituição estudada, já que ela possui uma reserva financeira de um ano. Isso lhe dá uma grande tranquilidade no caso de atrasos de pagamentos públicos, por exemplo.

4.4.5 Missão & Visão

A instituição não elabora um planejamento estratégico, portanto não possui missão e visão definidas. Nessa etapa do questionário, foi revelado o desejo em iniciar esta prática nos meses seguintes pela presidente entrevistada.

4.4.6 Resultado final e *feedback*

A ferramenta desenvolvida em Microsoft Excel ® realiza o cálculo automaticamente ao final da entrevista. Com ajuda dos resultados, foi montada a figura 14, a fim de auxiliar as perguntas de *feedback*. Percebe-se que grande parte dos objetivos estão abaixo dos 40% de atingimento e, portanto, há muitas oportunidades de melhoria.

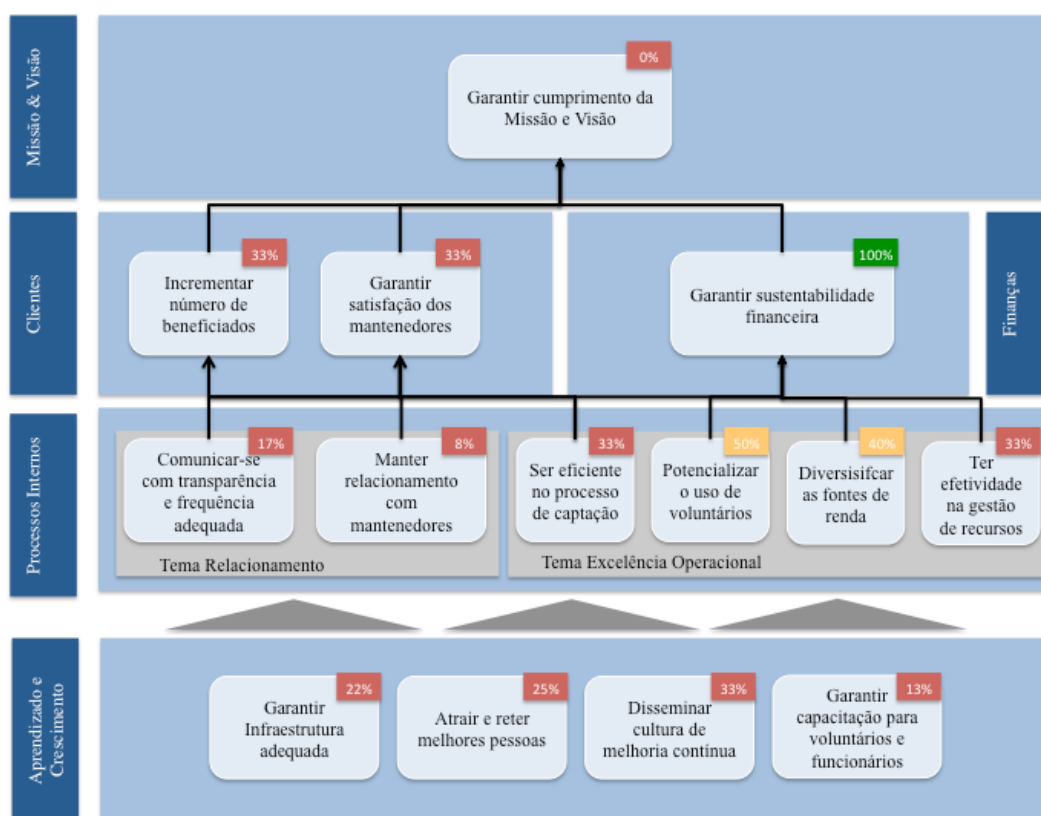


Figura 14 – Mapa Estratégico Resultado da Aplicação Piloto

Ao analisar o resultado, a presidente da instituição entrevistada manifestou sua concordância com a maioria das notas resultantes. Destacou que nenhuma área deixou de ser

abordada pela ferramenta, pelo contrário, passou a entender o processo de captação e o uso de voluntários de uma forma diferente.

Um ponto que foi identificado para alteração no questionário, é a capacitação dos funcionários. Argumenta-se que mais importante do que possuir um ciclo de treinamentos para funcionários nas instituições é garantir que todos os funcionários tenham uma formação na sua área de atuação na organização, alterando assim as perguntas do objetivo “Garantir capacitação para voluntários e funcionários” para:

- i. Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos funcionários?
- ii. Todos os funcionários possuem formação na área que atuam?
- iii. Há incentivos para funcionários que busquem se desenvolver por meio de cursos fora da instituição? (exemplo: cursos a distância)
- iv. Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos voluntários?
- v. Existe um programa de treinamentos básicos para voluntários?

Além disso, houve a percepção por parte do autor deste estudo que notas baixas de resultado podem ter um efeito negativo, já que, em muitas organizações, os dirigentes são voluntários ou recebem um baixo salário - esta é uma crítica dura ao trabalho destes. Propõe-se então que as notas “Intermediárias” sejam contadas como 50% ao invés dos 33% anteriormente sugeridos.

Por fim, a presidente relatou que recomenda fortemente (nota 10) a aplicação dessa ferramenta em demais instituições, pois esse tipo de reflexão é sempre muito agregadora.

5 Discussão e Considerações Finais

5.1 Conclusão do Trabalho

As organizações de terceiro setor estão em uma posição chave na sociedade brasileira. Em um país em desenvolvimento, com graves problemas sociais e ambientais, iniciativas de preservação do meio ambiente, reforço escolar ou ainda de fomento ao esporte, entre tantas outras, são extremamente importantes. No entanto, conforme destacado diversas vezes nesse estudo, em muitas ocasiões essas organizações revelam-se sem o devido apoio por parte do estado, sem programas de incentivo claros para seu desenvolvimento, elas acabam sendo dependentes de doações privadas, tanto de pessoas físicas quanto pessoas jurídicas. A competição de mão de obra com os demais setores chega a ser desleal, já que muito poucas das instituições de terceiro setor são grandes, cerca de 2%, e possuem capital e estruturação suficiente para conseguirem contratar pessoas talentosas em sua gestão. Em suma, é um setor de grande relevância, mas de certa forma deixado de lado em tantos aspectos. Nesse contexto, esse estudo tenta se colocar como um diagnóstico simples e rápido acessível a todas as instituições de terceiro setor, inclusive as pequenas, para que possam avaliar seu nível de gestão em diversas áreas chave de qualquer organização, como a captação de fundos, o recrutamento de voluntários e a gestão de recursos. Argumenta-se que esse tipo de ajuda seja vital para manter as organizações abertas, já que há uma enorme taxa de mortalidade em organizações de terceiro setor nos primeiros anos de sua existência. Acredita-se que isso é devido à falta de apoio de gestão que elas recebem: se de um lado os microempreendedores possuem no SEBRAE um apoio para seu desenvolvimento, as organizações de terceiro setor não o recebem de nenhuma fonte de forma gratuita. Muito da motivação por esse trabalho vem daí: a falta de amparo à tantas pessoas que fazem da prestação de serviço à sociedade seu objetivo de vida, seja pelo auxílio a pessoas carentes, seja pela preservação de áreas.

5.2 Sugestão de próximos passos

Propõe-se como continuidade para esse trabalho a aplicação em massa desse instrumento a fim de avaliar sua aplicabilidade em todos os tipos de organização do terceiro setor e identificar potenciais pontos de melhoria. É claro que o diagnóstico das organizações é apenas um passo para a melhoria da sua gestão. A capacidade de montagem de planos de ação e execução serão cruciais para levá-las a outro patamar. Uma recomendação poderia ser a contratação de uma consultoria ou de funcionários focados nisso, no entanto ambas essas

alternativas envolvem o dispêndio de dinheiro. Para solucionar esse problema é necessária a criação de uma rede de ajuda entre as organizações de terceiro setor que, uma vez mapeadas por meio dessa ferramenta, serão colocadas em contato com outras organizações *benchmark* nos pontos em que se encontrem as principais lacunas de gestão. Essa dita “matriz de *benchmarking*” seria construída conforme a figura 15 e teria o papel de mostrar as melhores instituições em cada objetivo e perspectiva. Acredita-se que ao colocar os integrantes do terceiro setor em contato, a troca de informações será um catalizador para potencializar as melhorias de todas elas.

É certo que esta é uma visão sonhadora, mas factível.

Persp.	Objetivo	Instituição A	Instituição B	...
Aprendizado e Crescimento	Garantir Infraestrutura adequada			
	Atrair e reter melhores pessoas			
	Disseminar a cultura de melhoria contínua			
	Garantir capacitação para voluntários e funcionários			
Processos Internos	Comunicar-se com transparência e frequência adequada			
	Manter relacionamento com mantenedores			
	Ser eficiente no processo de captação			
	Potencializar o uso de voluntários			
	Diversificar as fontes de renda			
	Ter efetividade na gestão de recursos			
Clientes	Incrementar número de beneficiados			
	Garantir satisfação dos mantenedores			
Fin.	Garantir sustentabilidade financeira			
Est.	Garantir cumprimento da missão e visão			
Total				

Figura 15 – Representação de Matriz de Benchmarking. Fonte: (Autoria própria)

5.3 Importância do Trabalho de Conclusão de Curso para o autor

O desenvolvimento desse trabalho foi extremamente agregador para a formação do autor. Os conceitos nele desenvolvidos são catalisadores relevantes para o entendimento do funcionamento moderno das organizações, sejam elas sem fins lucrativos ou não. Além disso, o conhecimento das atividades do terceiro setor contribuiu não somente para a formação acadêmica, mas também para a formação como cidadão e percepção do papel do engenheiro na sociedade.

6 Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPTADORES DE RECURSO (ABCR). A importância da contabilidade na captação de recursos. Disponível em:

<<http://captacao.org/recursos/artigos/1381-a-importancia-da-contabilidade-na-captacao-de-recursos>>. Acesso em: 06 ago. 2014.

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. 2013. 2013–2014 *Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.

BRITISH STANDARD INSTITUTION. BS EN ISO 9000: Quality Management Systems: Fundamentals and Vocabulary. London, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DALE, B. G. *Managing Quality*. Blackwell Publishing, 4^a ed., 2003.

DIMENSTEIN, G. Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação. (2005) Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2014.

DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

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

EME, B. Lecture d'Habermas et elements provisoires d'une problematique du social solidariste d'intervention. CRIDA-LSCI, IRESCO-CNRS, Paris, 1993.

EVANS et al., *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. South-Western Educational Publishing, 1999, ISBN: 0324012764.

EVERS, A. and LAVILLE, J.-L. (eds). *The third sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

FALCONER. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão*. Dissertação (Mestrado) - FEA/Departamento de Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) – Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). *Critérios de Excelência*. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, p. 66, 2007.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GOODMAN, et al. *Turning CEOs into quality champions*. *Quality Progress*, March, 47–54, 2000.

HECKERT. *Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção): Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) (2010). *As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010>>. Acesso em: 20 de julho 2014.

INSTITUTO PRO BONO. *Manual do terceiro setor*. Disponível em: <<http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>>. Acesso em: 20 de junho de 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos*. São Paulo: Elsevier, 2004.

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

JURAN, J.M. *The Upcoming Century of Quality*. In: “Quality Progress”, p. 29-37, 1994.

LIPPI, R. Terceiro setor espera retomar o crescimento. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 maio 1999, p. A-7.

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.

MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MIGUEL, P. A. C. Uma comparação dos prêmios da qualidade e excelência em desempenho no mundo, v. 13, n. 25/26: p. 35-46, 2010.

MITCHELL, M. A.; YATES, D. *How to use your organizational culture as a competitive tool*. *Nonprofit World*, v. 20, n. 2, mar./abr. 2002.

MOHAMMAD, M., MANN, R., (2010), *Baldrige Performance Excellence Program. International Award Programs*, NIST. Disponível em: <http://www.nist.gov/baldrige/community/international.cfm>>. Acesso em: 06 agosto 2014.

MYERS e RUTH. *Tools, techniques and tightropes: the art of walking and talking private sector management in non-profit organizations, is it just a question of balance?* In: *Financial Accountability & Management*. Oxford, v. 19, n. 3, p. 287-305, Aug. 2003.

NOGUEIRA, G.D. Gestão por processos no terceiro setor. *Revista GEPN*, edição 01 – volume 1, 2010.

OAB (2011). Captação de recursos para o terceiro setor. Disponível em: http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/captacao_aspjur21092011%20revisada.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2014.

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

PATON, R. *(Towards) a sedimentary theory of the third sector*. Paper presented to the NCVO/VSSN Annual Research Conference, Warwick University, 2009.

PESTOFF, V.A. *Third Sector and co-operative services. From determination to privatization*. *Journal of Consumer Policy*, p. 21-45, 1992.

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

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

THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (2013). An Overview of the EFQM excellence model. Disponível em: <http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf>. Acesso em: 6 de agosto de 2014.

VOKURKA, R. et al. *Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards*. *Quality Progress*, 33 (8): p. 41-49, 2000.

WEISBROD, B.A. *The voluntary nonprofit sector*. Lexington, Massachussets, Harvard, p. 47, 1977.

WEISBROD, B.A. *The nonprofit economy*. Cambridge, Massachussets, Harvard, p. 32, 1988.

Ferramenta disponível em:

http://www.4shared.com/file/J_uRrvyhce/Ferramenta_de_Avaliacao_do_3o_.html

7 **Apendice A - Respostas do Questionário Exploratório**

Perguntas Tamanho	Instituição A Grande	Instituição B Grande
Liderança: Há missão e visão da instituição? Se sim como foram desenvolvidos?	Sim, porém não foram desenvolvidas na instituição de São Carlos, e sim pelo órgão nacional, logo são as mesmas para todas as instituições idênticas espalhadas pelo país.	Sim, entretanto a instituição é de nível nacional e internacional, isto é, há diversas espalhadas por todo o país e em mais 23 países do mundo. Logo, a missão e visão utilizada foi criada pela central nacional, que fica em Curitiba (único lugar no Brasil onde há funcionários contratados para gerenciar/auxiliar as instituições do país), e é utilizada pela instituição em São Carlos mesmo sem nenhuma participação na elaboração.
Foco em RH: Há o número adequado de voluntários na instituição? Há vagas em aberto no quadro de funcionários?	A instituição funciona bem com a quantidade atual de voluntários, entretanto há diversas atividades que poderiam ser potencializadas com um maior número de pessoas. A empresa não carece de funcionários uma vez que possui a verba necessária para contratações e por ser uma grande instituição esta sempre recebendo currículos de pessoas interessadas em trabalhar lá.	O maior problema da instituição é a atração de voluntários: são quem limitam o número de crianças que podem ser ajudadas, pois são os responsáveis por absolutamente todo o trabalho da instituição, desde coordenadores até líderes de comunidades e demais membros (e em grande número tornam enorme o alcance de sua ação). Havendo funcionários contratados apenas na central nacional (Curitiba), não há vagas em aberto no quadro de funcionários.
Gestão por processos: como é o processo de captação de recursos? Existem medições para gerenciá-lo?	A captação de recursos financeiros é feita principalmente por doações através do sistema de telemarketing. Além disso convênios com o município e estado fornecem o necessário para o sustento básico. O gerenciamento de todo o capital é feito pelo departamento financeiro da instituição, que parece ser bem estruturado.	Todo o capital necessário para as ações da instituição (R\$ 2.02 por criança por mês) é fornecido pela central de Curitiba, que remaneja todo o dinheiro investido pelo Ministério da Saúde. Em troca, a instituição faz coleta de dados mensalmente nas comunidades (distribuídas em 29 municípios) onde está inserida, preenchendo mais de 35 itens catalogados pelo Ministério da Saúde.
Planejamento Estratégico: É feito planejamento estratégico? Se sim, quem participa da sua elaboração?	O entrevistado (diretor administrativo) pareceu não compreender bem o que o termo "planejamento estratégico" representa, entretanto explicou que toda tomada de decisão e planejamento de atividades é feito pela diretoria da instituição.	O planejamento das atividades da instituição restringe-se às reuniões dos coordenadores, que passam as resoluções para o restante dos membros (não havendo um planejamento estratégico formalizado).
Dados numéricos	Funcionários: 180; Voluntários: 25; Beneficiados: 563 deficientes intelectuais e 86 autistas; Imóvel da sede: próprio; Existência: 52 anos; Campo de atuação: promover o bem estar e desenvolvimento de pessoas com deficiência intelectual e autismo	Funcionários: 0; Voluntários: 172; Beneficiados: 930 crianças (0 a 7 anos); Imóvel da sede: cedido; Existência: 29 anos; Campo de atuação: auxílio a famílias carentes com crianças pequenas (fornecem comida, roupas, etc).

Perguntas Tamanho	Instituição C Média	Instituição D Pequena
Liderança: Há missão e visão da instituição? Se sim como foram desenvolvidos?	Não tem mais estão sendo elaboradas: um membro da diretoria está tentando desenvolvê-las e levando propostas a respeito nas reuniões de diretoria.	Embora o entrevistado (assistente administrativo) soubesse do que são esses conceitos, eles não foram aplicados na instituição. No entanto, reconhece o valor de tal implantação.
Foco em RH: Há o número adequado de voluntários na instituição? Há vagas em aberto no quadro de funcionários?	Há carência de voluntários: 12 participam apenas como membros da diretoria e outros 5 desenvolvem atividades na instituição (2 como dentistas, 1 em culinária e 2 em atividades de bordado). Assim, a entrevistada (coordenadora geral) disse sentir falta de mais voluntários que desenvolvessem atividades culturais e recreativas com as crianças. No momento o quadro de funcionários está com vaga em aberto para monitor de música, que saiu há pouco tempo e não conseguem encontrar outro.	Voluntários é uma das carências da instituição: eles dispõem de espaço adequado para a realização de atividades culturais e educacionais diferenciadas, promovidas por voluntários (como oficinas de música, artesanato, teatro, atividades esportivas, etc), mas encontram dificuldade em encontrar ou manter voluntários para realizá-las. Por outro lado o quadro de funcionários está completo no momento (inclusive foram contratados estagiários recentemente).
Gestão por processos: como é o processo de captação de recursos? Existem medições para gerenciá-lo?	A instituição depende de doações para captar recursos financeiros. Em busca de uma renda fixa, a instituição criou um carnê de contribuição em que aproximadamente 35 pessoas doam mensalmente valores entre 10 e 20 reais. Além disso também recebem doações esporádicas de outros colaboradores e também os pais das crianças colaboram com o que podem mensalmente. No que diz respeito a alimentos necessários para as crianças, tem convênio com a prefeitura para fornecimento mensal de recursos alimentícios. Algo interessante no gerenciamento financeiro da instituição é o fato dela sempre se planejar para ter em caixa uma quantia suficiente para mantê-la funcionando por um ano mesmo sem receber nenhum tipo de recurso/doação.	Além de receberem verba de um convênio com a prefeitura, utilizam principalmente o telemarketing, feito por funcionários, essencial para conseguirem doações que complementam o capital necessário para arcar com as despesas do mês. Também há pessoas que procuram a instituição esporadicamente para doar. Quanto ao controle de gastos, eles procuram sempre ter planejado/previsto os gastos dos seis meses seguintes.
Planejamento Estratégico: É feito planejamento estratégico? Se sim, quem participa da sua elaboração?	A tomada de decisões e planejamento das atividades são feitos pela diretoria em reuniões semi fechadas: cada semana um funcionário diferente pode participar. Entretanto não há um planejamento estratégico formalizado.	Embora o entrevistado (assistente administrativo) soubesse do que se tratava um planejamento estratégico, isso nunca foi feito na instituição, mas afirmou que seria muito interessante/benéfico começarem a fazer.
Dados numéricos	Funcionários: 12; Voluntários: 17; Beneficiários: 120 crianças (6 a 14 anos); Imóvel da sede: próprio; Existência: 29 anos; Campo de atuação: reforço escolar e atividades recreativas/culturais no contra-turno escolar.	Funcionários: 4; Voluntários: 6; Beneficiários: 41 crianças (6 a 17 anos); Imóvel da sede: próprio; Existência: 20 anos; Campo de atuação: reforço escolar e atividades recreativas/culturais no contra-turno escolar.

Perguntas Tamanho	Instituição E Pequena	Instituição F Pequena
Liderança: Há missão e visão da instituição? Se sim como foram desenvolvidos?	Não há missão e visão formalizadas. Entretanto o entrevistado (coordenador geral) mostrou que o objetivo/cultura da instituição é forte e claro para todos que fazem parte dela (é reforçado no dia a dia e na forma de trabalho de todos).	Sim, entretanto foram desenvolvidas há anos e não são revisadas.
Foco em RH: Há o número adequado de voluntários na instituição? Há vagas em aberto no quadro de funcionários?	A atração de voluntários é a segunda maior carência da instituição (depois de recursos financeiros): eles buscam parceiros e redes sociais para divulgar tal necessidade mas ainda assim faltam pessoas (para ajudar na realização de bazares, organização de estoque e outras atividades). Muitas vagas em aberto no quadro de funcionários: terapeuta ocupacional, nutricionista, assistente social, fisioterapia. Está com dificuldade em encontrar pessoas para ocupar o cargo e também dispõe de verba limitada para a folha de pagamento.	Tem poucos voluntários mas suficientes para fazer as atividades que precisam. Procuram atraí-los nas igrejas que se envolvem com a instituição. Possuem vagas no quadro de funcionários, como por exemplo 2 cozinheiras e 1 coordenador financeiro, mas faltam recursos para novas contratações.
Gestão por processos: como é o processo de captação de recursos? Existem medições para gerenciá-lo?	Principalmente doações: recebem verba e recursos de alimentação e higiene tanto da comunidade quanto dos vicentinos (religiosos que coordenam e patrocinam a instituição). Produtos de higiene, limpeza e alimentação nunca faltam: ao lado da instituição há uma igreja atrelada a ela, e os seus frequentadores encarrregam-se de verificar semanalmente o que está em falta na instituição e trazem as doações necessárias. Para o controle financeiro eles contam com a ajuda de um contador.	Recebem verbas parlamentares e recursos de convênio com a prefeitura. Também recebem doações esporádicas aleatórias de pessoas que entram em contato (tanto para doação de dinheiro quando de alimentos e outros) e há pais das crianças que colaboram com o que podem mensalmente. Para ajudar na renda realizam bazares em que vendem as doações que recebem de roupas, sapatos brinquedos, etc. O planejamento financeiro existe conforme a demanda, de acordo com o recebimento de verbas, mas normalmente quando recebem dinheiro já possuem contas a pagar para as quais ele é destinado.
Planejamento Estratégico: É feito planejamento estratégico? Se sim, quem participa da sua elaboração?	Não há um planejamento estratégico formalizado. Entretanto qualquer planejamento ou tomada de decisão é realizado nas reuniões da diretoria, composta por 13 voluntários (vicentinos há mais de 6 anos), e depois repassada aos demais voluntários e funcionários.	Não. Há apenas planejamento pedagógico em que é feito o plano de aulas semestral.
Dados numéricos	Funcionários: 4. Voluntários: 27. Beneficiados: 35 idosos. Imóvel da sede: próprio. Existência: 92 anos. Campo de atuação: II.PI (Instituição de Longa Permanência para Idosos).	Funcionários: 3. Voluntários: 8. Beneficiados: 50 crianças (6 a 14 anos); Imóvel da sede: próprio. Existência: 33 anos. Campo de atuação: reforço escolar e atividades recreativas/culturais no contra-turno escolar.

8 Apêndice B - Aplicação piloto da ferramenta

#	Perspectiva	Tema	Objetivo Estratégico	Critério	Resposta	Observação	Pontos	Pontuação Máxima
1.1.1	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir Infraestrutura Adequada	Existe uma avaliação quanto à taxa de utilização dos ativos existentes? (por exemplo: número de computadores por pessoa; número de leitos vacantes; número máximo de carteiras por sala de aula, etc)	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.55	1.67
1.1.2	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir Infraestrutura Adequada	Existe um plano de aquisição de novos materiais (computadores, cadeiras, etc) uma vez que os existentes tornam-se obsoletos?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.55	1.67
1.1.3	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir Infraestrutura Adequada	Existe um plano de renovação e/ou expansão da estrutura física atual uma vez que esta tornar-se obsoleta?	Não		0.00	1.67
1.2.1	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Os meios atuais de recrutamento trazem o número adequado de candidatos para as vagas em aberto do quadro de funcionários?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.21	0.63
1.2.2	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	O atual meio de divulgação de vagas de voluntariado é assertivo?	Não		0.00	0.63
1.2.3	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Existem processos definidos para contratação de funcionários e voluntários?	Sim	Só assinala 'Sim' no caso de evidências claras. No caso contrário assinala 'Intermediária'	0.63	0.63
1.2.4	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Já foram levantados os principais fatores de motivação dos funcionários e voluntários?	Não		0.00	0.63
1.2.5	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Existem políticas de motivação e reconhecimento do trabalho dos voluntários e funcionários da instituição?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.21	0.63
1.2.6	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Há uma política de feedbacks periódicos com os funcionários e voluntários para melhorias de políticas de RH?	Não		0.00	0.63
1.2.7	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Os indicadores de turnover (funcionários que saíram dentre todos os funcionários em um determinado período) e de absenteísmo são analisados e usados a fim de medir o engajamento dos funcionários e voluntários?	Não		0.00	0.63
1.2.8	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Existe uma política de avaliação de desempenho dos funcionários e voluntários?	Não		0.00	0.63
1.3.1	Aprendizado e Crescimento	-	Disseminar cultura de melhoria contínua	Há um sistema de benefícios e reconhecimento que premie funcionários e voluntários por meio de novas ideias que melhorem o dia-a-dia da instituição?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.83	2.50
1.3.2	Aprendizado e Crescimento	-	Disseminar cultura de melhoria contínua	Existem treinamentos para novos funcionários para explicação da cultura da instituição e quais são os comportamentos esperados?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.83	2.50
1.4.1	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos funcionários?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.33	1.00
1.4.2	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Existe um programa de treinamentos específico para funcionários?	Não		0.00	1.00

#	Perspectiva	Tema	Objetivo Estratégico	Critério	Resposta	Observação	Pontos	Pontuação Máxima
1.4.3	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Há incentivos para funcionários que busquem se desenvolver por meio de cursos fora da instituição?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.33	1.00
1.4.4	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos voluntários?	Não		0.00	1.00
1.4.5	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Existe um programa de treinamentos básicos para voluntários?	Não		0.00	1.00
2.1.1	Processos Internos	Relacionamento	Comunicar-se com transparência e frequência adequada	Há um banco de dados com o cadastro dos mantenedores (pessoas físicas ou jurídicas que doam à instituição)?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.55	1.67
2.1.2	Processos Internos	Relacionamento	Comunicar-se com transparência e frequência adequada	Existe um relatório de prestação de contas enviado a todos os mantenedores, funcionários, voluntários e ex-voluntários?	Não		0.00	1.67
2.2.1	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Há uma segmentação entre os mantenedores segundo sua importância estratégica?	Não		0.00	0.83
2.2.2	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Existe uma política de reuniões presenciais com os mantenedores mais relevantes?	Não		0.00	0.83
2.2.3	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Há um relatório de atividades enviado periodicamente a todos os mantenedores?	Não		0.00	0.83
2.2.4	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Há uma política de visitas de mantenedores na instituição para que conheçam as atividades?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.28	0.83
2.3.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Ser eficiente no processo de captação	Há processos estabelecidos de captação de recursos financeiros?	Sim	Só assinalar 'Sim' no caso de evidências claras. No caso contrário assinalar 'Intermediária'	1.11	1.11
2.3.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Ser eficiente no processo de captação	Há controles numéricos (indicadores) para avaliar a efetividade do processo de captação?	Não		0.00	1.11
2.3.3	Processos Internos	Excelência Operacional	Ser eficiente no processo de captação	São criados planos de ação caso sejam identificados potenciais melhorias no processo de captação de recursos financeiros?	Não		0.00	1.11
2.4.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Potencializar o uso de voluntários	Todas as atividades que poderiam ser realizadas por voluntários já foram mapeadas?	Não		0.00	1.67
2.4.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Potencializar o uso de voluntários	A alocação dos voluntários é feita a fim de otimizar sua utilização?	Sim	Só assinalar 'Sim' no caso de evidências claras. No caso contrário assinalar 'Intermediária'	1.67	1.67
2.5.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	Há captação de renda por meio de órgãos públicos?	Sim	Só assinalar 'Sim' no caso de evidências claras. No caso contrário assinalar 'Intermediária'	0.67	0.67
2.5.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	São realizados eventos pontuais para captação de renda? (exemplo: quermesses, rifas, bazares, etc...)	Não		0.00	0.67

#	Perspectiva	Tema	Objetivo Estratégico	Critério	Resposta	Observação	Pontos	Pontuação Máxima
2.5.3	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	Há a venda de produtos ou serviços da instituição para captação de renda?	Não		0.00	0.67
2.5.4	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	É usado o telemarketing para angariar mais doações?	Não		0.00	0.67
2.5.5	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	Há algum tipo de programa para captação de doações mensais dos mantenedores? (exemplo: carne, patrocinadores, etc...)	Sim	Só assinalar 'Sim' no caso de evidências claras. No caso contrário assinalar 'Intermediária'	0.67	0.67
2.6.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Há uma lógica de priorização no dispêndio de recursos financeiros excedentes, caso existam?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.22	0.67
2.6.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Há uma lógica de otimização do uso de recursos físicos escassos (ginásio, leitos, computadores, etc...)	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.22	0.67
2.6.3	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	São criados planos de ação com intuito de otimização das atividades dos colaboradores/voluntários?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.22	0.67
2.6.4	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Os limitantes de crescimento da instituição são endereçados e criados planos de ação para serem remediados?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.22	0.67
2.6.4	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Existe um processo estruturado de planejamento financeiro?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	0.22	0.67
3.1.1	Clientes	-	Incrementar o número de beneficiados	Houve incremento do número de beneficiados no último ano?	Intermediária	A resposta Intermediária corresponde ao caso de haver iniciativas, mas desestruturadas	3.30	10.00
3.2.1	Clientes	-	Garantir Satisfação dos Mantenedores	É calculado o número de mantenedores fidelizados, ou seja, que doam recorrentemente à instituição?	Sim	Só assinalar 'Sim' no caso de evidências claras. No caso contrário assinalar 'Intermediária'	3.33	3.33
3.2.2	Clientes	-	Garantir Satisfação dos Mantenedores	É calculado o número de mantenedores perdidos, ou seja, os que deixam de doar após um período?	Não		0.00	3.33
3.2.3	Clientes	-	Garantir Satisfação dos Mantenedores	Há a preocupação de avaliar a satisfação dos mantenedores com a atuação da instituição?	Não		0.00	3.33
4.1.1	Financeira	-	Garantir sustentabilidade financeira	A instituição possui reservas financeiras que garantem seu sustento ainda que sem doações por um determinado período?	Sim	Só assinalar 'Sim' no caso de evidências claras. No caso contrário assinalar 'Intermediária'	20.00	20.00
5.1.1	Missão e Visão	-	Garantir cumprimento da Missão e Visão	A instituição possui missão e visão definidos e atualizados?	Não		0.00	5.00
5.1.2	Missão e Visão	-	Garantir cumprimento da Missão e Visão	A instituição realiza um planejamento estratégico?	Não		0.00	5.00
5.1.3	Missão e Visão	-	Garantir cumprimento da Missão e Visão	Para confeccionar o planejamento estratégico, há o envolvimento dos funcionários além da diretoria?	Não		0.00	5.00

#	Perspectiva	Tema	Objetivo Estratégico	Critério	Resposta	Observação	Pontos	Pontuação Máxima
5.1.4	Missão e Visão	-	Garantir cumprimento da Missão e Visão	Há o mapeamento do ambiente interno e externo da instituição a fim de identificar potenciais oportunidades ou ameaças?	Não		0.00	5.00
Total							37.12	100

9 Apêndice C – Ferramenta Final

#	Perspectiva	Tema	Objetivo Estratégico	Critério	Resposta	Observação	Pontos	Pontuação Máxima
1.1.1	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir Infraestrutura Adequada	Existe uma avaliação quanto à taxa de utilização dos ativos existentes? (por exemplo: número de computadores por pessoa; número de leitos vacantes; número máximo de carteiras por sala de aula, etc)			0.00	1.67
1.1.2	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir Infraestrutura Adequada	Existe um plano de aquisição de novos materiais (computadores, cadeiras, etc) uma vez que os existentes tornam-se obsoletos?			0.00	1.67
1.1.3	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir Infraestrutura Adequada	Existe um plano de renovação e/ou expansão da estrutura física atual uma vez que esta tornar-se obsoleta?			0.00	1.67
1.2.1	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Os meios atuais de recrutamento trazem o número adequado de candidatos para as vagas em aberto do quadro de funcionários?			0.00	0.63
1.2.2	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	O atual meio de divulgação de vagas de voluntariado é assertivo?			0.00	0.63
1.2.3	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Existem processos definidos para contratação de funcionários e voluntários?			0.00	0.63
1.2.4	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Já foram levantados os principais fatores de motivação dos funcionários e voluntários?			0.00	0.63
1.2.5	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Existem políticas de motivação e reconhecimento do trabalho dos voluntários e funcionários da instituição?			0.00	0.63
1.2.6	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Há uma política de feedbacks periódicos com os funcionários e voluntários para melhorias de políticas de RH?			0.00	0.63
1.2.7	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Os indicadores de turnover (funcionários que saíram dentre todos os funcionários em um determinado período) e de absenteísmo são analisados e usados a fim de medir o engajamento dos funcionários e voluntários?			0.00	0.63
1.2.8	Aprendizado e Crescimento	-	Atrair e Reter as melhores pessoas	Existe uma política de avaliação de desempenho dos melhores funcionários e voluntários?			0.00	0.63
1.3.1	Aprendizado e Crescimento	-	Disseminar cultura de melhoria contínua	Há um sistema de benefícios e reconhecimento que premie funcionários e voluntários por meio de novas ideias que melhorem o dia-a-dia da instituição?			0.00	2.50
1.3.2	Aprendizado e Crescimento	-	Disseminar cultura de melhoria contínua	Existem treinamentos para novos funcionários para explicação da cultura da instituição e quais são os comportamentos esperados?			0.00	2.50

#	Perspectiva	Tema	Objetivo Estratégico	Critério	Resposta	Observação	Pontos	Pontuação Máxima
1.4.1	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos funcionários?			0.00	1.00
1.4.2	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Todos os funcionários possuem formação na área que atuam?			0.00	1.00
1.4.3	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Há incentivos para funcionários que busquem se desenvolver por meio de cursos fora da instituição?			0.00	1.00
1.4.4	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Existe uma avaliação das competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades dos voluntários?			0.00	1.00
1.4.5	Aprendizado e Crescimento	-	Garantir capacitação de voluntários e funcionários	Existe um programa de treinamentos básicos para voluntários?			0.00	1.00
2.1.1	Processos Internos	Relacionamento	Comunicar-se com transparência e frequência adequada	Há um banco de dados com o cadastro dos mantenedores (pessoas físicas ou jurídicas que doam à instituição)?			0.00	1.67
2.1.2	Processos Internos	Relacionamento	Comunicar-se com transparência e frequência adequada	Existe um relatório de prestação de contas enviado a todos os mantenedores, funcionários, voluntários e ex-voluntários?			0.00	1.67
2.2.1	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Há uma segmentação entre os mantenedores segundo sua importância estratégica?			0.00	0.83
2.2.2	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Existe uma política de reuniões presenciais com os mantenedores mais relevantes?			0.00	0.83
2.2.3	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Há um relatório de atividades enviado periodicamente a todos os mantenedores?			0.00	0.83
2.2.4	Processos Internos	Relacionamento	Manter relacionamento com mantenedores	Há uma política de visitas de mantenedores na instituição para que conheçam as atividades?			0.00	0.83
2.3.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Ser eficiente no processo de captação	Há processos estabelecidos de captação de recursos financeiros?			0.00	1.11
2.3.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Ser eficiente no processo de captação	Há controles numéricos (indicadores) para avaliar a efetividade do processo de captação?			0.00	1.11
2.3.3	Processos Internos	Excelência Operacional	Ser eficiente no processo de captação	São criados planos de ação caso sejam identificados potenciais melhorias no processo de captação de recursos financeiros?			0.00	1.11

#	Perspectiva	Tema	Objetivo Estratégico	Critério	Resposta	Observação	Pontos	Pontuação Máxima
2.4.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Potencializar o uso de voluntários	Todas as atividades que poderiam ser realizadas por voluntários já foram mapeadas?			0.00	1.67
2.4.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Potencializar o uso de voluntários	A alocação dos voluntários é feita a fim de otimizar sua utilização?			0.00	1.67
2.5.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	Há captação de renda por meio de órgãos públicos?			0.00	0.67
2.5.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	São realizados eventos pontuais para captação de renda? (exemplo: quermesses, rifas, bazares, etc...)			0.00	0.67
2.5.3	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	Há a venda de produtos ou serviços da instituição para captação de renda?			0.00	0.67
2.5.4	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	É usado o telemarketing para angariar mais doações?			0.00	0.67
2.5.5	Processos Internos	Excelência Operacional	Diversificar as fontes de renda	Há algum tipo de programa para captação de doações mensais dos mantenedores? (exemplo: carnê, patrocinadores, etc...)			0.00	0.67
2.6.1	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Há uma lógica de priorização no dispêndio de recursos financeiros excedentes, caso existam?			0.00	0.67
2.6.2	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Há uma lógica de otimização do uso de recursos físicos escassos (ginásio, leitos, computadores, etc...)			0.00	0.67
2.6.3	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	São criados planos de ação com intuito de otimização das atividades dos colaboradores/voluntários?			0.00	0.67
2.6.4	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Os limitantes de crescimento da instituição são endereçados e criados planos de ação para serem remediados?			0.00	0.67
2.6.4	Processos Internos	Excelência Operacional	Ter efetividade na gestão de recursos	Existe um processo estruturado de planejamento financeiro?			0.00	0.67
3.1.1	Clientes	-	Incrementar o número de beneficiados	Houve incremento do número de beneficiados no último ano?			0.00	10.00
3.2.1	Clientes	-	Garantir Satisfação dos Mantenedores	É calculado o número de mantenedores fidelizados, ou seja, que doam recorrentemente à instituição?			0.00	3.33

