

EDUARDO PAES AMARO DE CASTRO

PROPOSTA DE MELHORIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS POR UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

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

São Paulo
2006

EDUARDO PAES AMARO DE CASTRO

PROPOSTA DE MELHORIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS POR UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

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

Orientador: Prof.
Clóvis Alvarenga Netto

São Paulo
2006

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo ilustrativo do trabalho - elaborado pelo autor	17
Figura 2 - Diferenciação entre setores (FERNANDES, 1994) - Adaptado pelo autor	20
Figura 3 - Distribuição das organizações sem fins lucrativos no Brasil em dezembro/2002 (IBGE-2002)	21
Figura 4 – Velocidade do crescimento do número de entidades sem fins lucrativos (IBGE-2002).....	22
Figura 5 - Funções gerenciais utilizadas no terceiro setor (TENÓRIO, 2000)	35
Figura 6 - Conceitos de eficiência, eficácia e impacto - ROCHE (2000, p. 39)	36
Figura 7 - Modelo de Gestão para o Terceiro Setor. TACHIZAWA (2002, p. 151) ...	38
Figura 8 - Estratégia de Posicionamento. KOTLER (2000).....	50
Figura 9 - Ordem do processo de marketing. (KOTLER, 2000) – adaptado pelo autor	52
Figura 10 - Avaliação da qualidade do serviço (Fonte: ZEITHAML)	56
Figura 11 - As cinco forças que determinam a atratividade dos segmentos. (PORTER,1998).....	56
Figura 12 - Planejamento Estratégico de Operações e Serviços	58
Figura 13 - Objetivos organizacionais. (HUDSON,1999)	59
Figura 14 - Visão tradicional (KOTLER, 2000).....	62
Figura 15 - Visão da empresa moderna orientada ao cliente (KOTLER, 2000).....	62
Figura 16 - O modelo 5 GAPs	63
Figura 17 - Documento de elaboração.....	68
Figura 18 - Decomposição hierárquica	68
Figura 19 - Junções do diagrama	69
Figura 20 - Diagrama do fluxo do processo	69
Figura 21 - Desafios para o CIPS - baseado em Falconer (1999)	71
Figura 22 - Distribuição do público atendido por unidade	72
Figura 23 - Fluxo de atendimento do jovem no NSE	74
Figura 24 - Estrutura organizacional	75
Figura 25 - Fonte de recursos. Fonte: CIPS	77
Figura 26 - Parcerias com o governo - % relativa ao valor do auxílio correspondente - (Fonte: CIPS)	78
Figura 27 - DOAR 2005 (Fonte: CIPS).....	79

Figura 28 - Análise SWOT	80
Figura 29 - Macro processo de atendimento do cliente doador	82
Figura 30 - Fluxo detalhado do processo - Atendimento do cliente doador	83
Figura 31 - Fluxo de atendimento do cliente usuário	84
Figura 32 - Diagrama do SERVPRO – Atendimento do cliente doador	85
Figura 33 - Índice Paulista de Vulnerabilidade Social (Fundação SEADE, 2002).....	87
Figura 34 - Renda das famílias atendidas pelo CIPS – elaborado pelo autor – Fonte: CIPS.....	88
Figura 35 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes assistidos (% acumulado)	94
Figura 37 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes doadores	94
Figura 36 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes assistidos.	94
Figura 38 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes doadores.	95
Figura 39 - GAP 1 - Resultados da avaliação do GAP 1.....	96
Figura 40 - Controle da qualidade do processo em serviços (FITZSIMMONS) - adaptado pelo autor	98
Figura 41 - Antecedentes dos GAPs 1 e 2.....	99
Figura 42 - Antecedentes dos GAP 3 e 4.....	104
Figura 43 - GAP 5 - Resultados da avaliação do GAP 5.....	105
Figura 45 - Cronograma de gerenciamento da unidade - Elaborado pelo autor	109
Figura 44 – Peridiocidade dos controles propostos para os clientes beneficiários .	109
Figura 46 - Reunião mensal : <i>Inputs</i>	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo das principais características das unidades do CIPS (Elaborado pelo autor).....	33
Tabela 2 - Dimensões avaliadas nos questionários do SERVQUAL	61
Tabela 3 - Antecedentes dos GAPs 1 e 2	66
Tabela 4 - Antecedentes dos GAPs 3 e 4	67
Tabela 5 - Grade horária diária	74
Tabela 6 - Elementos SWOT: Análise.....	81
Tabela 7 - Documento de elaboração do contato inicial com o cliente doador	83
Tabela 8 - Nível de expectativas para cada dimensão.....	93
Tabela 9 – Necessidade I: objetivos e indicadores (Elaborado pelo autor).....	111
Tabela 10 – Necessidade I: ações corretivas (Elaborado pelo autor).....	112
Tabela 11 – Necessidade II: objetivos e indicadores (Elaborado pelo autor).....	114
Tabela 12 – Necessidade II: ações corretivas (Elaborado pelo autor).....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ADIS	Auxiliar de Desenvolvimento Infantil
AMA	American Marketing Association
CEI	Creche Educativa Infantil
CIPS	Centro Integrado de Promoção Social
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EMEF	Escola Municipal de Educação Fundamental
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LOAS	Lei Orgânica de Assistência Social
MOVA	Movimento de Alfabetização
NSE	Núcleo Sócio-Educativo
ONG	Organização Não Governamental
PDIS	Professoras de Desenvolvimento Infantil
PMSP	Prefeitura do Município de São Paulo
SAE-SP	Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo
SERVQUAL	Metodologia Qualidade do Serviço
SERVPRO	Metodologia do Processo do Serviço
SME	Secretaria Municipal de Educação
SWOT	Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities

AGRADECIMENTOS

Ao professor Clóvis Alvarenga Netto pela orientação e estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos meus pais pelas oportunidades que me ofereceram ao longo da minha vida.

Aos funcionários do CIPS pela colaboração e participação ao longo de todo o trabalho.

Nosso caráter é o resultado de nossa
conduta.
(Aristóteles, Séc. IV A.C.)

SUMÁRIO

1 Apresentação	14
2 Introdução	19
2.1 Terceiro Setor	19
2.2 As FASFIL.....	21
2.3 O CIPS	23
2.3.1 Missão.....	23
2.3.2 História	24
2.4 Atividades hoje desenvolvidas	25
2.4.1 Sede social	25
2.4.2 Cantinho Solidário.....	26
2.4.3 CEI Mascote.....	26
2.4.3.1 Atividades	26
2.4.3.2 Objetivo Geral	27
2.4.3.3 Objetivos específicos	27
2.4.3.4 Seleção de usuários.....	28
2.4.3.5 Avaliação e monitoramento.....	28
2.4.4 Núcleo Sócio-Educativo (NSE)	29
2.4.4.1 Objetivo geral	29
2.4.4.2 Objetivos específicos	30
2.4.5 Movimento De Alfabetização	30
2.4.6 Sede Alba	30
2.4.6.1 Objetivo geral	31
2.5 Parcerias	31
2.6 Resumo.....	32
3 Gestão da entidade.....	35
3.1 Áreas de Gestão	37
3.1.1 Gestão de pessoas	38
3.1.2 Gestão da estrutura organizacional	40
3.1.3 Gestão financeira	41
3.1.4 Gestão de parcerias e alianças.....	41
3.1.5 Gestão de marketing.....	42

3.1.6 Gestão de estratégia.....	44
3.2 Dificuldades do Terceiro Setor.....	44
3.3 Origens dos problemas	45
4 Qualidade em serviços.....	48
4.1 Escopo da qualidade em serviços.....	49
4.2 Identificação dos segmentos de ‘mercado’ e seleção do mercado-alvo	50
4.2.1 Identificação do cliente beneficiário	52
4.2.2 O cliente que doa recursos	53
4.2.3 A expectativa dos clientes.....	54
4.3 Posicionamento da oferta ao mercado.....	56
4.4 O SERVQUAL.....	60
4.4.1 GAP 1	63
4.4.2 GAP 2	64
4.4.3 GAP 3	64
4.4.4 GAP 4	65
4.4.5 Antecedentes dos GAPs	66
4.5 O SERVPRO.....	67
5 Análise da situação atual e propostas.....	71
5.1 O serviço.....	71
5.1.1 Conteúdo	72
5.1.2 Processo	74
5.1.1 Estrutura organizacional	75
5.1.2 Fontes de recursos	76
5.2 Posicionamento estratégico	79
5.2 Fluxo de atendimento – Análise pelo SERVPRO.....	82
5.3 Aplicação dos questionários do SERVQUAL	85
5.3.1 Identificação do cliente que se beneficia dos recursos	86
5.3.1.1 Localização	86
5.3.1.2 Renda	87
5.3.1.3 Idade	88
5.3.1.4 Perfil.....	89
5.3.1.5 Expectativas.....	90
5.3.2 Identificação do cliente que doa recursos	90
5.3.2.1 Expectativas.....	92

5.3.1 Medição dos GAPs	93
5.3.1.1 GAP 1	95
5.3.1.2 GAP 2	97
5.3.1.3 Antecedentes dos GAPs 1 e 2	98
5.3.1.3 GAP 3	100
5.3.1.4 GAP 4	102
5.3.1.5 Antecedentes dos GAPs 3 e 4	103
5.3.1.6 GAP 5	105
5.5 Propostas de melhoria	106
5.5.1 Necessidade I	106
5.5.2 Necessidade II	112
5.5.3 Necessidade III	114
5.5.4 Necessidade IV	115
6 Conclusões	117
Referências Bibliográficas.....	121
APÊNDICE A - Questionário adaptado do SERVQUAL – Expectativas	124
APÊNDICE B - Questionário adaptado do SERVQUAL - Percepções.....	125
APÊNDICE C - Questionário do SERVQUAL – Antecedentes 1 e 2	126
APÊNDICE D - Questionário do SERVQUAL – Antecedentes 3 e 4	127
APÊNDICE E – Formulário para o cadastro de doadores e voluntários	128
APÊNDICE F – Ficha de acompanhamento de atividades do voluntário.....	129
APÊNDICE G – Termo de adesão de voluntário	130
APÊNDICE H – Formulário de cadastro da demanda.....	131
APÊNDICE I – Formulário de acompanhamento das crianças - Diário da turma	132
APÊNDICE J – Formulário de acompanhamento da expectativa dos clientes ...	138

RESUMO

Este trabalho trata das atividades realizadas por uma entidade do terceiro setor com atuação relevante na área de assistência social, o Centro Integrado de Promoção Social (CIPS), e tem como objetivo criar mecanismos e ferramentas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. O intuito é elaborar soluções coerentes com a capacidade da instituição em implementá-las e compatíveis com as restrições com as quais a organização convive, que são da ordem de insuficiência de recursos (financeiros, de mão de obra, bens), baixa capacitação dos funcionários, restrições legais e alta dependência da fundadora. Espera-se que o nível de qualidade atingido com a implementação das propostas permita à instituição alcançar a sustentabilidade de suas operações a longo prazo, com a continuidade do trabalho social de caráter tão importante que realiza.

A identificação das necessidades da organização foi feita utilizando-se conceitos baseados na qualidade do serviço e métodos modernos como o SERVQUAL e SERVPRO, que são metodologias para análise em diversos níveis da qualidade do serviço e do processo, respectivamente. As soluções abordam as causas das principais dificuldades da entidade, incluindo mecanismos de supervisão envolvendo o trabalho voluntário, clientes usuários e doadores.

Espera-se que este trabalho seja uma referência às instituições em situação semelhante à do CIPS e que buscam por soluções para seus problemas, tendo em vista a visão abrangente com que o assunto é aqui tratado e a crônica manifestação das mesmas dificuldades no terceiro setor.

Palavras-chave: Qualidade, Terceiro Setor, Serviços

ABSTRACT

The objective of this work is to create mechanisms and tools that will help to improve the quality of the rendered services already developed by the Centro Integrado de Promoção Social (CIPS). This third sector entity has a relevant presence in the social assistance area. The aim is to bring feasible solutions for the CIPS that will consider financial, manpower, assets, legal restrictions, and also institution founder dependency. After the implementation of the proposed actions, it is expected the institution to achieve a long term sustainability and to maintain their operations. The CIPS needs were identified by using the concepts based on the quality services and the recent methods such as SERVQUAL and SERVPRO. These methodologies are used to analyze several services and process qualities levels, respectively. The suggested solutions were applied to the main CIPS difficulties, including supervision of the voluntary work, users, and donators. For the institutions that are facing the same problems as CIPS and are searching for solutions, this work can be a good reference once it embraces many subjects and chronic manifestations of the same difficulties in the nonprofit sector.

Key-words: Quality, Third Sector, Services

1 Apresentação

Alguns estudos empíricos (IBGE, 2002) têm mostrado que no Brasil muitas instituições do terceiro setor têm tido dificuldade para criar condições mínimas para a sustentabilidade de suas atividades a longo prazo.

Objetivo do trabalho

Este Trabalho de Formatura tem como objetivo criar mecanismos e ferramentas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição foco do estudo, o CIPS (Centro Integrado de Promoção Social). O intuito é elaborar soluções coerentes com a capacidade da instituição em implementá-las e compatíveis com as restrições com as quais a organização convive, que são da ordem de insuficiência de recursos (financeiros, de mão de obra, bens), baixa capacitação dos funcionários, restrições legais e alta dependência da fundadora.

Espera-se que o nível de qualidade atingido com a implementação das propostas permita à instituição alcançar a sustentabilidade de suas operações a longo prazo, com a continuidade do trabalho social de caráter tão importante que realiza.

Desenvolvimento

Para compreender as origens das deficiências do terceiro setor e também os motivos pelos quais a entidade escolhida como foco de trabalho, o (CIPS), encontra-se hoje com dificuldades, no capítulo 2 é apresentada rapidamente a história do terceiro setor desde sua criação na década de 80. Destaca-se a importância das atividades desempenhadas neste período pelas instituições que o compõe, com especial atenção às atividades de entidades, que como o CIPS, atuam na área de assistência social. Este grupo tem papel relevante na inclusão social de pessoas que estão marginalizadas a ponto de não poder valerem-se por si mesmas, e que sem estas organizações estariam destinadas a permanecerem, talvez definitivamente, nas mesmas condições.

Neste levantamento é também mostrada a crescente pressão no setor por resultados mais efetivos através de soluções eficazes e duradouras e pela utilização eficiente dos recursos que recebe da sociedade. A instituição CIPS é então apresentada mais detalhadamente: história, missão, unidades, atividades desenvolvidas, métodos e parcerias são explicitados e comentados, orientando a análise à busca por soluções. O CIPS, à época de realização deste trabalho, sofria com problemas decorrentes da falta de padronização do trabalho, ausência de um fluxo de controle e monitoramento tanto do serviço quanto dos clientes. Estas deficiências, por sua vez, são as causas da falta de governabilidade das seis unidades controladas, qualidade do serviço abaixo da esperada, alta evasão de voluntários, entre outros problemas. O trabalho, a partir do estudo de caso de um das unidades, o Núcleo-Sócio-Educativo (NSE), busca o desenvolvimento de soluções que possam ser expandidas às demais unidades da organização e até mesmo a outras instituições em situação semelhante. A razão para a escolha desta unidade será explicitada ainda no capítulo 2.

No capítulo 3 são apresentadas as características peculiares da administração de entidades do terceiro setor, com a finalidade de levantar as especificidades de gestão existentes em relação à administração de empresas comuns. São levantados pontos sobre a gestão de pessoas, finanças, marketing, estrutura organizacional, parcerias, alianças e estratégias. É feita também uma busca na literatura sobre as origens dos problemas existentes no terceiro setor, a sua verificação ou não no CIPS, bem como os caminhos a serem trilhados para extinguí-los. Esta parte faz-se necessária visando à coerência das propostas a serem elaboradas posteriormente.

No capítulo 4, procede-se à busca na literatura por teorias sobre a aplicação de ferramentas da qualidade em serviços. O levantamento é amplo e inclui antes a apresentação da metodologia de pesquisa e seleção do mercado, identificação dos clientes usuários e dos doadores bem como suas expectativas e sua formação. Além disto busca-se as ferramentas-base para a implementação do monitoramento de desempenho orientado à qualidade. São apresentadas as metodologias de análise da qualidade do serviço e do processo, o SERVQUAL e SERVPRO, respectivamente.

No capítulo de análise da situação atual e propostas, 5, é feito a análise da entidade, perspassando suas condições financeiras e fontes de recursos, estrutura organizacional, público atendido e suas expectativas, o fluxo do serviço prestado e posicionamento estratégico. Em seguida procede-se à detalhada aplicação da

metodologia do SERVQUAL e SERVPRO, que permitirá desenvolver soluções voltadas à qualidade através do diagnóstico de desempenho do serviço hoje.

Ainda no neste capítulo são propostas soluções para o CIPS. Muitas delas são implementadas e o resultado é apresentado no capítulo 6, onde é feito o comentário geral sobre o trabalho.

Vale ressaltar novamente que o intuito é elaborar soluções coerentes com a capacidade da instituição em implementá-las e compatíveis com as restrições com as quais a organização convive, que são da ordem de insuficiência de recursos (financeiros, de mão de obra, bens), baixa capacitação dos funcionários, restrições legais e alta dependência da fundadora. Espera-se que o nível de qualidade atingido com a implementação das propostas permita à instituição alcançar a sustentabilidade de suas operações a longo prazo.

Este trabalho tem como propósito também se tornar uma referência às instituições em situação semelhante à do CIPS e que buscam por soluções para seus problemas, tendo em vista a visão abrangente com que o assunto é aqui tratado e a crônica manifestação das mesmas dificuldades no terceiro setor.

Para que o trabalho se desenvolvesse de maneira mais organizada, o autor desenvolveu o seguinte fluxo ilustrativo que indica, ao início de cada capítulo, em qual deles o trabalho está.

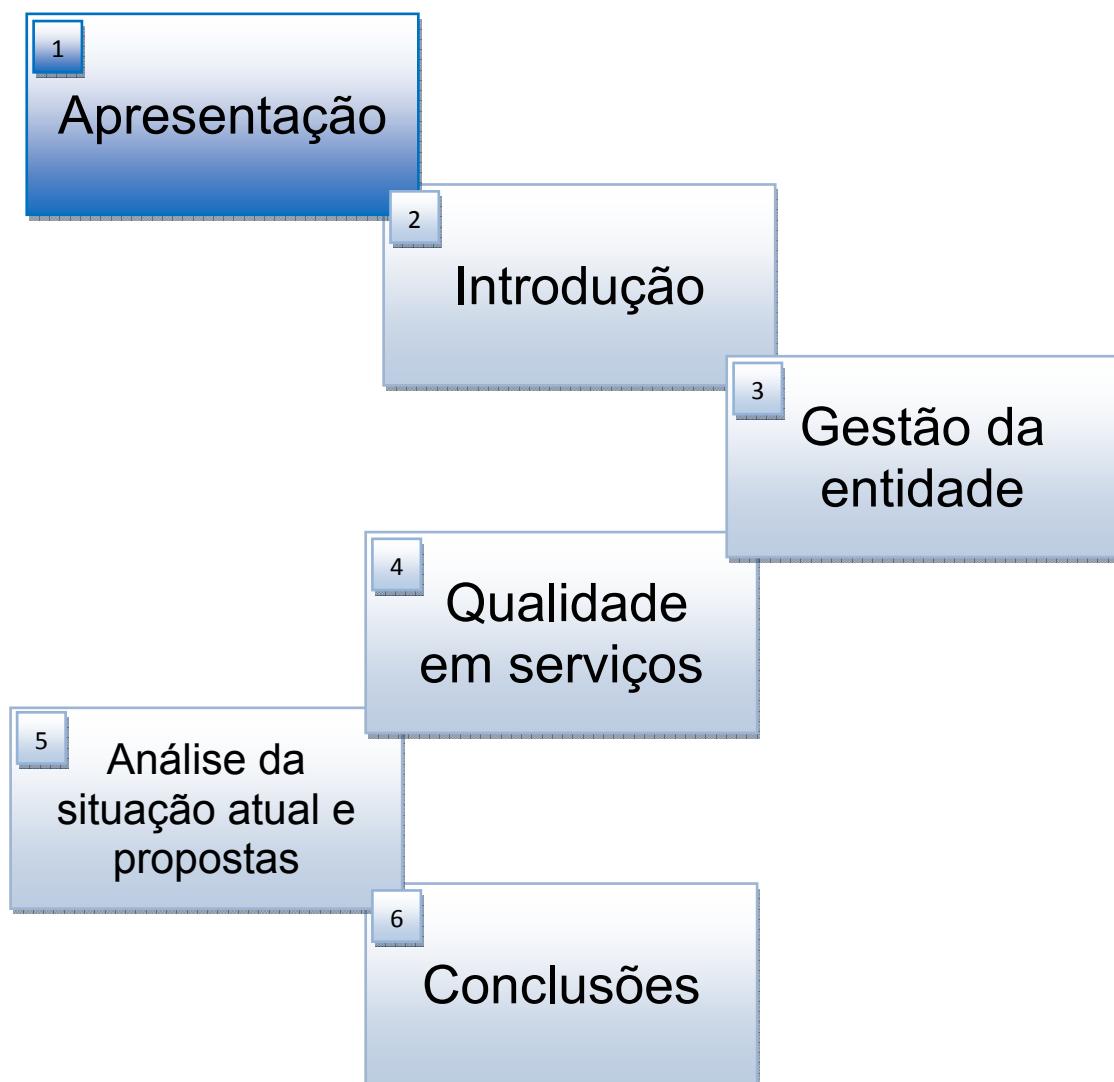
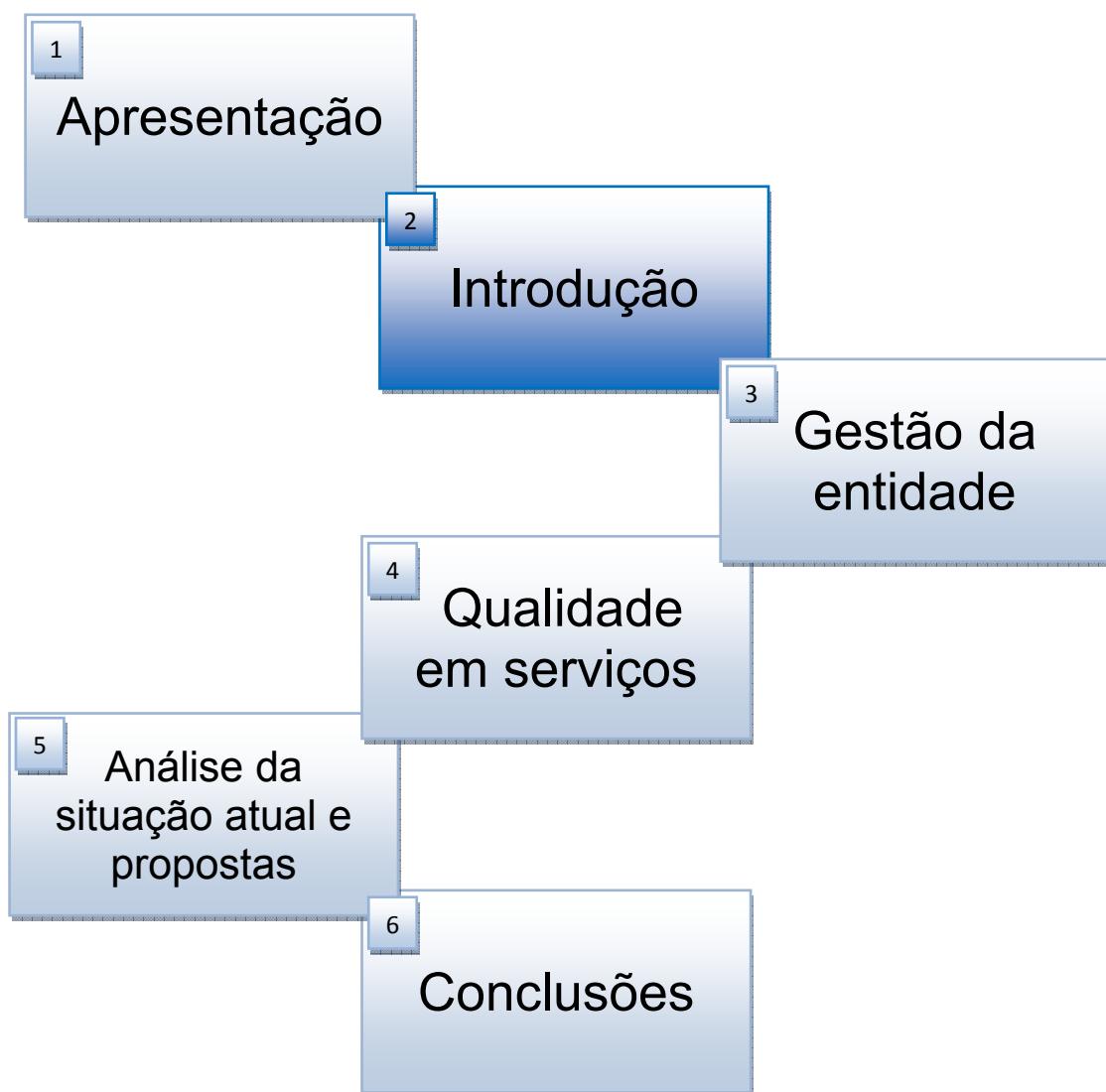


Figura 1 - Fluxo ilustrativo do trabalho - elaborado pelo autor



2 Introdução

Este capítulo tem como objetivo detalhar o ambiente em que o CIPS está inserido e as principais atividades desta entidade. Este desenvolvimento, breve e resumido, é necessário para as etapas seguintes deste trabalho pois auxilia a compreensão dos problemas com os quais a instituição-foco lida atualmente.

2.1 Terceiro Setor

De difícil definição, este setor pode ser caracterizado como o conjunto de instituições de iniciativa privada, mas voltadas ao benefício público (MELLO, 2005), ou ainda como o “público não-estatal” (PEREIRA; GRAU, 1999). Sob o termo estão designadas instituições filantrópicas, organizações de defesa de direitos, filantropia empresarial, etc.

Tais instituições surgiram com o objetivo de suprir necessidades sociais tais como:

- educação
- saúde
- lazer
- cultura

Para isso, desenvolveram maneiras de sanar as demandas locais que muito freqüentemente foram criadas sem uma visão estruturada de negócios, baseando-se somente na boa-intenção de um conjunto de indivíduos.

Mas a evolução que se verifica em todos os setores da economia no que diz respeito ao ganho de produtividade, eficiência e produtividade não é notada com a mesma intensidade nas organizações do terceiro setor.

Segundo Mello (2005), “a competição por recursos vêm pressionando o terceiro setor na direção de resultados mais efetivos, não só no sentido de prover soluções mais

profundas, eficazes e duradouras na vida das pessoas, como também no de utilizar de forma mais eficiente os recursos que recebe da sociedade". Segundo a autora, a profissionalização e especialização são elementos necessários para solucionar problemas complexos como os enfrentados por estas organizações. Assim, faz-se necessário a gestão profissional dos serviços prestados por estas organizações.

O diagrama a seguir apresenta as diferenças entre a natureza dos meios e fins, diferenciando Estado, Mercado e Terceiro Setor.



Figura 2 - Diferenciação entre setores (FERNANDES, 1994) - Adaptado pelo autor

A origem deste setor no Brasil data das primeiras instituições de caráter filantrópico, como as Santas Casas e orfanatos do século XVI. Mas foi a partir da decadência do Estado como principal personagem responsável pela promoção do bem-estar da sociedade na década de 70 que se nota uma organização mais intensa da sociedade no sentido de tapar as lacunas e deficiências da atuação do Estado.

Durante o regime militar, membros da sociedade se organizam em comunidades em busca da defesa de direitos e melhoria das condições de vida, fazendo assim frente ao Estado. Com a instituição da democracia, tais iniciativas aumentaram em número e influência sempre suprindo necessidades não atendidas pelo Estado, ou na defesa de interesses da própria sociedade. Há, a partir de então, mais espaço para um relacionamento mais profundo com os governos.

A organização autônoma e espontânea da sociedade civil em grupos, movimentos e organizações sem fins lucrativos aponta para o amadurecimento da democracia brasileira à medida a autonomia e a inserção do cidadão na sociedade são

reforçadas. A participação destas entidades tem ganhado relevância desde meados da década de 80, com o fim do regime militar, e mais ainda após 1988 com a promulgação da Constituição, que trouxe boa parte das bases que regulam hoje a sociedade brasileira. Este grupo de instituições, as Fundações Privadas e associações sem Fins Lucrativos, será denominado a partir de agora como FASFIL.

2.2 As FASFIL

Em 2002, existiam no país 276 mil organizações e associações não governamentais sem fins lucrativos, segundo revelou estudo de 2004 realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), em parceria com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais). Este número engloba igrejas, hospitais, entidades de cultura, meio ambiente, escolas, universidades, entre outras.



Figura 3 - Distribuição das organizações sem fins lucrativos no Brasil em dezembro/2002 (IBGE-2002)

Neste contexto, as entidades voltadas à assistência social têm tido papel relevante na inclusão social de pessoas que de alguma forma possuem algum impedimento para

valerem-se por si mesmas. Por esta atuação social importante em um país repleto de carências sociais como o Brasil e a necessidade da manutenção destas atividades, esta parcela das organizações sem fins lucrativos é o foco deste trabalho.

Ainda segundo o estudo realizado pelo IBGE, durante a década passada o número de entidades de assistência social cresceu muito: ao fim de 2002 totalizavam 32.249 instituições, contra 14.059 no início da década de 90. Isto representa um crescimento de 109,3%, que aumentou a participação destas instituições para 12% dentro do grupo de entidades sem fins lucrativos. O gráfico expresso na Figura 4 mostra que esta velocidade de crescimento já foi maior, na década de 70, e na última década apresentou uma tendência de estagnação, se não pequena queda.



Figura 4 – Velocidade do crescimento do número de entidades sem fins lucrativos (IBGE-2002)

Grande parte das FASFIL, segundo o estudo, não possui sequer um empregado, mas em contrapartida 2500 delas absorvem em suas atividades quase um milhão de profissionais remunerados, do total de 1,5 milhão além das pessoas que atuam voluntariamente.

As entidades de assistência social empregam 227 mil pessoas, em uma média de 7 pessoas para cada entidade. No *ranking* de número de trabalhadores empregados, o grupo passou do quarto lugar, em 1996 (absorvendo 13% dos 227 mil trabalhadores), para o terceiro, o que representa 15% do total de empregados (IBGE, 2002).

2.3 O CIPS

A instituição escolhida para a realização do estudo deste trabalho de formatura é o CIPS (Centro Integrado de Promoção Social), uma entidade inserida no universo de organizações de assistência social levantado.

A escolha da instituição ocorreu pelo fato desta ser um exemplo de instituição foco deste estudo, estar localizada no bairro de residência do aluno e também pelo fato de este ter integrantes na família que já trabalharam voluntariamente lá.

Devido aos vínculos já existentes, o acesso às unidades, pessoas, informações e dados é facilitado, o que torna o ambiente para a realização muito favorável. A posição positiva e colaborativa da administração da entidade facilitou em muito a realização deste trabalho e contribuiu para a qualidade dos resultados.

Como será visto mais adiante, a história do CIPS é um exemplo do crescimento desordenado de muitas FASFIL nos últimos tempos. O crescimento acelerado, sem planejamento e estruturação trouxe diversos problemas com os quais a entidade sofre atualmente.

Espera-se que ao tratar os problemas existentes nesta organização esteja-se contribuindo para a solução dos problemas do enorme grupo de organizações de assistência social. Estudos empíricos no Brasil têm mostrado que as FASFIL sofrem dos mesmos problemas de ordem gerencial em manifestações crônicas, como será explicitado no próximo capítulo. Assim, a análise deste trabalho poderia ser adaptada a elas com a finalidade de sanar seus problemas.

2.3.1 Missão

A missão do CIPS é "Ampliar o acesso a oportunidades, reduzindo as diferenças sociais do Jabaquara". A instituição realiza trabalho relevante atualmente desenvolvido neste bairro da cidade de São Paulo, sendo que suas áreas de atuação são diversas e envolvem assistência a famílias carentes com programas de

educação, saúde, recolocação profissional, aconselhamento pessoal, aconselhamento jurídico entre outras atividades.

2.3.2 História

O CIPS é de história recente e tem como personagem principal em seu desenvolvimento a figura da fundadora, Iasmi Aires Loberto, que teve sua trajetória de vida alterada quando foi diagnosticado câncer em sua afilhada. Neste momento, ela passou a lutar em prol das crianças que estavam na mesma situação.

Assim, a fundadora organizou um grupo de pessoas, inicialmente formado por familiares que confeccionava bonés para as crianças em tratamento contra o câncer no Hospital do Câncer da Fundação Antônio Prudente, muitas delas abandonadas pelos pais. A finalidade destes artigos era proporcionar alegria às crianças, que muitas vezes perdem os cabelos durante o tratamento. O grupo então cresceu e passou a confeccionar, no salão de festas do prédio em que moravam, artigos finos de cama, mesa e banho que eram vendidos através de bazares. Toda a renda auferida era destinada à aquisição de brinquedos educativos, revistas infantis e lanches diversos entregues pessoalmente às crianças carentes desse mesmo hospital.

Outros lugares foram servindo de sede à organização, ainda informal, dando suporte à sua crescente estrutura. Quando contava com mais de cem voluntários, o local que dava suporte às operações do grupo, um asilo no bairro, foi fechado e demolido para dar lugar a um empreendimento imobiliário.

A Paróquia Santa Catarina, presente no Jabaquara, acolheu então o grupo. Foi naquele momento que o foco deixou de ser o atendimento a crianças com câncer e passou a ser a própria comunidade do bairro. No período em que esteve associado à igreja, o grupo informal cresceu ainda mais, passando de 150 pessoas. O atendimento nesta parceria passou a ser voltado para atividades como: atendimento social personalizado, visitas individuais agendadas, balcão de empregos, farmácia, justiça gratuita, atividades culturais e esportivas como balé, coral, capoeira e futebol, atendimento psicológico, seminários, palestras. Também eram oferecidos cursos

diversos como de alfabetização para jovens e adultos, reforço escolar, supletivo, manicura, informática, artesanato, valorização humana, planejamento familiar, cuidados com a alimentação, saneamento básico, aulas de inglês e espanhol.

A instituição cresceu e estabeleceu-se como ONG com sede própria no bairro onde hoje desenvolve as atividades apresentadas a seguir.

2.4 Atividades hoje desenvolvidas

As unidades principais do CIPS são apresentadas a seguir.

2.4.1 Sede social

Na sede Social e Administrativa situada à Av. Dr. Lino de Moraes Leme, 905 - Vila Paulista são desenvolvidas cerca de 80% das atividades sociais.

Esta unidade é responsável pela comunicação interna e externa - setor público, empresas e outras ONGs - discute e elaboram-se projetos, matérias jornalísticas e material gráfico. É também responsável pelo gerenciamento de quatro unidades da organização: CEI (Creche Educacional Infantil) Mascote, Núcleo Sócio Educativo, Espaço Criança Alba, Escola de Jovens e Adultos e programas como o Viva Leite, Alimenta São Paulo conveniados com a PMSP (Prefeitura de São Paulo) e com a SAE-SP (Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo), respectivamente.

A organização mantém, também no local, o Balcão de Empregos, que repassa as vagas oferecidas pelo empresariado local, uma farmácia mantida por doações de medicamentos, que oferece remédios gratuitamente e a distribuição de leite para deficientes, além do plantão social que atende as comunidades assistidas todas as terças e quintas-feiras.

2.4.2 Cantinho Solidário

Localizado ao mesmo endereço da Sede Social.

Criado para dar sustentação financeira aos projetos sociais, o Brechó recebe doação de roupas, utensílios domésticos, móveis e alimentos e os revende a preços acessíveis para o público que o freqüenta. O Cantinho Solidário dá à sociedade a oportunidade de contribuir com objetos, peças de roupas e calçados, que não lhes servem mais, mas que estejam em condições de uso para outras pessoas. Há também um grupo de voluntários do CIPS que confecciona artigos de cama, mesa e banho, os quais são vendidos no Cantinho.

2.4.3 CEI Mascote

A CEI é a creche do CIPS. Localiza-se na Av. Mascote, 263, é conveniada com a Coordenação de Educação da Sub-prefeitura do Jabaquara, e acolhe 150 crianças de 0 a 6 anos e 11 meses. Trata-se de um dos maiores empreendimentos mantidos atualmente pelo CIPS.

2.4.3.1 Atividades

A creche atua no desenvolvimento integral de 150 crianças provenientes de famílias em situação de risco social, isto é, com condições de vida precárias, nas favelas da região. Esta atuação compreende os aspectos físicos, intelectuais, psicológicos e sociais, durante o horário de trabalho da mãe, que pode se ausentar sem preocupações.

A região atendida possui cerca de 15 favelas entre as quais a Favela Alba, Vietnã, Beira Rio, Rocinha, Biquinha, Divinéia Souza Dantas, entre outras, com população

estimada de 40.000 (quarenta mil) pessoas e uma carência muito grande de creches. No orçamento participativo do Jabaquara realizado em 2004 umas das carências mais significativas apontadas foi justamente a falta de creches.

2.4.3.2 Objetivo Geral

O objetivo principal declarado é “assistir a criança em seu desenvolvimento bio-psico-social, oferecendo atendimento integral e de qualidade, visando formar cidadãos que sejam autônomos, participativos, exercendo enfim, o seu direito à cidadania”.

2.4.3.3 Objetivos específicos

O objetivo específico declarado é “desenvolver ações educativas, visando o desenvolvimento global da criança”.

Para isso são utilizadas diferentes linguagens (verbal, gráfica, plástica, corporal, musical e matemática) ajustadas às diferentes intenções e situações de comunicação. Desta forma a criança aprende a compreender e a ser compreendida, a expressar suas idéias, sentimentos, necessidades, desejos e avança no seu processo de construção de significados. Esta é uma maneira de enriquecer a sua capacidade expressiva.

Outros objetivos, não menos importantes, são:

- Conhecer algumas modificações culturais, demonstrando atitudes de interesse, respeito e participação frente a elas e valorizar a diversidade.
- Observar e explorar o ambiente com atitudes de curiosidade, percebendo se cada vez mais como integrante e agente transformador do meio ambiente e valorizando a diversidade.
- Promover a participação da família no processo sócio-educativo da criança.

2.4.3.4 Seleção de usuários

Os beneficiados pelo serviço atualmente são crianças de ambos os sexos na faixa etária de 0 a 6 anos e 11 meses, proveniente de famílias em situação de risco social (que recebam de 1 a 3 salários mínimos) por mês.

Os critérios atualmente utilizados para a seleção do público atendido:

- Crianças de ambos os sexos na faixa etária de 0 a 6 anos e 11 meses;
- renda familiar;
- mães trabalhadoras;
- risco social (confinamento da criança).

2.4.3.5 Avaliação e monitoramento

Segundo a gerência da unidade, em um processo diário, a avaliação é feita mediante a observação individual dos resultados obtidos nas diversas atividades realizadas, tendo em vista os objetivos propostos.

Ainda segundo os gerentes da unidade, os pais participam no processo de avaliação através de reuniões e a criança é avaliada bimestralmente, através do instrumental "ficha de avaliação" individual. As ADIS (Auxiliar de Desenvolvimento Infantil) e PDIS (Professoras de Desenvolvimento Infantil) participam também através das reuniões semanais com a Coordenadora Pedagógica, papel desempenhado pela gerente.

O autor verificou que estes acompanhamentos não ocorrem freqüentemente e não estão formalizados de maneira adequada. A tarefa de manter os controles atualizados é dos assistentes e auxiliares, que não possuem tempo hábil para preencher as fichas no modelo atual. Esta situação será mais explicitada no capítulo 5.

2.4.4 Núcleo Sócio-Educativo (NSE)

Instalado na Vila Paulista, o Núcleo Sócio-Educativo, conveniado com a Secretaria de Desenvolvimento e Assistência Social da PMSP, tem como vizinhos os bairros da Vila Santa Catarina, Vila Mira, Jardim Aeroporto e Parque Jabaquara, entre outros. A entidade encontra-se ao lado de um enorme bolsão de pobreza que se estende ao longo do córrego água espraiada, onde está incrustada a maioria das favelas da região. É o maior empreendimento mantido pelo CIPS atualmente.

São atendidas crianças e adolescentes de ambos os sexos na faixa etária 6 a 15 anos, provenientes de famílias de baixa renda, em regime de atendimento de um período (4 horas), em horário complementar ao da escola.

As atividades são coordenadas por um funcionário custeado pelo CIPS (a gerente), que também arca com os custos das instalações (aluguel, água e luz). As duas assistentes, uma para cada 30 crianças, são custeadas pela prefeitura de São Paulo (PMSP).

A direção considera o trabalho voluntário uma contribuição fundamental para o bom desempenho do Núcleo. Portanto, o NSE está aberto à participação de voluntários nas áreas de educação formal, atividades esportivas, culturais e de artesanato.

2.4.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral do Núcleo é “fazer com que os jovens atendidos compreendam o seu entorno social, saibam argumentar, lutar por seus direitos e que sejam conscientes de seus deveres como cidadãos, ampliando o seu universo de trocas culturais.” Está implícito neste objetivo que o público atendido é formado por crianças e adolescentes de ambos os sexos, na faixa etária de 6 a 15 anos, primordialmente os que estão em situação de trabalho infantil, de vulnerabilidade social.

A definição de trabalho infantil tomada é a exposta na LOAS (Lei Orgânica de Assistência Social) e o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente).

2.4.4.2 Objetivos específicos

Como objetivos indiretos, visa-se a melhoria de suas condições de vida dos jovens, dando oportunidade de serem críticos e autônomos.

Assim, se ampliaria a capacidade de inserção social e experimentação da participação na vida pública, sem deixar de valorizar a família como elemento básico da sociedade para o desenvolvimento e bem estar de seus integrantes.

2.4.5 Movimento De Alfabetização

Em comodato com o Colégio Dominus Vivendi, situado na Av. Mascote, 913, o Movimento de Alfabetização (MOVA) atende a 200 alunos no programa promovido em convênio com a Coordenadoria de Educação da Sub-prefeitura do Jabaquara. A Escola do CIPS do projeto ocupa 5 salas de aula envolvendo cerca de 20 professores voluntários, basicamente alunos universitários, profissionais liberais e empresários.

A Escola de Educação Fundamental surgiu em razão do alto índice de analfabetismo detectado na região em que está instalado o CIPS. A partir da organização do Balcão de Empregos, um programa bem sucedido da entidade que capta vagas no comércio local para empregar os moradores da região, percebeu-se que muitas pessoas não eram alfabetizadas.

O objetivo principal é alfabetizar adultos em situação de analfabetismo nas regiões assistidas pelo CIPS.

2.4.6 Sede Alba

Na maior favela do Jabaquara, a Alba, encontra-se a sede da Comunidade Alba onde crianças na faixa etária de 4 a 12 anos são acolhidas pela entidade que, utilizando-se

de recursos próprios, isto é, sem parceria, mantém um trabalho bastante articulado com as respectivas famílias.

2.4.6.1 Objetivo geral

O objetivo geral da Sede Alba é “fazer com que os jovens atendidos compreendam o seu entorno social, saibam argumentar, lutar por seus direitos e que sejam conscientes de seus deveres como cidadãos, ampliando o seu universo de trocas culturais.” Está implícito neste objetivo que o público atendido é formado por crianças na faixa etária de 3 a 10 anos, primordialmente em situação de trabalho infantil e alta vulnerabilidade social, segundo o que preconiza a LOAS e o ECA.

2.5 Parcerias

Atualmente o CIPS possui parcerias como:

- Com o Governo do Estado de São Paulo, através da SAE-SP no programa Alimenta São Paulo contabiliza, ao final de dois anos, a distribuição de 4.800 cestas básicas atingindo um grupo de 1.500 famílias além de 1.440 cestas obtidas pela paróquia Santa Catarina. O Programa Estadual do Leite - Viva Leite, através do CIPS propiciou, em dois anos, a distribuição de 27.000 litros de leite a 150 famílias com crianças na faixa etária dos 6 meses aos 6 anos e 11 meses e 18.000 litros de leite para cerca de 100 idosos com idades acima de 60 anos;
- Com a PMSP, que proporciona o benefício da creche gratuita a 220 crianças atendidas na creche Santa Catarina e através do programa Escola Aberta, na EMEF Almirante Ary Parreiras. Neste programa, é ministrado um curso de eletricidade doméstica, o "Projeto Tá Ligado", que possui o objetivo de contribuir para a redução dos incêndios naquela região. O CIPS colabora com estas atividades escalando voluntários para atuarem nestas parcerias, principalmente como professores;

- Com o Colégio Emilie de Villeneuve, no Jabaquara, que proporciona cursos de informática para 30 adolescentes. O CIPS colabora com voluntários, que ministram o curso;
 - Atualmente, para obter fundos para as suas atividades, o CIPS conta com:
 - Doações de bens e/ou numerário de Pessoas Físicas e de Pessoas Jurídicas;
 - Doações de bens e/ou numerário de Pessoas Jurídicas;
 - Bazar benéfico;
 - Almoços benéficos;
 - Bingos;
 - Doações de arrecadações de gêneros alimentícios e numerário pela paróquia Santa Catarina;
 - Cursos ministrados;
 - Mensalidades de pais que podem contribuir;
 - Doações de Espaço para eventos benéficos (ex.: buffet);
 - Movimentos organizados por universidades, como o Mackenzie Solidário e Trote Solidário da Faculdade Ibmec;

Enfim todos os recursos são obtidos graças ao engajamento da sociedade civil, de empresários, comerciantes, estudantes e do governo.

2.6 Resumo

A seguir, um resumo das principais características de cada uma das unidades de operações do CIPS, atualmente.

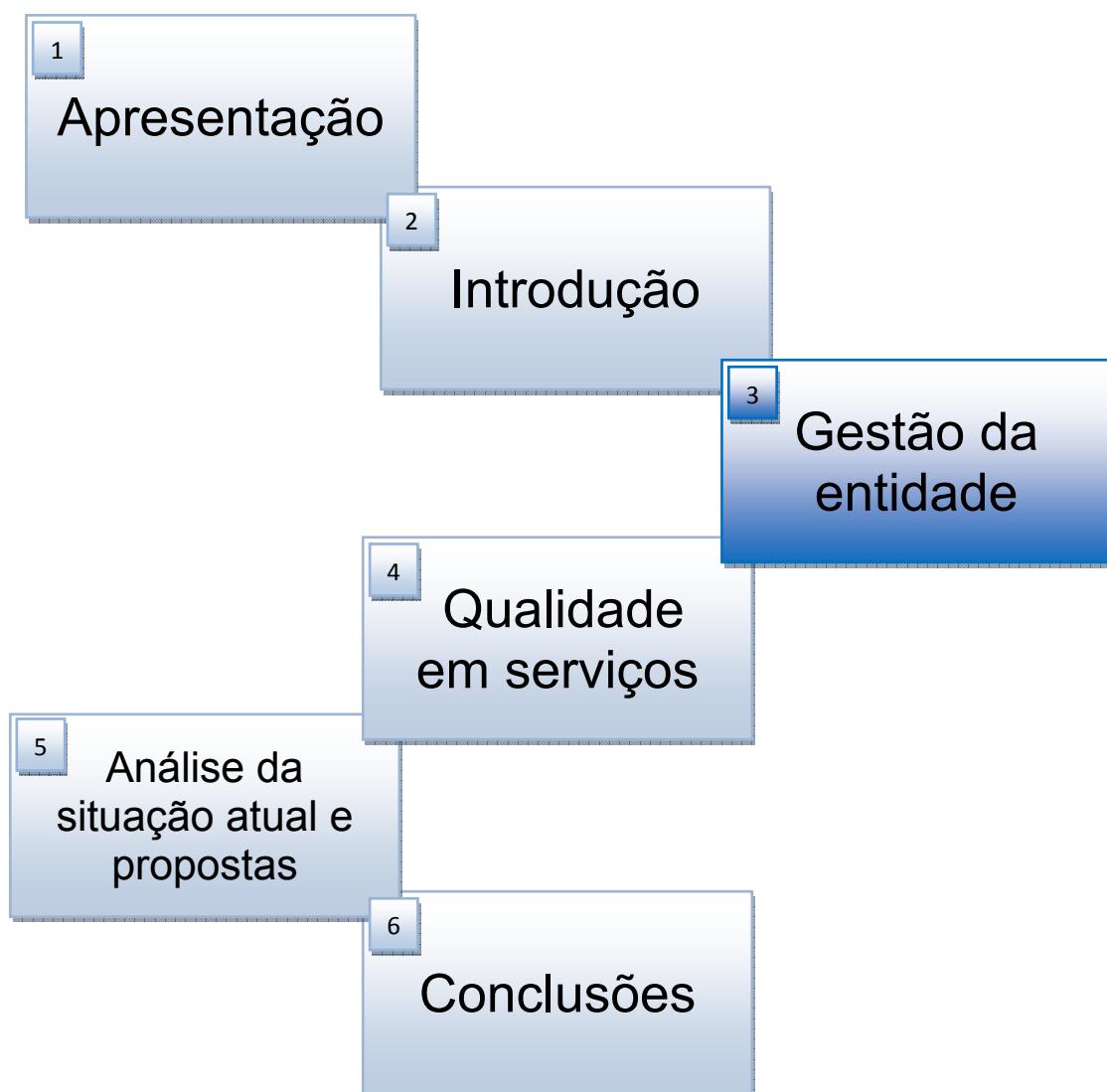
Unidade	Número de Pessoas atendidas (usuários finais)	Público	Atividades	Número de voluntários	Conta com parcerias diretamente?
Sede Social	100 por dia	Adulto	Administrativas e	35	NÃO

Continua

						Conclusão
Cantinho Solidário	50 por dia (estimativa)	Variado	assistência social (farmácia, balcão de empregos, etc) Venda de artigos / Centro de doações	22	NÃO	
CEI (Creche)	150 crianças	Crianças de 0 a 6 anos e 11 meses	Cuidado de crianças	10	SIM (Principal: R\$ 15,00 por criança, mais educadoras)	
NSE (Núcleo Sócio-Educativo)	65	Jovens de 6 a 15 anos	Recreativas / Educativas e de assistência social	15	SIM (Principal: R\$ 40,00 por criança, mais educadoras)	
Sede Alba	100	Jovens de 4 a 12 anos	Recreativas / educativas e de assistência social	24	SIM	
MOVA (Movimento de Alfabetização)	150	Adultos	Alfabetização	18	SIM	

Tabela 1 - Resumo das principais características das unidades do CIPS (Elaborado pelo autor)

O NSE, por ser a maior unidade do CIPS e com atuação mais complexa e com impacto social especialmente relevante na erradicação do trabalho infantil, será adotada como foco deste trabalho. Outros fatores que levaram a esta escolha estão relacionados à constatação de que quase todos os problemas identificados na organização, inclusive nas outras unidades, também estão presentes no NSE em maior ou menor grau. A estrutura dos serviços prestados por cada uma das unidades é bastante semelhante, apesar dos objetivos serem distintos, o que já favorece a expansão da aplicação das soluções para todo o resto da organização. A abrangência deste trabalho não fica restringida pois as propostas que serão desenvolvidas terão como um dos objetivos principais poderem ser adaptadas às demais unidades.



3 Gestão da entidade

Alguns estudos mostram que é comum os gestores de entidades prestadoras de serviços de assistência social depararem-se com restrições diversas que, individualmente, podem inviabilizar as atividades da entidade se não forem contornadas adequadamente. Indisponibilidade de dinheiro, bens, mão de obra e capacitação são apenas algumas destas limitações, que somadas contribuem para a tendência à falta de qualidade nas operações dos serviços.

Para que as soluções que serão desenvolvidas para o CIPS tenham aplicabilidade e estejam em sintonia com esta realidade, faz-se necessário levantar e detalhar tais peculiaridades, procurando ao mesmo tempo identificar suas manifestações na organização em todas as esferas de gestão. Também está no escopo deste capítulo buscar, em estudos realizados em instituições semelhantes, sugestões que por ventura possam ser aplicadas a este caso. A seguir, serão realizados este levantamento e análise.

Na gestão de empresas do terceiro setor são empregadas as funções administrativas indicadas no diagrama a seguir. No CIPS, estas funções estão concentradas na figura da fundadora.

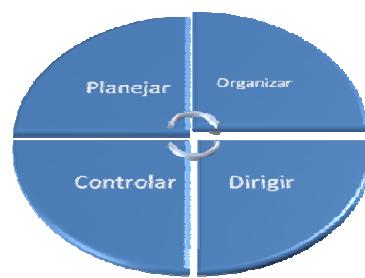


Figura 5 - Funções gerenciais utilizadas no terceiro setor (TENÓRIO, 2000)

O objetivo é alcançar alto desempenho no que se refere à qualidade do serviço entregue, sua eficiência, eficácia e impacto. Roche (2000, p.39) propõe o seguinte diagrama para explicar estes conceitos:



Figura 6 - Conceitos de eficiência, eficácia e impacto - ROCHE (2000, p. 39)

Tenório; Lemos e Rozenberg (2001, p. 18) propõem a seguinte caracterização para cada um dos conceitos presentes na proposição de Roche (2000):

- Eficiência: melhor forma de gerar resultados utilizando os recursos. O diagrama de Roche (2000) mostra que este conceito pode ser utilizado pela instituição para avaliar o impacto nos resultados caso mais recursos estivessem disponíveis.
- Eficácia: grau de adequação dos resultados com o que foi proposto, isto é, o objetivo inicial. Para Roche (2000), o grau de eficiência depende da consistência entre as atividades e processos desenvolvidos e os resultados pretendidos.
- Efetividade: capacidade de atender as expectativas da sociedade. É o conceito de impacto, segundo Roche (2000).

As funções administrativas planejamento, organização, direção e controle, envolvem:

1. Estabelecer metas e método para alcançá-las (Planejar e organizar);
2. Executar as tarefas exatamente como havia sido previsto na etapa de planejamento (direção), observando os aspectos que serão utilizados na etapa de controle. Educação e treinamento no trabalho são essenciais.

3. Monitorar as ações e verificar a adequação dos resultados alcançados (controle)

Quando analisada sob este aspecto, o CIPS claramente revela deficiências em todas as funções administrativas. Não há métodos especificados para que os objetivos sejam atingidos. O autor notou que a entidade ainda mantém a crença de que se todos estão fazendo o seu melhor, o resultado será o melhor. Todas as iniciativas de organização e planejamento partem da fundadora que, sobre carregada, não consegue comunicar-se com todos da administração.

A alta concentração das decisões gerenciais na figura da fundadora criou na entidade uma passividade intensa nos gerentes. Como todas ordens mais importantes são tomadas pela mesma pessoa e a comunicação é deficiente, eles adotam uma postura inativa à espera de uma nova comunicação com novas ordens.

Esta dependência é uma das ameaças mais intensas ao CIPS e deve ser tratada como tal, tendo em vista que no caso da morte da fundadora a organização ficaria com uma enorme lacuna de gestão.

3.1 Áreas de Gestão

A ‘gestão’ referida neste capítulo compreende a administração de pessoas, estrutura organizacional, finanças, parcerias e alianças, marketing e estratégia. Para estudá-la, deve-se conhecer os personagens do ambiente onde a instituição estudada, o CIPS, se insere para então organizar, planejar, controlar e dirigir as atividades.

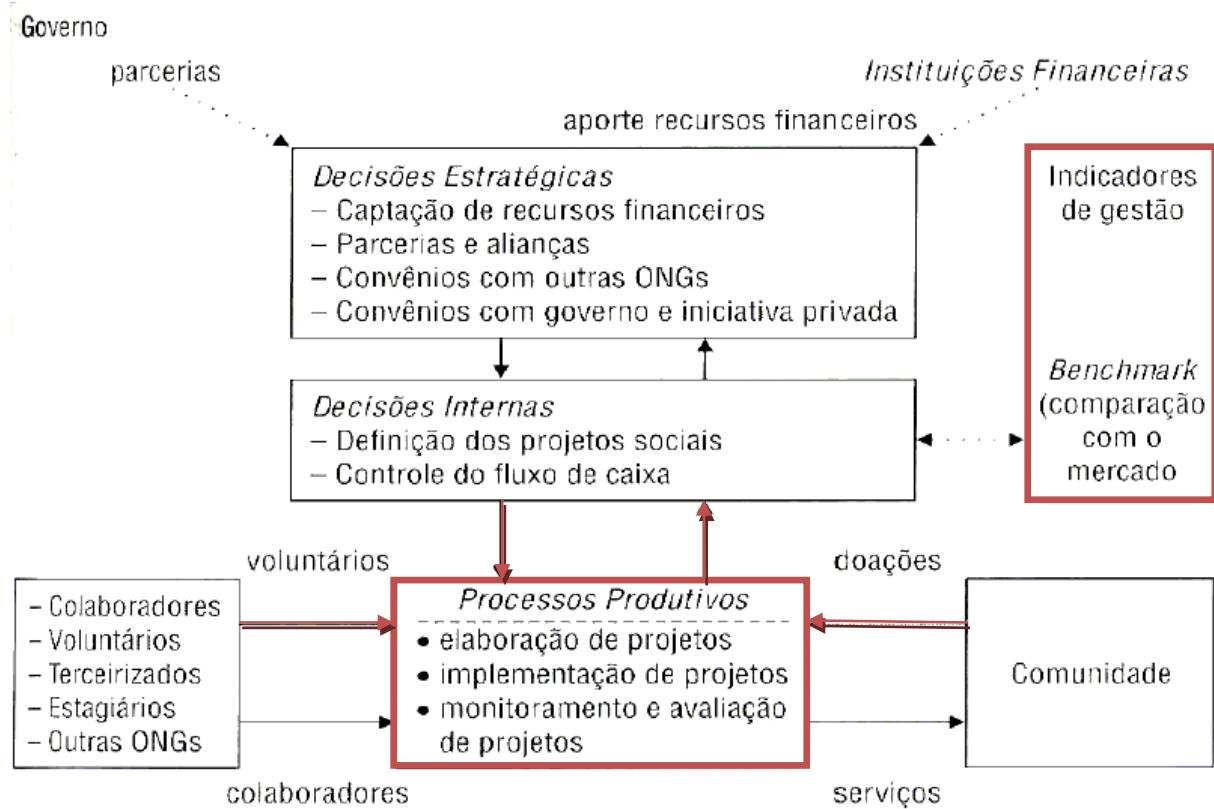


Figura 7 - Modelo de Gestão para o Terceiro Setor. TACHIZAWA (2002, p. 151)

Este modelo reúne os principais fatores garantidores da sobrevivência da organização, evidencia a necessidade do controle financeiro e o esforço na obtenção de recursos por parte da cúpula de decisão. O grupo de colaboradores se resume à quantidade mínima necessária à execução dos projetos sociais que a instituição mantém.

As áreas e fluxos destacados em vermelho são identificados como deficientes no CIPS, e serão detalhadas no capítulo 5.

3.1.1 Gestão de pessoas

Como em todas as organizações, é essencial que exista uma gestão adequada de pessoas a fim de garantir o bom desempenho nas atividades. No terceiro setor, no entanto, há algumas peculiaridades a se considerar envolvendo a mão de obra

costumeiramente utilizada, a voluntária, além dos demais funcionários diretos, terceirizados, estagiários e outras ONGs.

Problemas como preparação, qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, falta de pontualidade, absenteísmo (TEODÓSIO; BRUM, 2000) são comuns além de desequilíbrios internos entre salários devido à inexistência de políticas para o assunto (BOSE, 2004).

Falconer (1999) afirma que a gestão de voluntários deve envolver ações de recrutamento e capacitação, compartilhamento de valores da organização, definição de planos de trabalho e acompanhamento individual. No lugar disto, no entanto, é comum a inexistência de qualquer acompanhamento formal do voluntário e avaliação subjetiva ou coletiva, quando existe, como verificado no CIPS.

O tratamento e política no recrutamento de novos colaboradores também tende a ser deficiente no terceiro setor, quando existe. A seleção não obedece a um processo formal e é feita de maneira desestruturada, com base nas habilidades e afinidades do voluntário com as atividades desempenhadas e também a disponibilidade para o trabalho (BOSE, 2004). Esta autora ainda ressalta que a flexibilidade poderia ser também justificada pela falta de pessoas com experiência anterior de trabalho no setor.

A informalidade existente é em parte entendida devido à flexibilidade necessária neste tipo de organização, o espírito de “voltadas para a ação” e com tendência a serem menos burocráticas e mais diretas com a justificativa de assim utilizarem mais eficazmente os recursos. No entanto, a ausência de controles, políticas e processos formais regulando as práticas quanto ao recrutamento de novas pessoas e o posterior acompanhamento vai ao sentido contrário de um dos fatores críticos de sucesso do CIPS é o mantimento de uma força de trabalho com capacitação e em número suficiente e estável.

A pessoa que dedica seu trabalho às instituições do terceiro setor possui uma motivação intrínseca e em geral o mesmo pode se dizer do comprometimento. No entanto, raramente é lembrado que o voluntário precisa de estímulos para continuar, além da motivação inicial para exercer seu trabalho. Falconer (1999) observa que a escassez de oportunidades de autodesenvolvimento pode levar os colaboradores à acomodação, que implica na estagnação da própria instituição, que tem no desenvolvimento das pessoas fator crucial para seu próprio desenvolvimento. A

entidade tem tido problemas em manter voluntários trabalhando. Há alta rotatividade e cerca de 80% desistem em menos de seis meses. Os motivos específicos para isto são tratados no capítulo 5.

3.1.2 Gestão da estrutura organizacional

A gestão da estrutura organizacional deve cuidar para que exista alinhamento entre a missão da organização e seu conceito de serviço. Segundo Carvalho (2004), o terceiro setor tem apresentado pioneirismo importante ao adotar a estrutura organizacional em rede. Trata-se de uma das estruturas mais conhecidas, junto à estrutura por projetos e matricial. As principais características da organização em redes são:

1. Dinamismo
2. Descentralização: cada ponto da rede é um centro potencial;
3. Informação: circula livremente entre os diversos pontos;
4. Multiliderança: a tomada de decisão não é centralizada, envolvendo muitas fontes;
5. Participação: cooperação entre os participantes. Garante o funcionamento da rede;
6. Vontade: só permanece na rede quem se sente motivado. É a base deste tipo de estrutura;
7. Conectividade: as relações estabelecidas entre os participantes da rede;
8. Valores e objetivos e compartilhados: é o que une os elementos da rede, as pessoas;
9. Múltiplos níveis: a rede pode se desdobrar, de forma temporária ou definitiva e conforme a demanda, em níveis capazes de operar independentemente do restante da rede;
10. Autonomia: não há subordinação entre indivíduos;

Trata-se de mais um ponto relevante a ser considerado na análise da qualidade do serviço prestado. Esta estrutura é uma boa alternativa para o CIPS na medida em

que tenta formalizar a necessária descentralização da tomada de decisões do entorno na fundadora.

3.1.3 Gestão financeira

Um dos maiores desafios das organizações do terceiro setor, a gestão financeira é a área em que de fato as instituições competem entre si, sendo fator diferenciador para a conquista e de fontes de recursos.

Tachizawa (2002, p175-191) divide a área de gestão em dois níveis: operacional (fluxo de caixa) e estratégica (parcerias, fontes governamentais, instituições financeiras e comunidade).

O nível operacional é de fácil acompanhamento e em geral ocorre sempre que há alguma movimentação importante como pagamentos, doações, aportes de verbas provenientes de parcerias, etc.

O nível estratégico deve fazer parte do planejamento da instituição e envolve a elaboração do orçamento anual da organização. O objetivo não se restringe apenas ao planejamento, como também tornar claro a origem dos recursos e sua destinação, uma vez que devem ser prestadas contas, quaisquer que sejam suas fontes – privadas ou públicas, os fins serão públicos.

3.1.4 Gestão de parcerias e alianças

Um dos pilares do CIPS, as parcerias e alianças devem ser constantemente monitoradas e avaliadas. A suspensão de uma fonte de recursos pode implicar o interrompimento de projetos importantes e até mesmo o fim das operações da instituição, dependendo do seu grau de fragilidade no momento em que ocorrer tal fato.

Carvalho (2004) ressalta a vulnerabilidade da necessidade de avaliação e a dificuldade de implementar maneiras de monitorar tais relações devido à falta de capacitação dos personagens envolvidos dos dois lados (instituição – parceiro).

Os procedimentos de seleção de novos parceiros devem envolver a avaliação dos mesmos quanto à:

- I. Imagem;
- II. Atuação;
- III. Credibilidade;
- IV. Tempo de atuação;
- V. Valores;
- VI. Intencionalidade ética;
- VII. Capacidade de investimento;
- VIII. Saúde financeira;
- IX. Projetos já desenvolvidos;
- X. Gestão de pessoas.

A identificação dos riscos e dos fatores que levam à parceria, limites de atuação de cada uma das partes são pontos críticos que devem ser observados. No entanto, estudos apontam para a tendência de flexibilização das exigências por parte das entidades tendo em vista a escassez de recursos.

3.1.5 Gestão de marketing

Segundo a AMA (American Marketing Association), “marketing é o desempenho das atividades que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planejamento e execução de criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização”. Drucker (1994, p.47), por sua vez, apresenta uma definição mais direta: “marketing é todo o empreendimento do ponto de vista do consumidor”. Ainda segundo este autor, o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua através da completa

adequação do serviço ou produto, que se venderia por si só. Para Mc Carthy (1982, p.29), que o dividia em duas grandes áreas, “marketing é um processo social que dirige o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores, de maneira a equilibrar a oferta e a procura, e visando alcançar os objetivos da sociedade”.

No terceiro setor, a utilização dos instrumentos de marketing constitui uma ferramenta, que quando bem explorada, permite à instituição realizar sua missão, objetivos, bem como estabelecer um fluxo regular de recursos no longo prazo para sua sustentabilidade

As práticas de marketing utilizadas podem incluir estudos sobre a maneira de instituir meios de comunicação mais eficazes com o segmento do mercado focado. A segmentação do público-alvo, simplificado em dois grupos genéricos, doadores e beneficiados, pode ser também explorada tendo em vista que as necessidades e expectativas destes são diferentes, dado que são públicos distintos.

A prática de *benchmarking* aplicada à gestão da comunicação é eficiente à medida que pode revelar estratégias de sucesso e linhas guia de atuação frente às peculiaridades inerentes ao terceiro setor e revelar os valores chave que devem ser repassados ao público no processo de formação de expectativas.

A formação de expectativas, a construção dos motivos que levariam as pessoas à “comprar” o produto da organização são também fatores chave. Pereira (2001), em uma pesquisa identificou algumas formas eficientes de divulgar o trabalho da instituição e atrair novos recursos:

1. Contato pessoal explicando os programas da instituição e seu funcionamento;
2. Reportagens sociais sobre o problema tratado pela instituição;
3. Filmes mostrando a realidade social tratado pela instituição;
4. Comunicação boca a boca.

A gestão de marketing deve estar alinhada com a missão e objetivos da entidade e está diretamente relacionada com a qualidade do serviço prestado, envolvendo a comunicação com o cliente avaliador supremo do serviço.

3.1.6 Gestão de estratégia

Um instrumento útil e aplicável às instituições do terceiro setor para o monitoramento e planejamento da estratégia é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). A técnica, desenvolvida por Albert Humphrey, permite identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que envolvem a entidade.

Após o levantamento inicial destes aspectos da organização, deve-se proceder aos seguintes questionamentos:

- Como utilizar as Forças?
- Como eliminar cada fraqueza?
- Como explorar cada oportunidade?
- Como se defender de cada ameaça?

As repostas para cada um destes questionamentos permitirá elaborar a estratégia ideal para a empresa: objetivos e caminhos a seguir.

3.2 Dificuldades do Terceiro Setor

Como vemos, para desempenhar os diversos trabalhos sociais que realizam, as instituições de assistência social mantêm uma estrutura relativamente grande em número de empregados remunerados, mais a estrutura física necessária para suas atividades, que certamente existe.

Assim, para manter a estrutura mínima de operação constitui-se uma necessidade de primeira ordem angariar recursos (financeiros, humanos, políticos, etc), o que é um dever complexo, pois o beneficiário direto das atividades não é quem doa o recurso, e sim a pessoa assistida. A parte que doa recebe em troca o reconhecimento: para uma empresa doadora, pode melhorar a visão de sua marca perante mercado; para uma pessoa, a sensação de satisfação por estar fazendo o bem a outros indivíduos.

No entanto, infelizmente, a freqüência de insucessos verificada na criação de novas empresas no país é também observada para estas instituições. Segundo pesquisa do Sebrae e Endeavor, 95% das novas empresas, no Brasil, fecham suas portas antes de 5 anos; 73% fecham em menos de 3 anos, e, 83% vão à falência por que falta competência em gestão e marketing. E segundo estudo análogo realizado pela ABONG, este quadro é verificado de maneira bastante semelhante quando se trata de novas FASFILs.

A capacidade da instituição de controlar e melhorar seus processos e satisfazer completamente seus assistidos, e por consequência os patrocinadores da mesma, é vital no sentido do seu sucesso e sua viabilidade no longo prazo. A atratividade de novos recursos está diretamente relacionada à satisfação dos agentes patrocinadores quanto à eficácia das ações sociais promovidas pela organização.

Este trabalho trata justamente deste aspecto ao focar na qualidade do serviço prestado com a finalidade de melhorar o desempenho da mesma na captação de recursos para sua operação.

3.3 Origens dos problemas

Salomon (1995) propõe quatro origens para as ineficiências do terceiro setor:

- amadorismo: muitas vezes tratado sob uma visão religiosa e / ou moral, a assistência a pessoas carentes é realizada por pessoas bem intencionadas porém sem capacitação suficiente nas áreas demandadas pelo setor;
- paternalismo: por depender de recursos privados, apesar do trabalho voluntário sem custos, muitas vezes o trabalho realizado molda-se aos interesses dos doadores de recursos e não da população;
- particularismo: o caráter público dos serviços prestados por instituições do setor pode ser questionável pois o pequeno público focado para beneficiar-se de suas atividades é muitas vezes definido a partir de critérios parciais;

- insuficiência de recursos. Diz respeito à incapacidade do setor em mobilizar recursos em escala e regularidade compatíveis com o nível necessário para atender a sociedade;

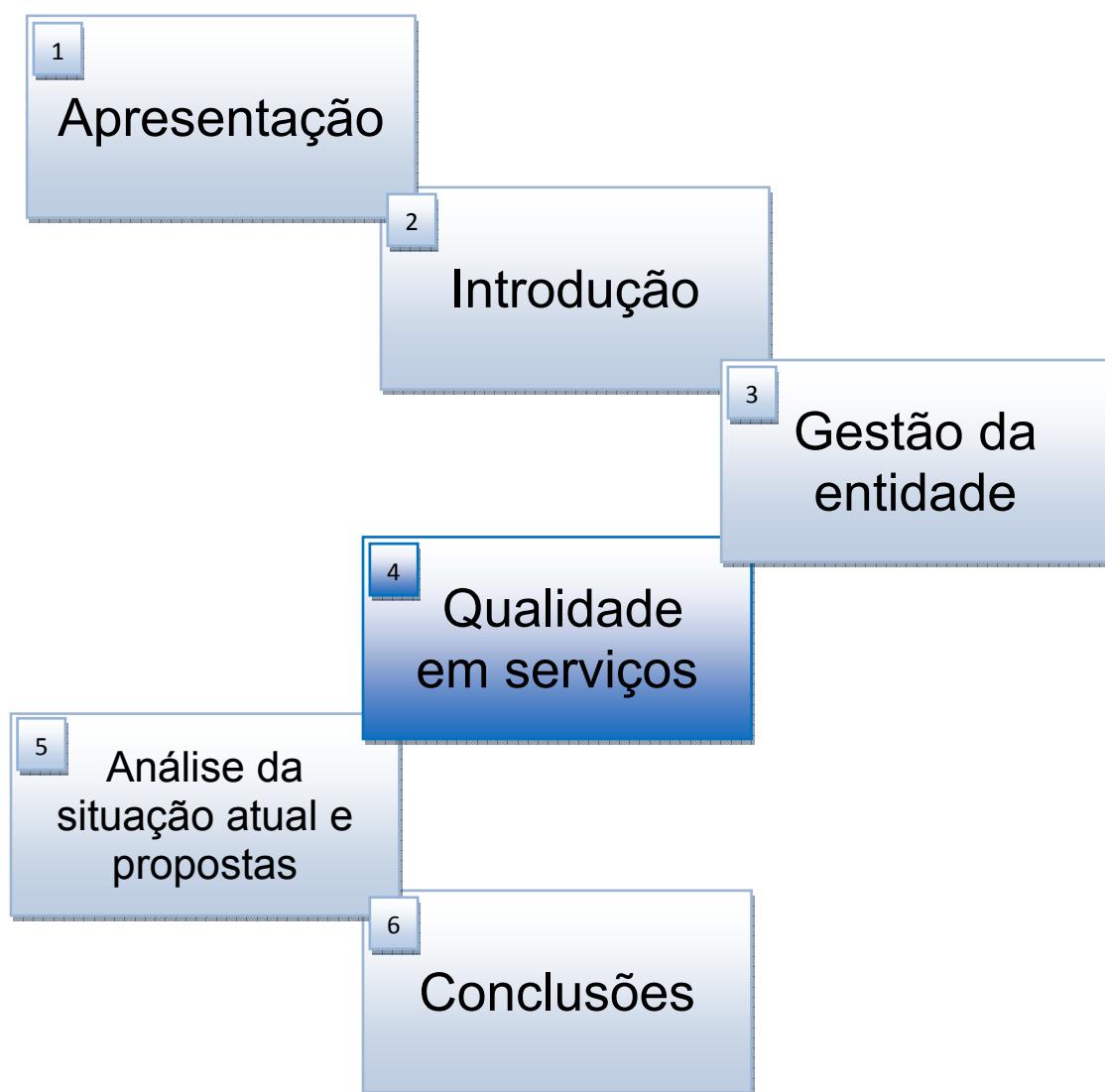
Segundo Falconer (1999), as dificuldades devem ser enfrentadas com a superação de quatro desafios:

- o desafio da sustentabilidade: capacidade de mobilizar recursos em quantidade suficiente para a gestão;
- o desafio da qualidade: compromisso com a eficiência e qualidade do serviço prestado;
- o desafio da articulação: trabalhar em conjunto com outras organizações e setores;
- o desafio da prestação de contas: possuir gestão transparente, clara nas informações, com base na credibilidade.

Como veremos mais adiante, o desafio da qualidade coloca-se como o mais importante hoje para o CIPS. Isto envolve estruturar processos e criar controles para certificar que o fluxo definido ocorrerá de maneira correta.

Mello (2005) cita ainda alguns mitos dos quais as organizações do setor devem se desfazer. São eles:

- o mito de que depende do trabalho voluntário;
- o mito de que é necessária total independência do governo para que exista autêntico voluntarismo.



4 Qualidade em serviços

Qualidade dos serviços no terceiro setor, em instituições como o CIPS, é um assunto complexo, pois o ambiente é potencialmente mais restritivo do que o qual as demais organizações estão inseridas no que diz respeito à capacitação de pessoal e disponibilidade de recursos para o aprimoramento da prestação de serviços.

Ao mesmo tempo, no entanto, a melhoria da qualidade do serviço prestado é fundamental para a sustentabilidade no longo prazo das entidades sem fins lucrativos. Kisil (2002), afirma que os resultados da atuação da instituição devem ter um elevado padrão de qualidade para que se tornem reivindicações de toda a sociedade.

Ao demonstrar eficácia e eficiência no cumprimento de sua missão, a entidade entra em um ciclo virtuoso de crescimento, captação de recursos e portanto sustentabilidade. Para atingir a ampla abrangência desejada na prestação do serviço, as instituições precisam adicionalmente de apoio de outras organizações com capacidade de influenciar mudanças na legislação, formadores de opinião e tomadores de decisão.

Para vencer os desafios já citados anteriormente é necessário que as instituições do terceiro setor conduzam com maior profissionalismo e, pode-se dizer, seriedade suas atividades.

Estudos indicam que a sustentabilidade deve ser vista como ponto chave à medida que a crônica falta de recursos e a competição pelos existentes tende a ser intensa. A capacitação da organização em prestar seus serviços com regularidade depende, ainda segundo estes estudos, de um fluxo de recursos compatível com as suas demandas.

Um outro desafio é manter no longo prazo a sustentabilidade atingida e a base disto está na qualidade e eficiência agregada ao serviço. É ela que fideliza a base doadora de recursos, juntamente à transparência da gestão dos recursos captados, isto é, a prestação de contas.

4.1 Escopo da qualidade em serviços

Na entidade estudada, o CIPS, o escopo da qualidade em serviços vai além dos cuidados oferecidos às crianças, jovens e adultos, incluindo também o impacto sobre sua família e comunidade. Fitzsimmons (2000) afirma ser necessário ter uma visão abrangente do sistema de serviços para identificar as medidas possíveis da qualidade, e esta visão inclui: conteúdo, processo, estrutura, resultado e impacto.

O conteúdo diz respeito se os procedimentos-padrão estão sendo seguidos. Atividades de rotina em geral possuem procedimentos-padrão de operação e espera-se, do pessoal que executa, cumprimento dos procedimentos estabelecidos.

O processo diz respeito à seqüência de eventos na prática do serviço. Deve ser consistente e lógico para a utilização bem ordenada dos recursos para a realização dos serviços.

A estrutura remete às instalações físicas e ao projeto organizacional. Ambos devem ser adequados ao serviço e sua avaliação pode ser feita através de comparação com padrões estabelecidos. Como citado anteriormente, a estrutura organizacional do CIPS é centrada na figura da fundadora, o que traz uma série de dificuldades à entidade, como será explicitado no capítulo 5.

O resultado diz respeito à satisfação do cliente, sendo uma avaliação mais realista da qualidade do serviço. A instituição foco poderia ser monitorada neste quesito através de índices de satisfação dos clientes doadores e também beneficiários.

O impacto é o efeito do serviço a longo prazo para o cliente. Para o CIPS poderia ser medido como o número de crianças em trabalho infantil na região, índice de alfabetização na comunidade, etc.

Fitzsimmons (2000) afirma ainda ser necessário um modelo adequado de gestão de serviços para que estes objetivos que englobe os seguintes pontos:

- gestão da qualidade das atividades da linha de frente;
- gestão de custos e da eficiência;
- gestão de recursos humanos e organização;
- estratégia de operações.

A seguir será desenvolvida a metodologia para abordagem destes pontos através do estudo da situação atual e aplicação de ferramentas da qualidade no CIPS para proceder então ao desenvolvimento de soluções para a organização.

4.2 Identificação dos segmentos de ‘mercado’ e seleção do mercado-alvo

Kotler (2000) propõe a seqüência estratégica para entrega de valor indicada na figura a seguir:

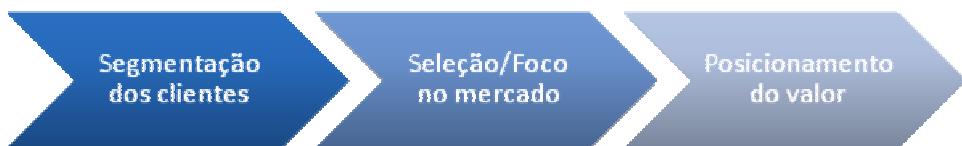


Figura 8 - Estratégia de Posicionamento. KOTLER (2000)

A teoria deste autor será utilizada para a identificação dos segmentos do mercado-alvo, sua seleção e posicionamento de valor. Esta é a base para o sucesso da empresa atender seus objetivos e missão com eficácia.

Em raciocínio válido para as organizações do terceiro setor, Kotler (2000) acredita que há maiores chances de sucesso quando se escolhe os mercados-alvo e seus segmentos com cuidado, pois raramente consegue-se satisfazer a todos os clientes. No universo de clientes do terceiro setor há diversas necessidades e carências a serem atendidas e logo é necessário traçar o perfil dos grupos distintos de clientes que poderão preferir ou exigir serviços e produtos variáveis. Na comunidade Jabaquara há uma demanda reprimida por serviços de assistência social, como será detalhado no capítulo 5. Isto exige que o CIPS restrinja o mercado-alvo através de critérios de seleção mais rigorosos e permite à entidade fornecer um serviço com grau elevado de padronização. Ao fixar um modelo de atendimento, a entidade escolhe os usuários que melhor se adaptam aos objetivos do serviço e seus processos.

O posicionamento da organização no mercado depende da identificação do segmento de atuação escolhido e do mercado-alvo. Uma empresa pode identificar corretamente

o mercado-alvo mas errar ao tentar entender com exatidão as necessidades das pessoas atendidas.

Segundo Kotler (2000), um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de características como:

- preferências: como apontado, o CIPS pode selecionar, através de criteriosa seleção, os usuários que possuam as preferências que serão adequadamente atendidas pelo serviço;
- poder de compra: por usufruirem um serviço gratuito, para os clientes beneficiários do CIPS esta característica poderia ser substituída por 'grau de vulnerabilidade social'. Quanto maior, maiores as chances de poder utilizar o serviço, analogamente à lógica aplicada tradicionalmente ao poder de compra;
- localização geográfica;
- atitudes de compra e
- hábitos de compra similares.

Assim, é necessário identificar os clientes com os quais o CIPS lida e as suas características quanto aos aspectos citados anteriormente. Mas note que esta lista será diferente para cada um dos segmentos que já conhecemos de antemão como beneficiários e financiadores.

Esta definição do público-alvo deverá auxiliar a tomada de decisões para a melhoria da qualidade, que é orientada ao cliente. O conhecimento profundo destes e de suas ações leva a ações mais eficazes e aderentes.

As perguntas que devem ser respondidas para a caracterização deste grupo são, em linhas gerais:

- Quem são nossos principais clientes?
- Quem são nossos principais financiadores?
- Os nossos clientes estão mudando (hábitos, comportamentos e atitudes)?
- Como devemos selecioná-los?

Na área de serviço social, prestado por organizações do terceiro setor na forma de assistência social, podemos dividir os clientes em dois tipos quanto ao modo que o utiliza o serviço: o que de fato usufrui e o que patrocina o mesmo.

Segundo Kotler (2000), a ordem certa para se praticar o marketing é a indicada na figura a seguir.



Figura 9 - Ordem do processo de marketing. (KOTLER, 2000) – adaptado pelo autor

4.2.1 Identificação do cliente beneficiário

O cliente atendido diretamente é, em geral, proveniente de regiões pobres, à margem da sociedade, geralmente favelas. Este é o público focado pelo CIPS, que atende famílias necessariamente de baixa renda, com o objetivo de oferecer o mínimo para sua sustentabilidade e desenvolvimento.

Um levantamento de informações para a caracterização destas famílias é necessário para entender melhor as suas necessidades e expectativas. É preciso identificar seu nível de escolaridade, renda, carências (saúde, lazer, cultura e educação), quantidade de indivíduos, sexo, idade, condições de vida, etc.

Assim, é possível fazer um levantamento sobre em qual delas o serviço causará maior impacto positivo, ou seja, em qual será mais benéfico. Esta necessidade é

intensa pois o público que demanda os serviços prestados é enorme e a capacidade de atuação da instituição, limitada. Devemos cuidar para que os critérios de seleção sejam justos e imparciais.

4.2.2 O cliente que doa recursos

O cliente que doa os recursos não é o personagem que usufrui diretamente do serviço. As suas expectativas são outras, e o que recebe em troca é muito mais subjetivo.

Em geral, a expectativa que possui é a de que seus recursos sejam revertidos eficientemente em ajuda às famílias carentes, e existam evidências de produção e resultados.

Entende-se como cliente os agentes que doam recursos sejam eles financeiros ou na forma de mantimentos, trabalho voluntário ou uma combinação destes, como é o caso do governo.

O benefício para ele pode estar tanto na satisfação e bem-estar por auxiliar quem necessita e não é atendido pelo Estado como em benefício do seu próprio negócio, se for o caso. Empresas que colaboram para iniciativas filantrópicas em geral são bem vistas pelos consumidores, tendo destes de imediato percepção positiva.

Note que os recursos em questão podem estar na forma de bens (cestas básicas, roupas, etc), serviços (aulas supletivas, por exemplo), dinheiro, trabalho voluntário, ou alguma combinação destes.

Este público deve ser fidelizado para que, ao tornar um cliente retido, freqüente, este seja a fonte de recursos necessária para a sustentabilidade das operações da organização. Além disto, o cliente com adequado nível de satisfação divulga o serviço positivamente, atraindo novos clientes gratuitamente.

Em todo caso, é necessário também realizar uma pesquisa de prospecção para identificar o perfil de expectativas destes personagens.

4.2.3 A expectativa dos clientes

A expectativa dos clientes, segundo Caon e Correa (2002), em geral está relacionada à:

- preço;
- necessidades;
- comunicação boca-a-boca;
- comunicação externa;

São estes os componentes do processo de formação do nível de satisfação dos clientes. Para a verificação deste nível é possível aplicar um *check list* verificador para cada um dos tipos de clientes que interagem com a organização, como será abordado adiante.

A avaliação deve compreender todos os aspectos que afetam o bom desempenho do serviço e sua consistência com o que é proposto: os elementos estocáveis e os não estocáveis.

Os bens estocáveis, ou “bens facilitadores”, podem ser de dois tipos:

- com transferência de propriedade: cestas básicas, roupas, etc.
- sem transferência de propriedade: instalações físicas do CIPS, livros, material didático, computadores, etc.

Os bens não estocáveis são os aspectos sem os quais a instituição não estaria apta a desempenhar o serviço; são elementos qualificadores. Assim, são considerados bens não estocáveis nas atividades desempenhadas pelo CIPS e também instituições com atuação semelhante:

- abrangência do serviço e acessibilidade;
- idoneidade;
- transparência;
- credibilidade;
- “know-how”

Caon e Correa (2002) propõem um *check list* qualitativo inicial com 14 aspectos de desempenho que devem servir como guia para o desenvolvimento de um questionário particular. São eles:

- Facilidade de acesso;
- Rapidez em identificar e processar o atendimento;
- Consistência e variabilidade da entrega do serviço;
- Competência: grau de capacitação para desempenhar o serviço;
- Qualidade de atendimento (simpatia, educação);
- Flexibilidade / adaptação ao cliente;
- Segurança;
- Custo;
- Integridade (honestidade, idoneidade);
- Comunicação com o cliente;
- Limpeza do ambiente;
- Conforto oferecido pelas instalações;
- Qualidade dos bens;
- Estética: aparência e ambiente das instalações.

O serviço ideal teria níveis ótimos de desempenho nos aspectos mais relevantes para o cliente. No entanto, há inúmeros *trade-offs* entre estes aspectos que dificultam esta tarefa. O *trade-off* entre custo e competência é claro tendo em vista que a mão de obra qualificada está em geral associada a um custo maior. A restrição de baixa disponibilidade de recursos (mão-de-obra, dinheiro, bens, etc) exige que o CIPS opere com custos reduzidos sendo obrigado a lidar com a baixa qualificação dos funcionários e voluntários.

A figura a seguir resume os aspectos envolvidos na qualidade percebida pelos clientes, citados no tópico 4.2.

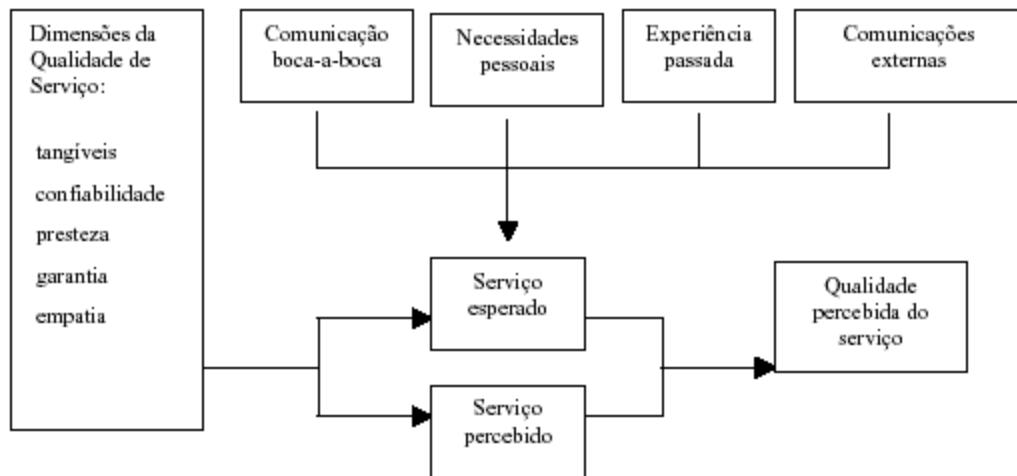


Figura 10 - Avaliação da qualidade do serviço (Fonte: ZEITHAML)

4.3 Posicionamento da oferta ao mercado

Porter (1998) identificou cinco forças competitivas que auxiliam a caracterizar o mercado em que organizações estão inseridas através da análise de cinco forças, que representam ao mesmo tempo 5 ameaças, como indicado na figura a seguir.



Figura 11 - As cinco forças que determinam a atratividade dos segmentos. (PORTER,1998)

Para entender seu posicionamento no mercado é necessário realizar a avaliação da intensidade destas forças e ameaças, que são as seguintes:

- ameaça de rivalidade intensa no segmento: concorrentes poderosos, agressivos, em grande número ou mercado em declínio, barreiras grandes à saída, grande interesse em permanecer no segmento, etc, são as ameaças mais comuns envolvidas;
- ameaça de novos concorrentes: barreiras mínimas à entrada e à saída do mercado tendem a trazer retornos estáveis e baixos. No caso do terceiro setor, esta força/ameaça explica em parte o crônico problema de sustentabilidade das instituições, que têm dificuldades para obterem ganhos mínimos para cobrir seus custos;
- ameaça de serviços substitutos: substitutos reais e potenciais limitam a capacidade de expansão do serviço pois tendem a achatar o potencial de ganho;
- ameaça do poder de barganha dos clientes: se os clientes possuem poder de barganha relevante, exigirão maior qualidade a menor custo, como será visto é visto se enquadra o CIPS;
- ameaça do poder de barganha dos fornecedores: se os fornecedores possuem alto poder de barganha em uma negociação com a instituição, podem elevar os preços ou reduzir a quantidade fornecida. Caso o custo para a mudança de fornecedor seja alto e estes puderem se integrar em um estágio anterior da cadeia produtiva, esta ameaça é potencializada.

Faz -se necessário, para completar a análise, estudar os concorrentes da organização, isto é, o conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia em determinado mercado-alvo. Esta análise serve para monitorar a vantagem ou atraso em relação aos concorrentes e serve como indicador de que caminho seguir e qual evitar quando se verifica casos de sucesso ou insucesso.

KOTLER, em seu livro, cita a classificação da consultoria Arthur D. Little, na qual uma instituição ocupará uma das seis posições competitivas no mercado-alvo, que são as seguintes:

- Dominante: a organização monitora o comportamento de outros concorrentes e possui um amplo leque de opções estratégicas;
- Forte: a organização pode tomar uma atitude sem prejudicar sua posição no longo prazo independentemente das atitudes dos concorrentes;
- Favorável: a organização possui uma força que pode ser explorada e uma oportunidade acima da média para melhorar sua posição;
- Sustentável: essa organização está se desempenhando em um nível bom o suficiente para garantir sua permanência no mercado. Mas sua existência se dá devido à indulgência da empresa dominante;
- Fraca: essa organização apresenta um desempenho insatisfatório mas têm chances de melhorar;
- Inviável: essa organização tem um desempenho insatisfatório, e nenhuma chance de melhorar.

A missão, objetivos estratégicos e estratégia de operações afetam diretamente a forma como o monitoramento do serviço deve ser feito. Para entidades já estabelecidas e montadas em torno de uma missão, com objetivos estratégicos e estratégias já consolidados, é preciso entender cada um destes elementos para definir corretamente o sistema de controle e monitoramento. A figura a seguir mostra a característica básica de cada um destes elementos.

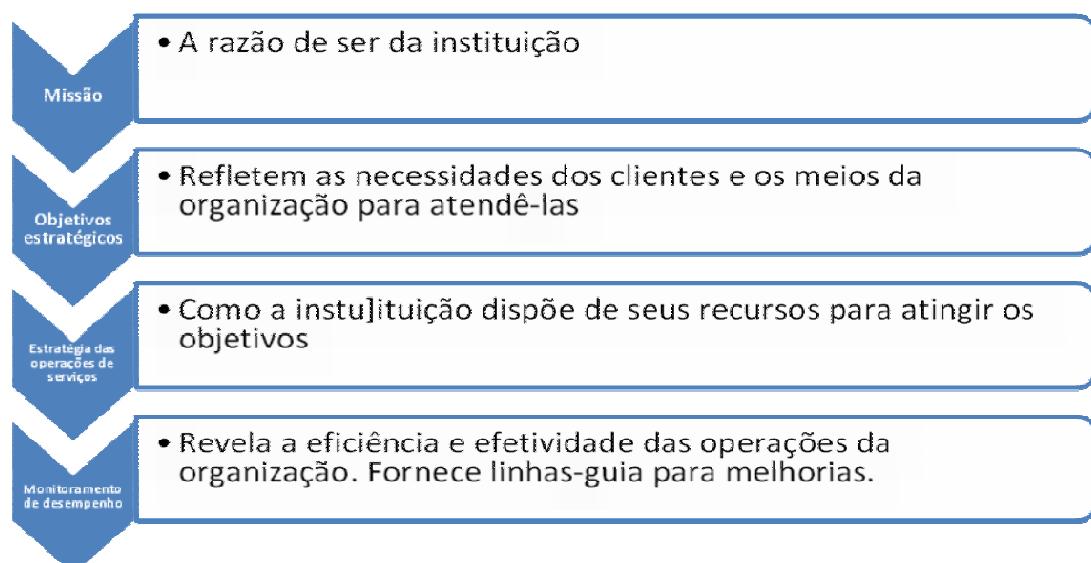


Figura 12 - Planejamento Estratégico de Operações e Serviços

A missão representa uma visão do que a organização deseja alcançar em última instância e são voltadas para as crenças comuns e motivos pelos quais a organização existe. Trabalhar para a fortalecer a missão da organização traz mais resultados do que preparar a declaração da missão (HUDSON, 1999).

Segundo este mesmo autor, os objetivos são afirmações de desejos e propósitos da organização e auxiliam a enfocar as várias áreas da organização para que atinjam a missão, podendo ser classificados em três tipos:



Figura 13 - Objetivos organizacionais. (HUDSON, 1999)

Como indicado na figura acima, os objetivos diferem basicamente quanto ao horizonte de tempo para atingimento. Os objetivos estratégicos são de longo prazo pois orientam a instituição, isto é, pessoas e seus atos a atingir o que é crucial para o seu sucesso. Hudson (1999) considera que o número ideal de objetivos estratégicos está entre 3 e 6, para que não se perca o foco.

Objetivos departamentais são mais específicos e devem se enquadrar nos objetivos estratégicos, com horizonte de atingimento de médio prazo.

Já os objetivos de unidade de serviço são específicos e, em geral, facilmente quantificáveis. Sem medir o desempenho, não há como controlá-los, por isto neste nível o monitoramento faz-se obrigatório. São em número maior do que os apresentados anteriormente.

4.4 O SERVQUAL

A avaliação da qualidade de um serviço ou atendimento prestado ao cliente, é diferente da análise da simples entrega de um produto. Isso ocorre por algumas razões, entre elas a:

- Intangibilidade: Um serviço é uma experiência pelo qual o cliente passa e dificilmente podemos definir as características sobre sua qualidade. Ainda há o problema de como medir a performance desse serviço já que os clientes muitas vezes possuem diferentes formas e percepções sobre o que é qualidade.
- Heterogeneidade: Há uma grande dificuldade em se fazer a padronização de um serviço. Diferenças entre as pessoas que estão na linha de frente e variações entre os clientes são algumas das causas.
- Entrega em tempo-real: A produção e a entrega de um serviço ocorrem ao mesmo tempo. Assim, não há estocagem de serviço e não há como fazer uma triagem da qualidade antes que o serviço chegue ao cliente final.

A definição dos critérios de qualidade dos serviços pode ter como guia a opinião dos clientes, que são personagens aptos a julgar sua satisfação e do público atendido em geral. Em um estudo conduzido pelos autores, buscando entender como os clientes avaliam o serviço e quais os fatores que afetam sua percepção de qualidade, foram retiradas diversas conclusões:

Os melhores serviços para os clientes são aqueles que superam suas expectativas iniciais.

As expectativas dos clientes são afetadas por alguns fatores como: a comunicação boca a boca com seus conhecidos; necessidades pessoais e a circunstância em que se encontra o usuário do serviço; experiência passada obtida pelo uso do serviço; e as comunicações externas e propagandas com alguns tipos de promessas.

Foram propostos 10 critérios nos quais os clientes se baseiam ao avaliar a qualidade de um serviço:

1. Aspectos tangíveis (aparência dos locais e equipamentos, propagandas e atendentes);
2. Confiabilidade (Cumprir o que foi prometido);
3. Solicitudade (Vontade em ajudar os clientes e com rapidez);

4. Competência (Habilidades e conhecimento para executar o serviço);
5. Cortesia (Respeito, consideração e simpatia dos atendentes);
6. Credibilidade (Honestidade e reputação da entidade);
7. Segurança (Serviço sem riscos para o usuário);
8. Acesso (Facilidade de contato)
9. Comunicação (Manter os clientes sempre informados, através do uso de linguagem acessível);
10. Entendimento do cliente (Esforço para entender as necessidades dos clientes).

Buscando criar um meio de medir quantitativamente as percepções de qualidade do serviço pelos clientes, foi desenvolvida uma metodologia chamada SERVQUAL utilizando os resultados da pesquisa anteriormente citada.

O SERVQUAL é constituído de duas seções: pesquisa das expectativas dos clientes e pesquisa de avaliação da qualidade pelos clientes.

Em cada uma das etapas há 22 afirmações que devem ser classificadas em uma escala que vai de 1 (discorda fortemente) até 7 (concorda fortemente) e que avaliam o grau de expectativas e importância atribuídas a cada uma das dimensões.

Afirmações	Dimensão avaliada
1 a 4	Tangibilidade
5 a 9	Confiabilidade
10 a 13	Responsabilidade
14 a 17	Segurança
18 a 22	Empatia

Tabela 2 - Dimensões avaliadas nos questionários do SERVQUAL

O SERVQUAL é uma ferramenta que faz parte de uma concepção de empresa moderna orientada para o cliente e suas necessidades que tira a visão do cliente como personagem secundário (Figura 14), tornando-o centro dos resultados de todas as ações tomadas (Figura 15).



Figura 14 - Visão tradicional (KOTLER, 2000)



Figura 15 - Visão da empresa moderna orientada ao cliente (KOTLER, 2000)

No sentido de conciliar as expectativas e percepções dos clientes em serviços, Zeithaml et al. desenvolveram o modelo 5 GAPs.

Ao longo das entrevistas com clientes e executivos das empresas fornecedoras de serviços, identificaram-se algumas discrepâncias entre alguns elementos que podem causar deficiências na qualidade do serviço, afetando assim a percepção do cliente negativamente.

No total identificaram-se 5 discrepâncias ou GAPs, indicadas e resumidas na figura a seguir. Os 4 primeiros GAPs são deficiências advindas de dentro da organização e o GAP 5 refere-se à deficiência percebida pelos clientes.

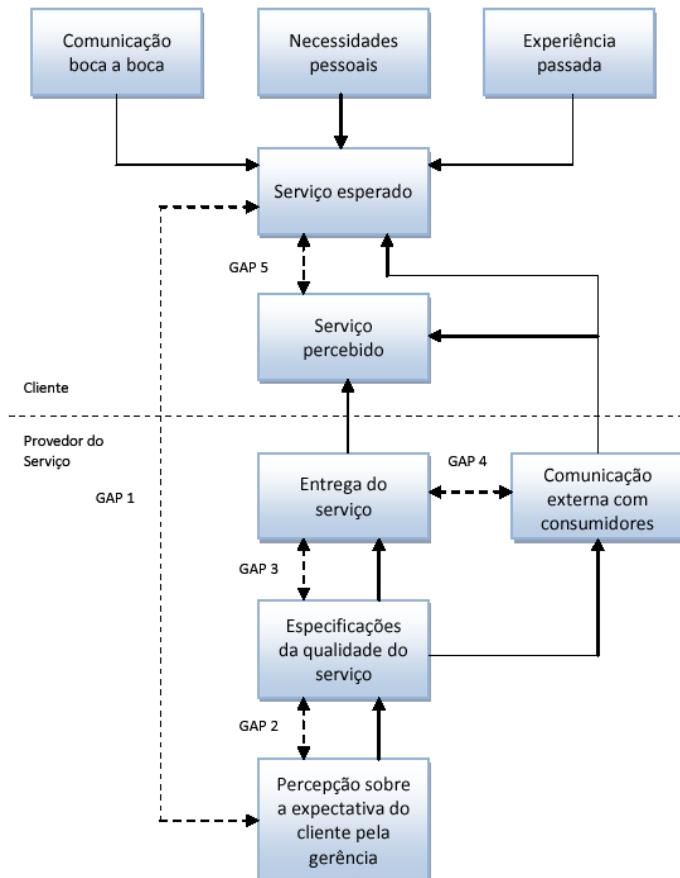


Figura 16 - O modelo 5 GAPs

As empresas devem estar atentas a cada um desses GAPs e tentar diminuí-los a fim de que o GAP 5 seja o menor possível, ou seja, fazer com que a empresa consiga não só atender as expectativas dos clientes, como também superá-las.

Abaixo temos uma breve descrição de cada um dos GAPs identificados pelo estudo:

4.4.1 GAP 1

Ocorre quando há discrepâncias entre as expectativas dos clientes e o entendimento da empresa sobre essas expectativas.

Em um exemplo em relação a serviços bancários, enquanto os clientes a privacidade e segurança como um fator importante, nenhum executivo mencionou esse fator.

A consequência em se entender mal às expectativas dos clientes é priorizar fatores que podem não gerar satisfação, ocasionando má utilização dos recursos e esforços pela empresa.

4.4.2 GAP 2

Ainda há outra dificuldade que pode gerar problemas na definição dos fatores importantes para a satisfação dos clientes. Muitas vezes surge a dificuldade de traduzir o entendimento das expectativas dos clientes em especificações de qualidade de serviço a serem utilizadas pela organização.

Uma das formas encontradas pela empresa Nast West foi criar uma forma de garantir qualidade do serviço. Nas propagandas eram garantidas quantias em dinheiro caso o cliente fosse mal atendido ou se não obtivesse resposta dentro do prazo prometido.

O Habib's utiliza a mesma solução, prometendo a encomenda grátis caso o tempo de entrega do serviço de Delivery seja maior que 28 minutos.

4.4.3 GAP 3

O GAP 3 diz respeito à capacidade da empresa em atender as especificações estabelecidas para garantir a qualidade do serviço.

Uma das razões apontadas pelos executivos como principal causa do GAP 3 é a inabilidade ou a falta de vontade do pessoal de frente em atender os padrões estabelecidos. Como é muito difícil padronizar o comportamento desse pessoal, é complicado manter o controle da qualidade pela empresa.

4.4.4 GAP 4

Há discrepâncias possíveis entre o que é prometido pela empresa e o que é de fato entregue. A comunicação externa afeta as expectativas da empresa e podem alterar os padrões de qualidade para determinado ramo de serviços. Algumas vezes falta coordenação entre as áreas de operação da empresa e a área de marketing.

Passos para medir e analisar dos dados levantados na análise 5 GAP's

1. Computar o GAP para cada par de afirmações para cada consumidor.

Pontuação SERVQUAL = notas de Percepção – notas de expectativa

2. Computar as pontuações para cada tipo de cliente para cada dimensão através da média simples das notas obtidas nas afirmações correspondentes à respectiva dimensão.

3. Derivar as notas obtidas SERVQUAL da seguinte maneira:

Notas *não ponderadas*: Somar as notas de cada dimensão e dividir por cinco

Notas *ponderadas* = Nota de Tangibilidade * (Atribuição de valor à dimensão de tangibilidade/100) + Nota de Confiabilidade * (Atribuição de valor à dimensão de confiabilidade/100) + Nota de Responsabilidade * (Atribuição de valor à dimensão de responsabilidade/100) + Nota de Segurança * (Atribuição de valor à dimensão de segurança/100) + Nota de empatia * (Atribuição de valor à dimensão de empatia/100)

4. Derivar a pontuação total do SERVQUAL totalizando a pontuação e dividindo pelo número total de respondentes.

4.4.5 Antecedentes dos GAPs

Como análise complementar, é proposto um questionário adicional para avaliar os antecedentes dos GAPs (1 a 4) e assim identificar de maneira mais clara os processos que devem ser modificados. A estrutura completa de ambos questionários encontra-se na seção de anexos.

GAP	Antecedentes do GAP	Afirmações correspondentes
1	Orientação à pesquisa de marketing	1 a 4
1	Comunicação entre níveis hierárquicos para cima	5 a 8
1	Níveis de gerenciamento	9
2	Comprometimento da gerência com a qualidade do serviço	10 a 13
2	Definição de objetivos	14 a 15
2	Padronização de tarefas	16 a 17
3	Percepção de viabilidade	18 a 20

Tabela 3 - Antecedentes dos GAPs 1 e 2

GAP	Antecedentes do GAP	Afirmações correspondentes
3	Trabalho em equipe	1 a 5
3	Adequação do trabalhador/trabalho	6 a 7
3	Adequação da tecnologia/trabalho	8
3	Controle percebido	9 a 12
3	Sistemas de controle de supervisão	13 a 15
3	Conflito de funções	16 a 19
3	Ambigüidade de funções	20 a 24

Continua

Conclusão		
4	Comunicação horizontal	25 a 28
4	Propensão a prometer demais	29 a 30

Tabela 4 - Antecedentes dos GAPs 3 e 4

4.5 O SERVPRO

A técnica para a avaliação de serviços SERVPRO foi criada a partir da metodologia IDEF3. O IDEF3 foi desenvolvido inicialmente para descrição e detalhamento de processos industriais. Em 1999, Tseng, Qinhai & Su propuseram uma adaptação do IDEF3 para a análise de processos de serviços. Nessa adaptação, passou-se a considerar e a focar o cliente no serviço, podendo ser utilizado tanto para o planejamento de novos serviços como para a análise dos processos existentes.

Houve outras adaptações até se chegar a uma proposta desenvolvida por Santos e Varvakis (2002), denominada SERVPRO (derivado das palavras “serviço” e “processo”). Como no IDEF3, o SERVPRO abrange apenas processos de linha de frente, ou seja, aqueles em que o usuário do serviço participa. Suas principais características são:

1. Adequação tanto para o projeto quanto para a análise de processos de serviços;
2. Descrição da experiência de serviço do ponto de vista do cliente;
3. Representação gráfica baseada em diagramas;
4. Facilidade de uso;
5. Suporte na avaliação e desempenho do processo.

A técnica parte do princípio de que a melhoria das operações deve começar a partir dos problemas detectados na linha de frente e percebidos pelo cliente. Depois de verificar que a qualidade das operações e atividades da linha de frente estão comprometendo a qualidade percebida pelo cliente é que se procura identificar as causas do problema. Muitas vezes a causa deste comprometimento está nas

atividades de retaguarda, mas o ponto de partida para a melhoria da qualidade é o cliente e a qualidade percebida por ele.

O SERVPRO é constituído de duas partes: um diagrama que faz a representação gráfica do processo através de uma decomposição hierárquica do processo a ser estudado; e os documentos de elaboração, cuja finalidade é fornecer descrições mais detalhadas das atividades no processo. Diferentemente do IDEF3, esses documentos são feitos apenas atividades que não serão decompostas e precisam de mais detalhes. Isso ocorre porque, geralmente, o que se tem nos níveis hierárquicos superiores é um somatório das informações contidas em níveis inferiores, tornando-se

desnecessário o desenvolvimento de documentos de elaboração para todas as atividades. A seguir, cada um destes documentos mostrados genericamente:

Atividade de interação Nº:	Elemento(s) de contato:	
Nome:		
Rótulo:		
Interações entre o(s) elemento(s) e o cliente:		
Operações do(s) elemento(s):		Operações do cliente:
Determinantes da qualidade:		Medidas de desempenho:

Figura 17 - Documento de elaboração

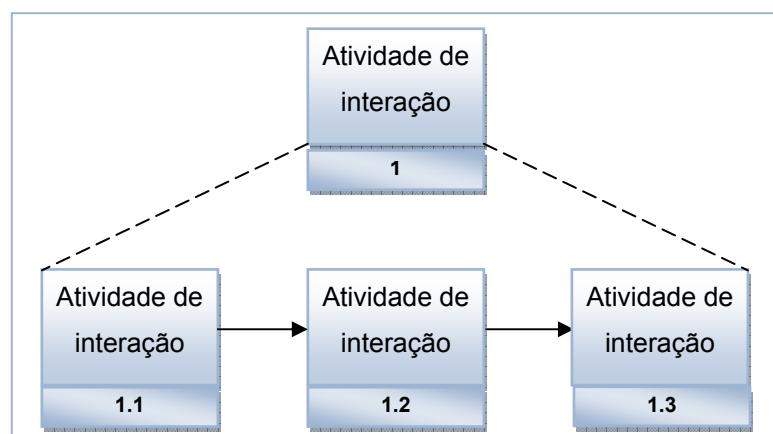


Figura 18 - Decomposição hierárquica

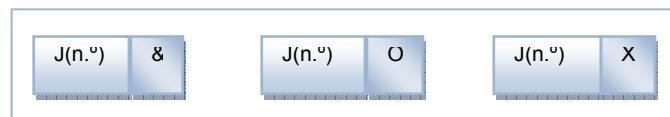
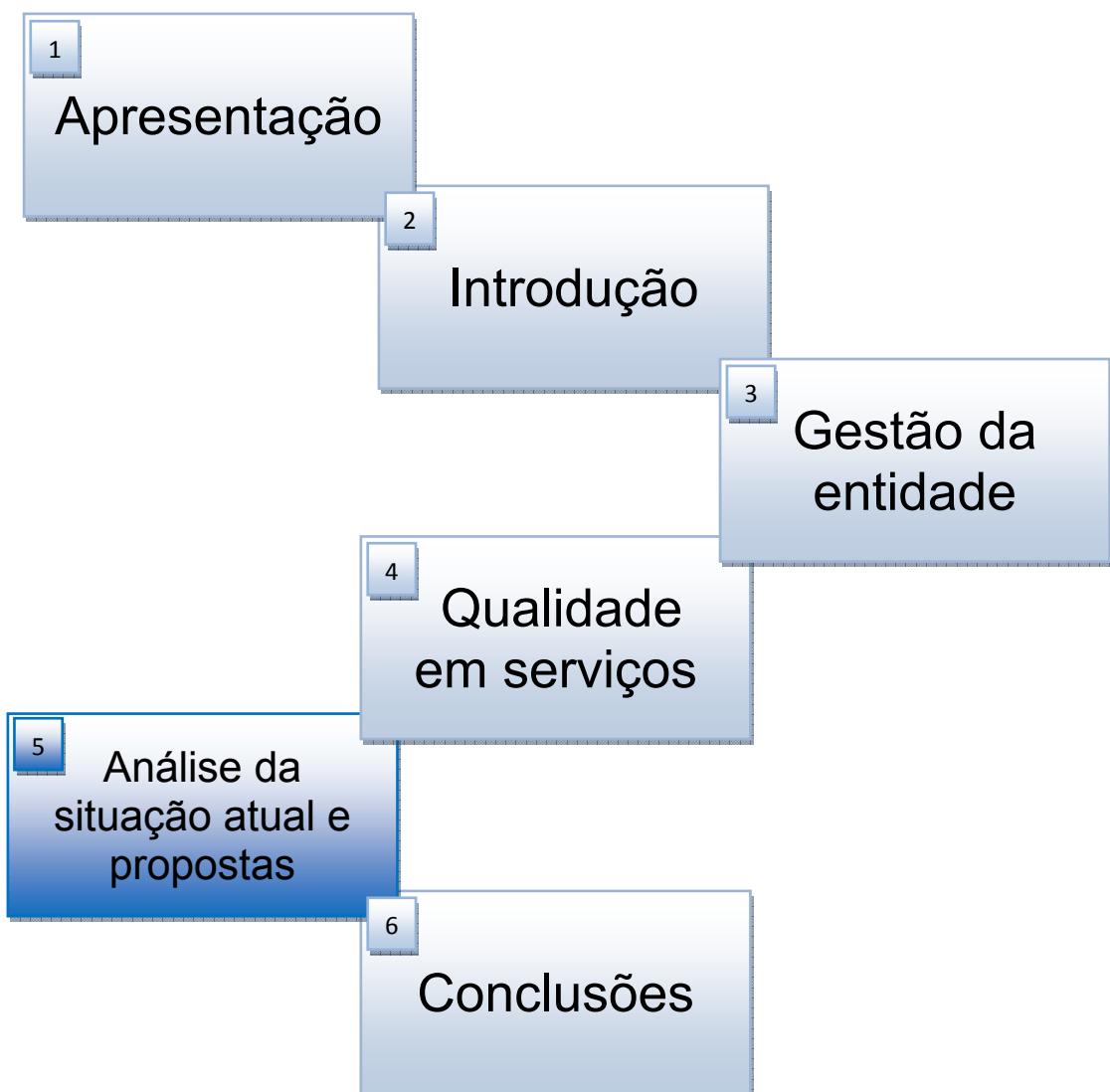


Figura 19 - Junções do diagrama



Figura 20 - Diagrama do fluxo do processo



5 Análise da situação atual e propostas

Este trabalho se propõe a analisar o serviço prestado pelo CIPS e implementar um sistema soluções para os problemas existentes. Espera-se, através do desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos serviços prestados atualmente, aumentar o total de recursos disponível para a realização de suas atividades visando a tornar suas operações sustentáveis no longo prazo.

A organização CIPS enfrenta hoje diversos problemas que são característicos das organizações brasileiras do terceiro setor como levantado anteriormente. E à sua frente levantam-se os 4 desafios mencionados por Falconer (1999) e mostrados a seguir.

Desafios para o CIPS	
1	Desafio da sustentabilidade: capacidade de mobilizar recursos em quantidade suficiente para a gestão;
2	Desafio da qualidade: compromisso com a eficiência e qualidade do serviço prestado;
3	Desafio da articulação: trabalhar em conjunto com outras organizações e setores;
4	Desafio da prestação de contas: possuir gestão transparente, clara nas informações, com base na credibilidade.

Figura 21 - Desafios para o CIPS - baseado em Falconer (1999)

5.1 O serviço

Como detalhado anteriormente, o CIPS desenvolve seis atividades, coordenadas a partir da sede.

O número de pessoas (adultos e crianças) atendidas por cada uma das unidades está representado a seguir.

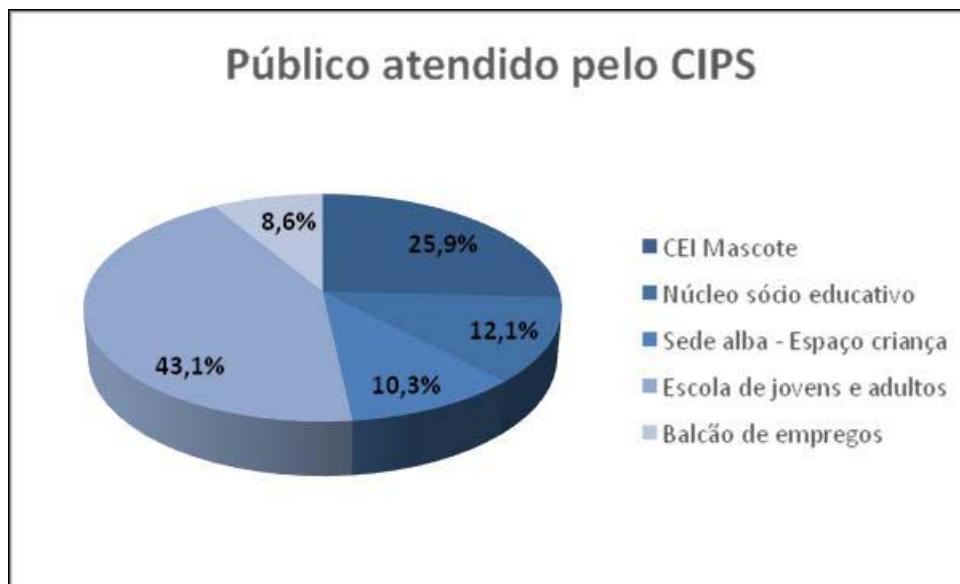


Figura 22 - Distribuição do público atendido por unidade

5.1.1 Conteúdo

O CIPS, em geral, não possui os procedimentos documentados de realização de serviços. O autor teve, durante a realização do trabalho, dificuldade para encontrar documentos relacionados à sistematização das atividades desenvolvidas. De maneira geral, os documentos disponíveis foram elaborados com o objetivo estrito de divulgação e são simples, não detalhados. Os únicos documentos que foram elaborados com maior atenção e cuidado são os de escopo dos projetos, com missão, objetivos e simples fluxo de atividades.

Quando questionada pelo porquê da precariedade destes registros, a fundadora justificou ressaltando o fato da instituição ser nova, estar em constante mudança, e ser voltada para a “ação”, com pouco tempo e trabalho disponíveis para serem dedicados a atividades que apenas consomem tempo e não contribuem para o foco da entidade.

O autor percebeu que o CIPS, em parte pela sua história de criação, em parte pela falta de capacitação das pessoas que lá trabalham, e também pela falta de recursos, hoje apresenta um sistema de gestão deficiente informal, sem registros, centralizado

na figura da fundadora e sem nenhum acompanhamento também formal das atividades hoje desempenhadas.

Apesar destes problemas de acompanhamento, as atividades no NSE acontecem diariamente, isto é, o fluxo inteiro atual do serviço é realizado, como pôde constatar o autor. O processo é simples há bastante colaboração dos jovens a favor da realização das atividades. O CIPS está visivelmente atingindo o objetivo de criar um ambiente agradável e acolhedor a estas pessoas.

No entanto, o atendimento dos possíveis voluntários que visitam a organização é deficiente como pôde verificar o próprio autor ao procurar a instituição e oferecer seu trabalho. Definitivamente não há estruturação para receber os voluntários de maneira adequada. A apresentação da unidade é feita rapidamente, com muita pressa, não há o interesse em explicar bem o que é feito em cada sala e são oferecidas para trabalho somente as atividades que a entidade necessita no momento. Se o candidato não se enquadra nas necessidades do momento, são oferecidas atividades administrativas dentro do CIPS. Caso nenhuma atividade seja aceita, os dados da pessoa não são registrados, o que é ruim pois impossibilita um contato futuro.

Atualmente os voluntários de que o NSE necessita são pessoas que tenham interesse desenvolver alguma das seguintes atividades com as crianças:

- oficina de arte;
- oficina de dança;
- oficina de canto e coral;
- oficina de violão;

A rotatividade de voluntários é alta, sendo que em muitos casos eles deixam de freqüentar a unidade sem nenhum aviso prévio.

Parentes do autor que chegaram a atuar como voluntários na entidade durante quatro meses relatam a tendência à “prometer demais” da fundadora. As pessoas que procuram a entidade em geral o fazem com uma idéia em mente de como ajudar a instituição: atuar como professor de crianças, tutor em oficinas (citadas anteriormente), dar aconselhamento, etc. No entanto a empolgação inicial de ajudar a organização aos poucos se esgotou à medida em que eram realizadas apenas tarefas administrativas como atendimento no balcão, cadastro de pessoas ligadas

apenas indiretamente à atividade desejada. Até mesmo pessoas de interesse para a entidade, como por exemplo pessoas interessadas em dar continuidade à oficina de dança sentem-se desmotivadas após algum tempo de trabalho sem muito acompanhamento do próprio CIPS. A ausência de metas, cronograma para as atividades e diálogo no dia-a-dia, dá a muitos voluntários a sensação de serem desimportantes, apenas mais um empregado em uma instituição desorganizada. Tendo em vista a dependência da entidade deste tipo de pessoas na busca por baixos custos, este acompanhamento será revisado na proposição de melhorias.

5.1.2 Processo

O processo de atendimento das crianças e jovens no NSE segue o seguinte fluxo.



Figura 23 - Fluxo de atendimento do jovem no NSE

Este fluxo ocorre diariamente, exceto em fins de semana, e envolve a responsabilidade dos pais e do CIPS para ser cumprido de maneira correta. São os pais que cuidam da ida do jovem à escola, sua posterior ida ao Núcleo e sua volta para casa.

O papel da instituição começa com a chegada dos jovens por volta de uma hora da tarde e as atividades que começam a seguir. Atualmente as atividades desenvolvidas durante as tarde são: teatro, leitura de histórias, oficina de artes ou jogos em grupo, sendo realizadas segundo a grade horária a seguir.

Horário	Atividade
13:00	Almoço
14:00	Atividade 1
15:00	Atividade 2
16:00	Atividade 3

Tabela 5 - Grade horária diária

Seleção de usuários

Para ser um candidato a utilizar os serviços do CIPS, o jovem deve atender aos seguintes pré-requisitos, que são eliminadores:

- estar em situação de trabalho infantil;
- ter idade entre 6 e 10 anos;
- estar matriculado em uma escola municipal ou estadual;

A matrícula da criança em uma escola municipal é exigida como pré-requisito para participar das atividades do NSE. A freqüência da criança à escola é acompanhada através dos pais: o CIPS não obteve sucesso ao tentar conseguir a colaboração da escola nesse controle, segundo a gerente da unidade. O motivo declarado para isso é a relutância da escola em trazer mais trabalho para si e a interferência externa indesejada nas atividades de ensino da mesma. A gerente da unidade liga freqüentemente para os pais para verificar se a criança vai à escola e também para passar o *feedback* do trabalho realizado.

5.1.1 Estrutura organizacional

O CIPS foi criado inicialmente em torno de uma pessoa que hoje desempenha o papel de dirigente maior e conselheira consultiva, a senhora Iasmi Aires Loberto. Até hoje reflete esta origem, sendo todas as decisões gerenciais estratégicas tomadas por esta pessoa.

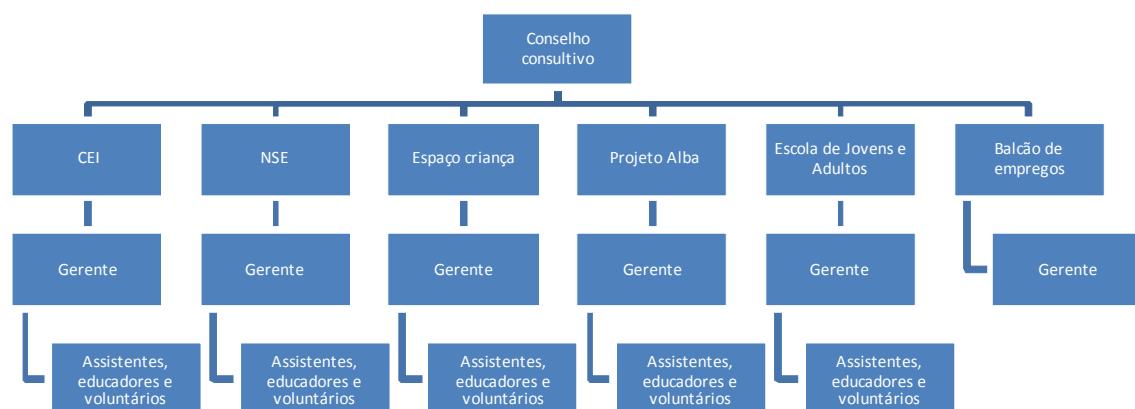


Figura 24 - Estrutura organizacional

Esta estrutura possui grande inércia pois a figura da fundadora é muito forte e ela a considera a forma ideal de organização para o CIPS devido à falta de capacitação presente inclusive entre os gerentes. Como explicitado anteriormente, alguns gerentes de unidade são analfabetos, impossibilitados, portanto de implementar por si mesmos os controles a serem propostos, no dia-a-dia.

Em relação à estrutura atual, uma outra melhoria necessária é na comunicação vertical e também o estabelecimento de métodos de controle eficientes para que a fundadora dedique maior tempo à sua principal tarefa que é a de gerir o CIPS e conquistar novas parcerias.

Não faz parte do escopo deste trabalho propor uma nova estrutura organizacional ou estudar a atual profundamente. Considera-se que a organização atual pode ser melhorada através de um projeto que torne a entidade menos dependente da figura da fundadora e que trate de maneira mais adequada à baixa capacitação dos funcionários. Este pode ser o foco de um trabalho futuro no CIPS.

Assim, serão dadas sugestões de melhoria da estrutura organizacional atual, mas o foco principal será dado à definição de um modo de atribuição de atividades aos voluntários e a adequação desta distribuição aos objetivos das atividades da entidade. Será definida uma forma de formalizar a responsabilidade de cada voluntário para que ele próprio e também os outros saibam o que se espera dele e pelo quê será avaliado.

5.1.2 Fontes de recursos

O CIPS tem enfrentado com certa dificuldade, desde sua criação, o desafio de sustentar-se financeiramente. Nos últimos anos as parcerias com o governo têm proporcionado a maior parte dos recursos para a manutenção de suas atividades. As doações são a segunda maior fonte, como vemos pelo gráfico a seguir.

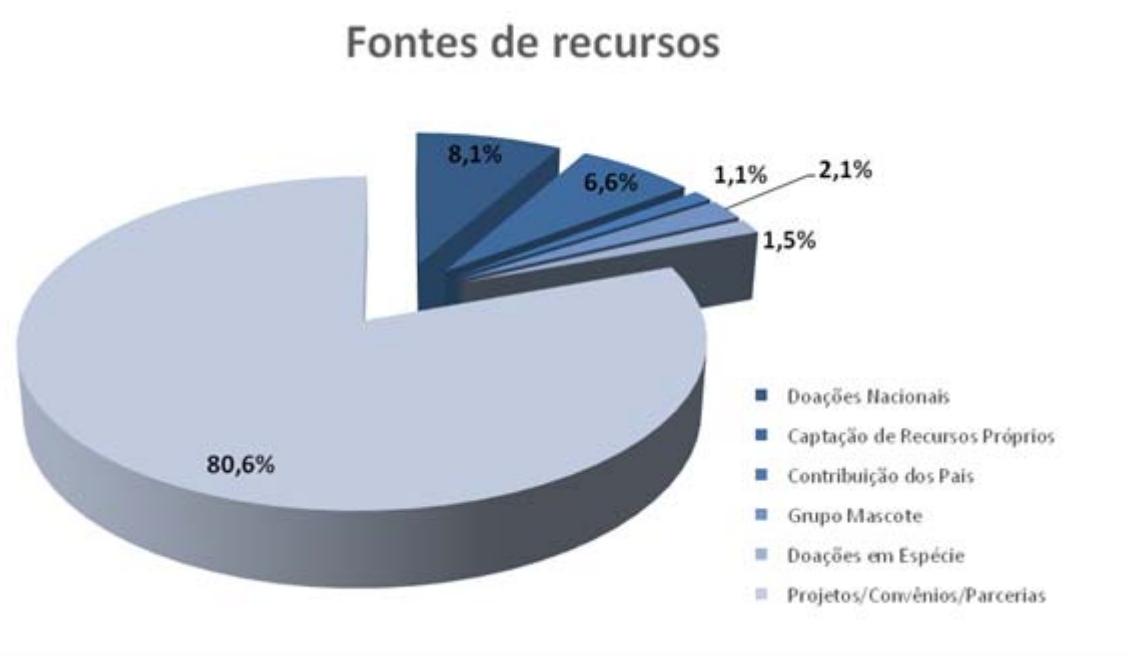


Figura 25 - Fonte de recursos. Fonte: CIPS

A alta dependência deste tipo de patrocínio revela um aspecto importante: a capacidade da entidade em explorar esta fonte de recursos, mérito da fundadora e sua rede de contatos. A estabilidade no curto e médio-prazo de parte de sua fonte de recursos proporcionada por este tipo de parceria se contrapõe a potencial vulnerabilidade em longo prazo caso a entidade não diversifique suas fontes de recursos.

A iniciativa do Grupo Mascote, citado pela administração como fonte importante de recursos para a organização representa apenas 2,1% do total de recursos, a terceira menor fonte, seguido pelas doações em espécie (1,5%) e contribuições dos pais que podem pagar (1,1%).

Dentre as parcerias com o Estado, destacam-se as estabelecidas com a prefeitura de São Paulo e com a Secretaria de agricultura de São Paulo. Recentemente foi estabelecida uma nova parceria com o governo do Estado de São Paulo e o Núcleo Sócio-Educativo: o governo oferece R\$40,00 mensais pela permanência de cada criança na unidade. Outra parceria recente é o desembolso por parte da Prefeitura de São Paulo do custo de um educador para cada 30 crianças, ou seja, os dois educadores que se revezam no NSE são custeados pela prefeitura.



Figura 26 - Parcerias com o governo - % relativa ao valor do auxílio correspondente - (Fonte: CIPS)

O balancete a seguir mostra que a entidade de fato tem dificuldade em manter as contas superavitárias. Em 2005 houve prejuízo, após o superávit de 2004. A gerência afirmou, durante conversas informais, que o prejuízo em 2005 foi fruto da perda de algumas parcerias importantes com o comércio local e foi bancado com recursos da família da fundadora.

 CENTRO INTEGRADO DE PROMOÇÃO SOCIAL Sede Social: Av. Túlio Teodoro de Campos, 63 - V. Santa Catarina CEP 04360-040 São Paulo - SP / Fone: 5563-9597 CNPJ 04.941.695/0001-67		
Demonstração do Resultado Exercícios findo em 31 de dezembro de 2005 e de 2004 Valores Expressos em R\$		
RECEITAS		
2005	2004	
Doações Nacionais	48.446,95	41.562,19
Captação de Recursos Próprios	17.515,48	55.117,83
Receitas Financeiras	261,73	0,88
Projetos/Convênios/Subvenções	<u>524.007,08</u>	<u>411.330,78</u>
Total das Receitas	<u>590.231,24</u>	<u>508.011,68</u>
DESPESAS		
2005	2004	
Despesas com Pessoal	129.676,03	36.551,27
Despesas Administrativas e Gerais	474.302,38	453.753,77
Despesas Financeiras	5.114,49	2.107,80
Despesas Tributárias	3.157,49	580,53
Depreciações	5.350,17	4.953,63
Total das Despesas	<u>617.600,56</u>	<u>497.947,00</u>
Superavit/Déficit do Exercício	<u>(27.369,32)</u>	<u>10.064,68</u>

Figura 27 - DOAR 2005 (Fonte: CIPS)

5.2 Posicionamento estratégico

O CIPS hoje desenvolve suas atividades em um ambiente de mercado relativamente calmo, que permite que suas fraquezas e as ameaças não se manifestem com tanta intensidade. No entanto, seguindo a tendência de expansão do setor, é provável que em um futuro próximo a entidade enfrente desconforto na sua posição de mercado. Através da análise SWOT, foram identificadas as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da instituição. Os resultados mostrados na figura a seguir foram

levantados pelo autor através de conversas com funcionários da entidade durante o desenvolvimento do trabalho.

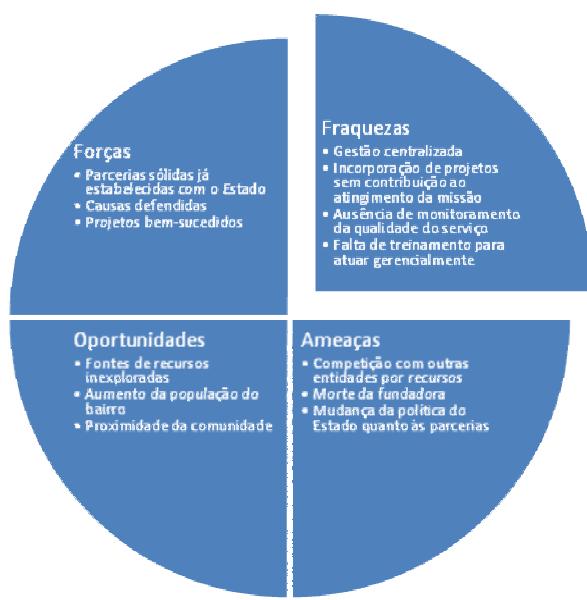


Figura 28 - Análise SWOT

A seguir, o detalhamento de cada um dos elementos levantados na análise SWOT.

Elemento no SWOT	Ponto	Observações
Forças	Parcerias sólidas já estabelecidas com o Estado	As parcerias representam uma conquista para a entidade e um fluxo constante de recursos
	Causas defendidas	Têm amplo apoio da sociedade e da comunidade em que atua
	Projetos bem-sucedidos	São um bom cartão de visitas para a entidade na conquista de novos voluntários e parcerias
Fraquezas	Gestão centralizada	Torna a tomada de decisões muito lenta e superficial
	Alta rotatividade de voluntários	É um indicativo ruim, pois revela a inabilidade da instituição em manter voluntários, importantes para a entidade, a qual não tem como custear toda mão-de-obra de que necessita
	Ausência de monitoramento da qualidade do serviço	A ausência deste elemento

Continua

Conclusão		
	Escassez de parcerias estabelecidas com empresas da região. Alta dependência do seror público.	Há baixa atração deste tipo de clientes.
Oportunidades	Fontes de recursos inexploradas	Alto potencial ainda não explorado para captação de recursos
	Aumento da população do bairro	Com a chegada de novos moradores, aumentam os problemas mas também as oportunidades de captação de recursos
	Proximidade da comunidade	Há forte sinergia entre comunidade e instituição
Ameaças	Competição com outras entidades por recursos	Se outra instituição similar se instalasse na mesma região a competição por recursos colocaria o CIPS em grave situação
	Morte da fundadora	A instituição é altamente dependente da figura da fundadora, sua força motriz
	Mudança da política do Estado quanto às parcerias	Extinguiria ou diminuiria a principal fonte de recursos do CIPS

Tabela 6 - Elementos SWOT: Análise

A partir desta análise SWOT, pode-se inferir que os fatores críticos de sucesso do CIPS envolvem:

- Conquistar e manter o padrão de qualidade do serviço prestado em nível elevado, e implementar um fluxo de monitoramento;
- Estabelecer um relacionamento melhor com os voluntários, tendo em vista diminuir a alta taxa de rotatividade;

Com o atingimento de um padrão elevado de qualidade e sua manutenção, estariam criadas as condições de, utilizando-se das forças e oportunidades, expandir a abrangência do serviço prestado pela entidade.

5.2 Fluxo de atendimento – Análise pelo SERVPRO

Como destacado anteriormente, o fluxo de atendimento dos clientes doadores é de vital importância para a organização, tendo em vista o seu horizonte, perspectivas de crescimento e aprimoramento. Sendo assim é importante para este estudo destacar como ocorre este processo para então identificar os pontos que precisam ser submetidos ao processo de adequação.

A seguir, é proposto a formalização do fluxo do processo de atendimento aos clientes doadores, com o objetivo de estabelecer etapas importantes na conquista dos mesmos. Cada um dos passos deve ser cumprido, necessariamente. Este fluxo, foi desenvolvido para a unidade NSE, mas representa o fluxo para qualquer uma das unidades da organização. Em cada uma das etapas o cliente deve ser questionado sobre possíveis dúvidas ou curiosidades.



Figura 29 - Macro processo de atendimento do cliente doador

Atividade de interação Nº: 1.1, 1.2 Nome: Contato inicial com o cliente Rótulo: Cliente entra em contato com o CIPS/CIPS entra em contato com o cliente	Elemento(s) de contato: Gerente da unidade, material de divulgação
Interações entre o(s) elemento(s) e o cliente: → Solicita informações sobre a instituição. Descreve as atividades desenvolvidas pela entidade. ← Descreve as atividades desenvolvidas pela entidade.	
Operações do(s) elemento(s): Determinantes da qualidade: Simpatia, calma e atenção do gerente. Material de divulgação correto. Organização da entidade. Proposta adequada de trabalho/partneria.	Operações do cliente: Medidas de desempenho: Cliente manifesta interesse (% de ocorrências/número de clientes)

Tabela 7 - Documento de elaboração do contato inicial com o cliente doador

A seguir, é formalizado o fluxo detalhado proposto para o atendimento do cliente doador. O objetivo é criar uma experiência agradável ao cliente que conhece o CIPS, em um processo funcional. Novamente é necessário ressaltar que este fluxo é expansível a todas demais unidades, apesar de ter sido desenvolvido inicialmente para a unidade NSE.

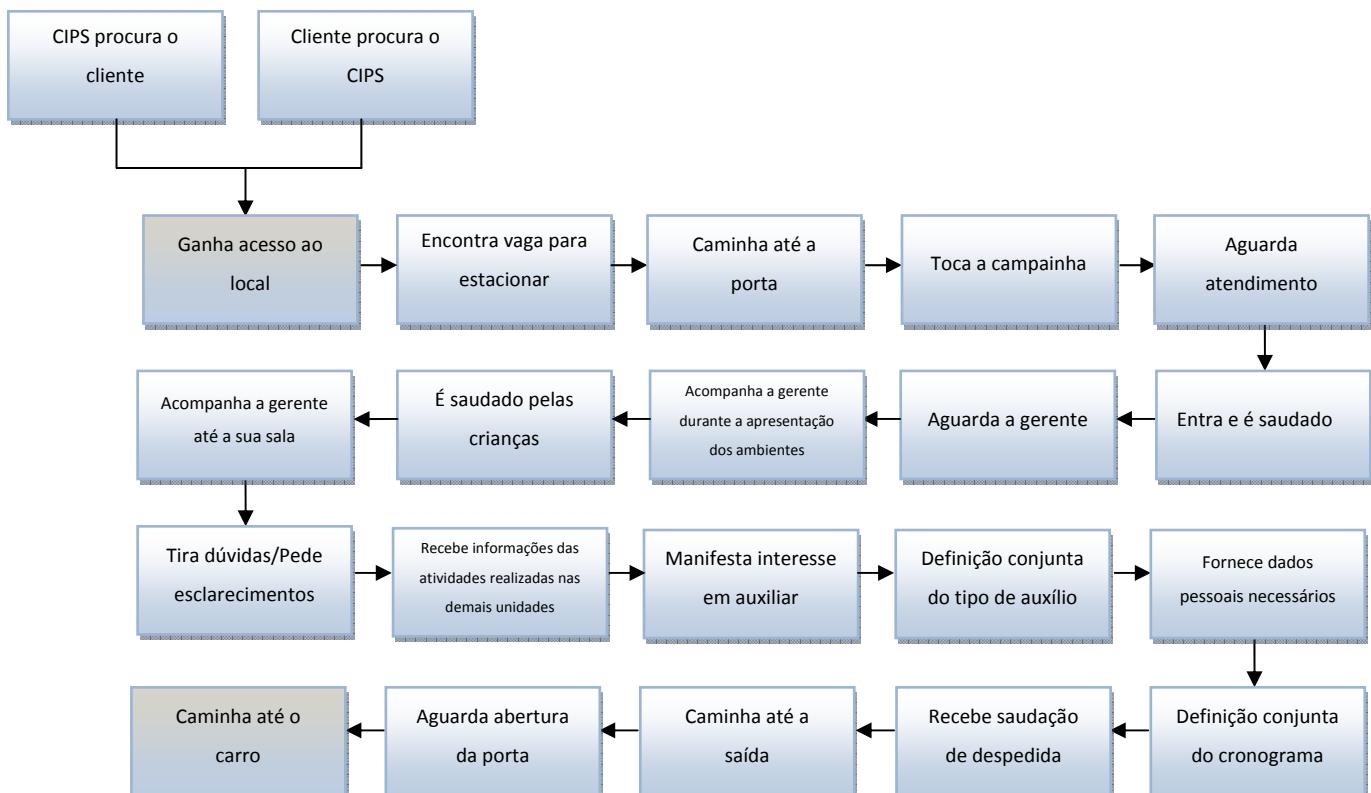


Figura 30 - Fluxo detalhado do processo - Atendimento do cliente doador

A seguir, é proposto a formalização do fluxo do processo de atendimento aos clientes usuários, com o objetivo de estabelecer etapas importantes na recepção destes. Cada um dos passos deve ser cumprido, necessariamente. Este fluxo, foi desenvolvido para a unidade NSE, mas representa o fluxo para qualquer uma das unidades da organização. Em cada uma das etapas o cliente deve ser questionado sobre possíveis dúvidas ou curiosidades.

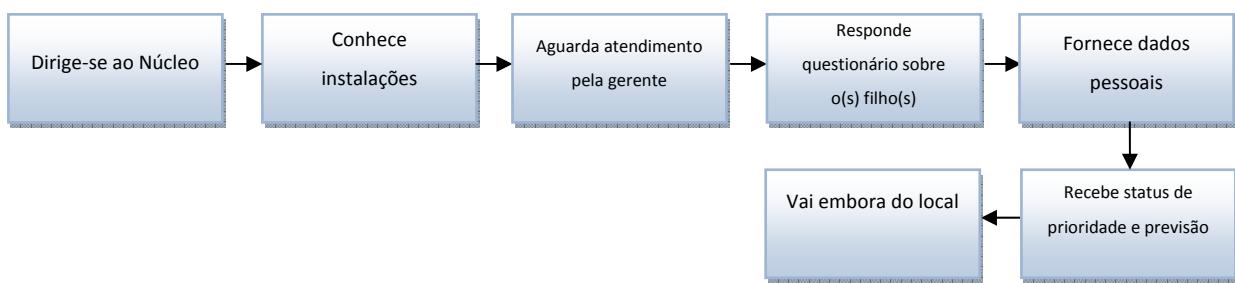


Figura 31 - Fluxo de atendimento do cliente usuário

A seguir, é proposto a formalização do fluxo do processo de atendimento aos voluntários, com o objetivo de estabelecer etapas importantes na recepção destes. Cada um dos passos deve ser cumprido, necessariamente. O objetivo é proporcionar um primeiro contato agradável, com o conhecimento da unidade e apresentação das possíveis formas de auxílio. Caso o voluntário não tenha interesse em auxiliar, seu cadastro é preenchido, inclusive com a atividade de seu interesse registrada, para um possível contato futuro caso surja necessidade compatível. Este fluxo, foi desenvolvido para a unidade NSE, mas representa o fluxo para qualquer uma das unidades da organização. Em cada uma das etapas o cliente deve ser questionado sobre possíveis dúvidas ou curiosidades.

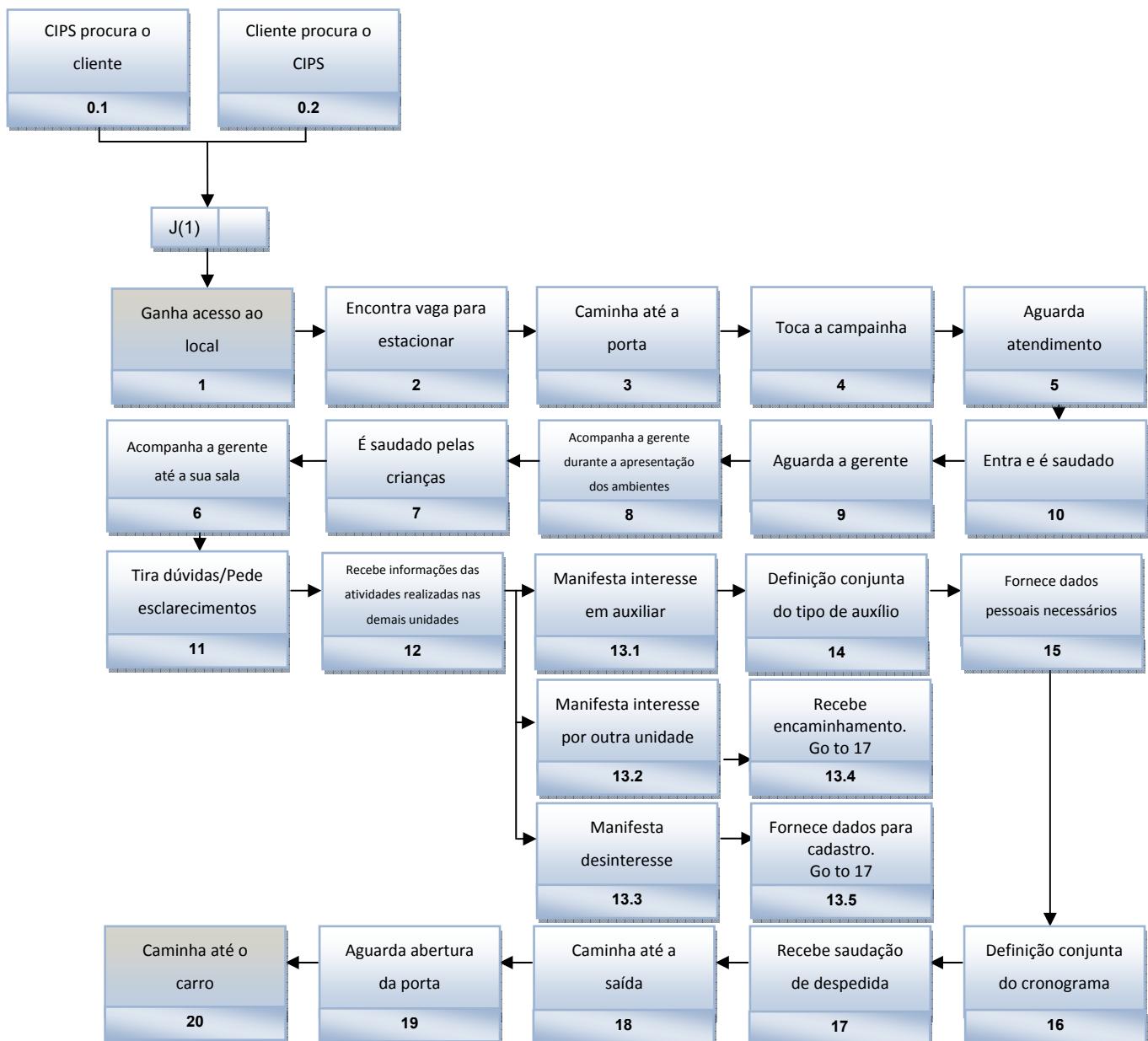


Figura 32 - Diagrama do SERVPRO – Atendimento do cliente doador

5.3 Aplicação dos questionários do SERVQUAL

Primeiramente, identificaremos as características dos grupos de pessoas que responderão o questionário. Esta análise é necessária para a posterior interpretação dos resultados obtidos através das respostas verificadas.

5.3.1 Identificação do cliente que se beneficia dos recursos

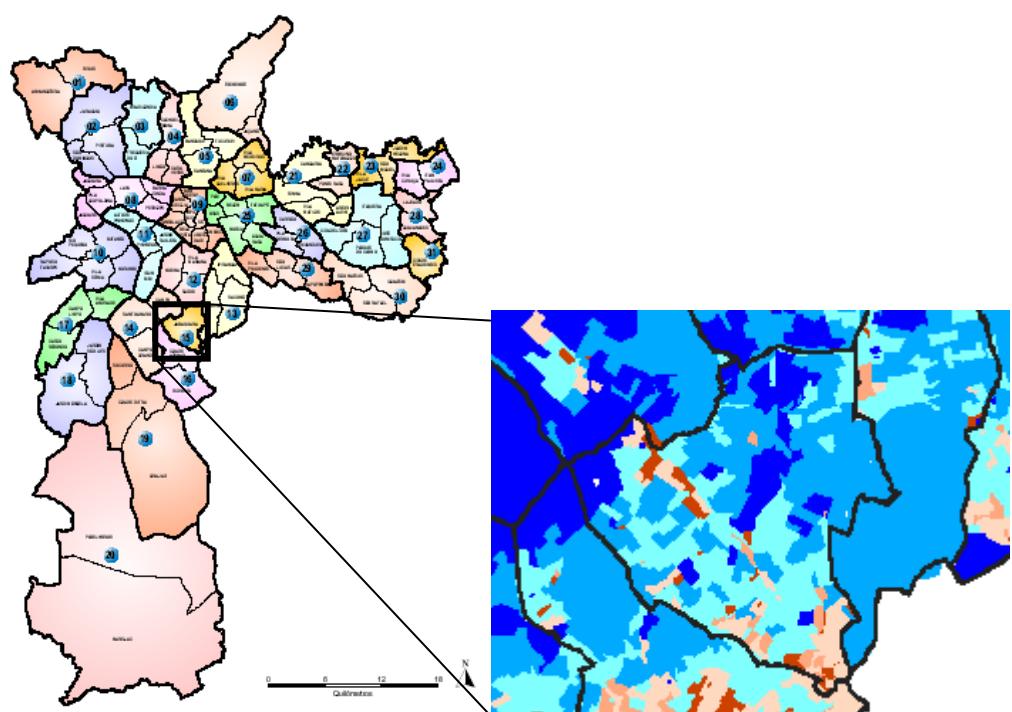
Para o posterior estudo do serviço e o atendimento às expectativas dos clientes, faz-se necessário estudar e compreender o perfil dos mesmos.

5.3.1.1 Localização

Está designada na própria missão do CIPS a região foco de atuação :

"Ampliar o número de pessoas com acesso a oportunidades, reduzindo as diferenças sociais no bairro *Jabaquara*".

Este sub-districto da cidade de São Paulo não é o mais carente no que diz respeito aos aspectos sociais. A renda média das famílias residentes no Jabaquara é a 30^a maior da cidade (do total de 53 distritos) segundo o Censo Demográfico - 1991 e 2000 do IBGE. Em estudo realizado pelo SEADE em 2002 é possível verificar como se distribui a pobreza no Jabaquara.



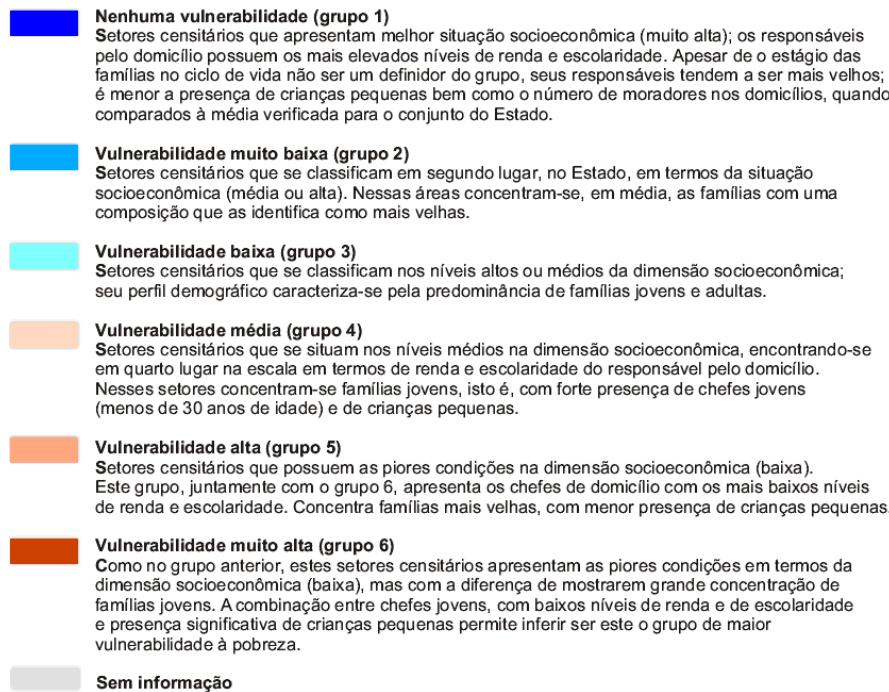


Figura 33 - Índice Paulista de Vulnerabilidade Social (Fundação SEADE, 2002)

No entanto, a região específica onde são desenvolvidas atualmente atividades do CIPS está classificadas nos grupos 4 e 5 no mesmo levantamento.

A região específica dentro do Jabaquara atualmente atendida pelo CIPS compreende as favelas da Rocinha, Alba, Vietnã, Iara, Paraguai, Metrô, Viela Itu, Biquinha, Divinéia, Gravatá, Beira Rio, Souza Dantas entre outras.

As famílias são numerosas e enfrentam dificuldades quanto à moradia e espaço, pois as crianças não encontram em seu lar ambiente para brincar, buscando o lazer nas ruas e em lugares inadequados.

5.3.1.2 Renda

Segundo o cadastro de usuários e interessados nos serviços do CIPS, a renda declarada das famílias está distribuída como indicado na figura a seguir. O CIPS atualmente utiliza a renda declarada como um dos critérios de seleção de novos usuários.

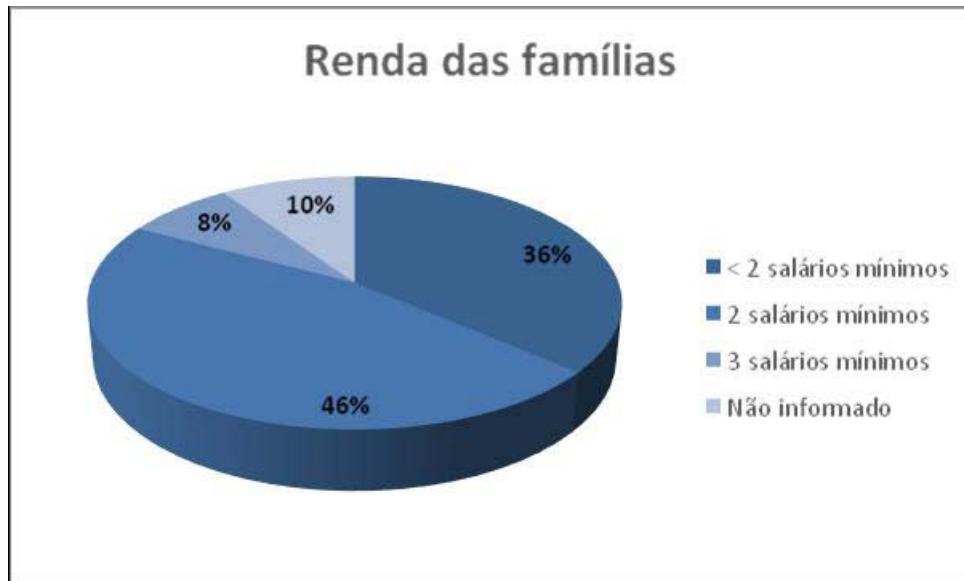


Figura 34 - Renda das famílias atendidas pelo CIPS – elaborado pelo autor
– Fonte: CIPS

Nota-se, pelos registros, que 82% do grupo de usuários e potenciais usuários têm renda inferior a 3 salários mínimos. Note que esta renda é a familiar, ou seja, leva em conta a soma da renda dos integrantes da família, em geral, pai, mãe e avós.

5.3.1.3 Idade

A população a ser favorecida, de acordo com recente pesquisa dos agentes de saúde da região e cadastro efetuado pela organização, é predominantemente jovem, na faixa etária de 17 a 35 anos. As famílias são numerosas e enfrentam dificuldades quanto à moradia e espaço, pois as crianças não encontram em seu lar ambiente para brincar, buscando o lazer nas ruas e em lugares inadequados. A grande maioria trabalha na economia informal sem vínculo empregatício, percebendo menos de 2 salários mínimos por mês.

Em visita à favela atendida realizada juntamente com a gerente da unidade NSE, foi constatado o perfil da comunidade atendida. São famílias predominantemente pobres, que vivem em condições precárias de saúde, educação e lazer, à margem da sociedade. As residências são simples, construídas com placas de madeira, próximas ao córrego não canalizado que atravessa a região da Vila Paulista. É comum

encontrar crianças e adolescentes entre as pessoas, o que revela o perfil jovem da população que ali vive. Segundo a gerente, é comum tais jovens auxiliarem na renda da família pedindo dinheiro em semáforos, recolhendo materiais recicláveis ou até mesmo participando do tráfico de drogas.

5.3.1.4 Perfil

Os fatores levantados anteriormente como renda, idade e carências, refletidas no Índice de Vulnerabilidade social do SEADE explicam em parte o fato de parcela relevante dos jovens da comunidade trabalharem, caracterizando o trabalho infantil. Este grupo de jovens é justamente o foco da entidade, que busca tirá-los desta situação, o que muitas vezes é difícil.

Em famílias carentes como as apresentadas, nas quais é comum até mesmo à falta de alimento (segundo a gerente da Unidade), seria racional esperar a cooperação e grande interesse por parte da comunidade nos serviços prestados. Este interesse existe de fato, mas é contrabalançado pela tendência dos pais ou responsáveis em colocar novamente seus jovens em trabalho infantil para complemento da renda familiar em casos de dificuldade financeira. Há casos citados de crianças que foram temporariamente a única fonte de renda da família, enquanto os pais procuravam emprego.

O CIPS, como estratégia de barganha, oferece aos pais das crianças a título de auxílio R\$ 40,00 mensalmente provenientes da Prefeitura do município de São Paulo. Este seria o contra-peso na renda da família por ter sua criança fora do trabalho. Segundo a gerente do NSE, este valor é apenas simbólico perto dos ganhos que o trabalho dos jovens traz às famílias: “este valor uma criança consegue em um dia de trabalho”.

O valor dado à família serve como atrativo inicial para a criança ir ao NSE pois após pouco tempo na unidade é a própria que não quer mais voltar para o trabalho na rua. Neste sentido, o CIPS procura proporcionar um ambiente agradável e acolhedor que transmita bons valores muitas vezes desconhecidos pelos jovens, que em geral provêm de famílias desestruturadas e problemáticas.

5.3.1.5 Expectativas

As expectativas deste tipo de cliente estão relacionadas basicamente às suas necessidades, comunicação boca-a-boca e comunicação externa.

Ao usufruir o serviço, os aspectos mais relevantes avaliados são:

- a facilidade de acesso;
- a idoneidade;
- competência e grau de capacitação da entidade para organizar o serviço;
- a segurança;
- a comunicação com ele, o cliente;
- a limpeza do ambiente;
- o conforto oferecido pelas instalações;
- a adaptação ao cliente;

Alguns fatores, como a origem simples destas pessoas e o ambiente duro que enfrentam diariamente tendem a tornar algumas das expectativas quanto ao serviço mais tênuas, tendo em vista também que estes participantes usufruem uma gratuidade.

5.3.2 Identificação do cliente que doa recursos

Os clientes que doam recursos ao CIPS, em geral, são:

I. Voluntários: doam o seu tempo ao CIPS para auxiliá-lo no cumprimento de sua missão. Há bastante voluntários hoje no CIPS, mas há alta rotatividade. Hoje este grupo é formado majoritariamente por senhoras com idade superior a quarenta anos. A direção da entidade apontou alguns problemas na utilização deste tipo de parceria em entrevista, são eles:

-
- pontualidade: juntamente ao absenteísmo, este fator impõe dificuldade à entidade em montar um quadro mais atuante e participativo de voluntários em suas atividades chave.
 - qualificação para o trabalho: grande automotivação e boa vontade, características deste grupo de pessoas, não significam necessariamente qualificação e conhecimento de como executar a tarefa de maneira produtiva;
 - disponibilidade para o trabalho: os voluntários definem o seu horário de trabalho de acordo com sua disponibilidade, o que também afeta a montagem de uma escala de trabalho mais participativo;
 - planejamento do trabalho: os voluntários não aceitam com facilidade a necessidade de planejar o trabalho de maneira sistemática, o que dispersa os objetivos organizacionais e perde-se o foco nos objetivos da instituição como um todo;

II. Comerciantes da região: doam alimentos, roupas, dinheiro, participam de campanhas em prol da entidade e cedem espaço para divulgação da mesma através de panfletos. Em menor quantidade, existem hoje cinco comerciantes que colaboram desta forma com a entidade;

III. Empresas: auxiliam a entidade destinando dinheiro a ela ou promovendo campanhas internas como “Dia da Solidariedade”, no qual seus funcionários participam de atividades no CIPS, auxiliando-o. Atualmente não há empresas patrocinando o CIPS, mas já houve anteriormente;

IV. Moradores da região: não possuem nenhum vínculo direto com a entidade. Doam recursos por simpatizarem com a causa defendida pela organização e fazem a doação na forma de roupas, objetos como móveis e eletrodomésticos usados, e em alguns casos na forma de dinheiro. Atualmente são poucos, esporádicos, e não mapeados pela organização.

O CIPS, durante estes anos de atividade desde sua criação, tem enfrentado dificuldades em fidelizar e angariar recursos (de todos os tipos) de clientes doadores. Como visto anteriormente, a maior parte dos recursos hoje obtidos, cerca de 80%, provém de parcerias como o governo. Este fato pode ser encarado como a baixa colaboração da região para com a realização de suas atividades, que ocorre devido à inexistência de uma política interna e procedimentos para a manutenção e conquista de novos doadores.

5.3.2.1 Expectativas

Para estes clientes, é de se esperar que suas expectativas estejam relacionadas à boa utilização dos recursos doados e a transparência neste processo. Para:

- o dinheiro doado, espera-se transparência na sua real destinação;
- o tempo doado, espera-se a sua utilização de maneira ótima. A pessoa gostaria de ter a sensação de estar realizando algo realmente útil e que contribui para o cumprimento da missão da organização;
- objetos doados, espera-se que sejam utilizados nas próprias atividades da entidade ou então vendidos e os recursos destinados à mesma. Deve existir transparência neste processo;

Foi aplicado o check-list inicial proposto por Caon e Correa (2002) no item 4.2.3, e os 5 aspectos de desempenho mais importantes apontados pelos clientes doadores foram os seguintes:

- Integridade (honestidade, idoneidade);
- Segurança;
- Custo;
- Limpeza do ambiente;
- Estética: aparência e ambiente das instalações.

Esta pesquisa foi feita durante duas semanas com os clientes doadores que compareceram ao CIPS. O *check-list* foi aplicado pela gerente da unidade NSE, e os resultados estão em linha com a análise dos GAPs que será explicitada mais adiante.

Já de antemão, o autor pôde verificar a quase total inexistência do controle e acompanhamento de qualquer tipo de doação feita. Não há nenhum registro de quando foi feita a doação, exceto quando feita em dinheiro, nem de sua destinação. Quanto aos voluntários, há apenas um caderno onde são anotados dados básicos como nome, data de início, e horário para o trabalho.

5.3.1 Medição dos GAPs

A aplicação dos questionários contou com a colaboração da gerente da unidade NSE, que durante duas semanas aplicou-o aos pais ou responsáveis pelas crianças que compareceram à unidade naquele período. Do total de 60 questionários deixados na unidade, retornaram preenchidos 37, isto é, um índice de 62% de resposta.

No referido questionário, foram avaliadas as expectativas quanto ao serviço prestado, nas cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia.

Antes da aplicação, foi explicado à gerente a importância de tal avaliação e o significado de cada afirmação presente. Isto se fez necessário pois, como já abordado anteriormente, muitos pais são analfabetos e/ou não possuem a capacidade de compreender o significado das palavras da maneira como apareciam no questionário. Os resultados estão apresentados a seguir.

A atribuição do grau de importância, ou seja, o mapeamento do nível de expectativas a cada uma das dimensões avaliadas pelo SERVQUAL, foi incluído ao fim de cada questionário, e os resultados estão expostos a seguir.

Dimensões	Assistidos	Doadores	Administração
Tangibilidade	14,5%	18,0%	16,7%
Confiabilidade	21,7%	35,0%	32,0%
Responsabilidade	16,1%	11,0%	15,7%
Segurança	23,4%	25,3%	24,5%
Empatia	24,2%	10,7%	11,1%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 8 - Nível de expectativas para cada dimensão

Depois de feita esta análise e tendo observado as expectativas e percepções dos clientes, é possível entender melhor o conceito de serviço prestado. O conceito do serviço compreende ao conjunto das impressões que se deseja transmitir ao cliente durante o desenvolvimento do atendimento. Pelo demonstrado acima, o cliente atribui de maneira geral maior importância à segurança e à confiabilidade do serviço.

Dimensões	% Valor	Acumulado
1 Empatia	24,2%	24,2%
2 Segurança	23,4%	47,7%
3 Confiabilidade	21,7%	69,3%
4 Responsabilidade	16,1%	85,5%
5 Tangibilidade	14,5%	100,0%
TOTAL	100,0%	

Figura 35 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes assistidos (% acumulado)

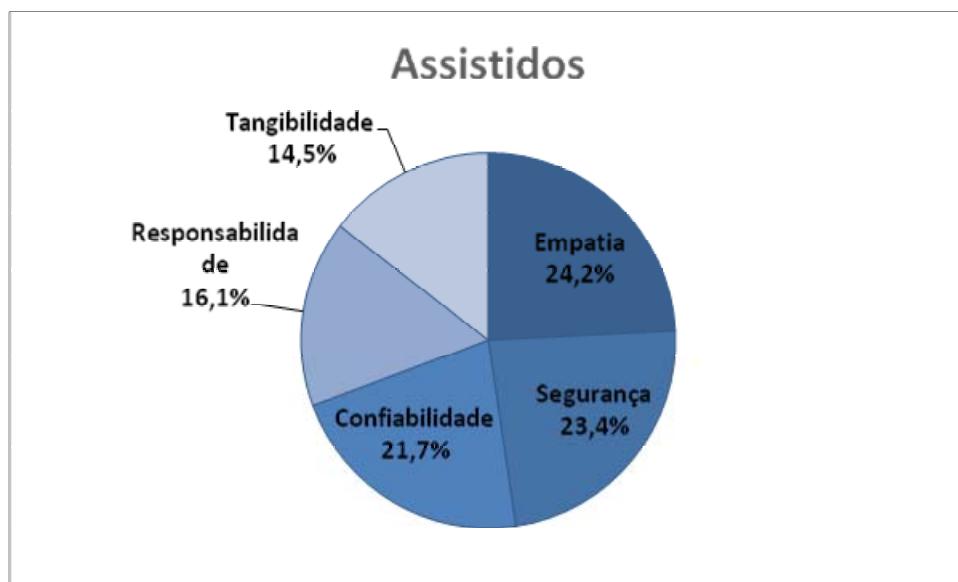


Figura 36 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes assistidos.

Dimensões	% Valor	Acumulado
1 Empatia	35,0%	35,0%
2 Segurança	25,3%	60,3%
3 Confiabilidade	18,0%	78,3%
4 Responsabilidade	11,0%	89,3%
5 Tangibilidade	10,7%	100,0%
TOTAL	100,0%	

Figura 37 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes doadores

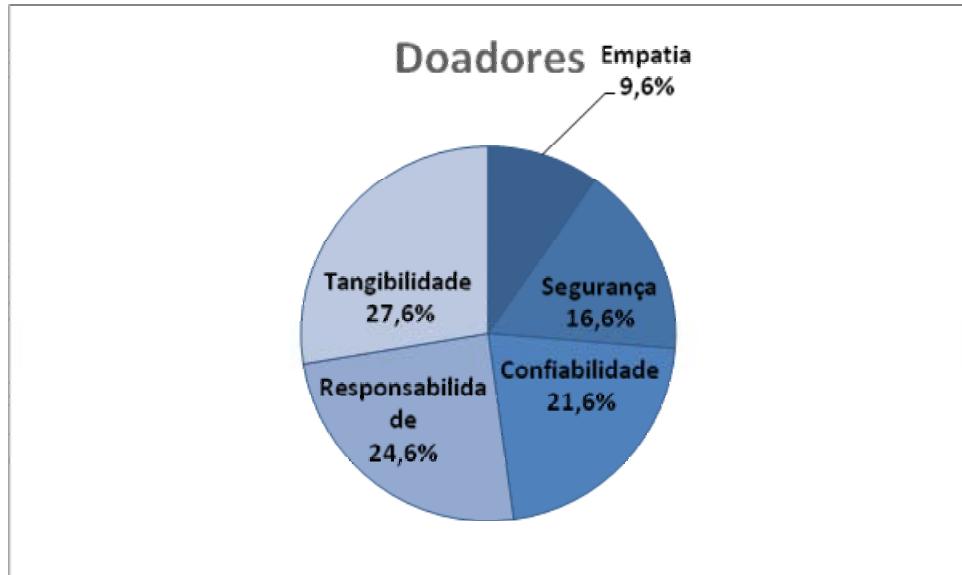


Figura 38 - Valor Atribuído às dimensões do serviço pelos clientes doadores.

5.3.1.1 GAP 1

Este GAP, que mede a distorção entre a expectativa do cliente e a percepção das expectativas do cliente pela administração apresentou resultados bastante interessantes.

O cálculo deste GAP foi feito agrupando o conjunto de respostas sob as cinco dimensões, sendo que para cada dimensão foi calculada a média simples das notas. Em seguida, ponderou-se estas notas pela importância atribuída por cada conjunto de clientes a cada uma das dimensões respectivas. Por exemplo, os doadores de recursos requerem maior confiabilidade do serviço, logo a existência de GAP nesta dimensão é mais relevante e esta importância é revelada através da ponderação.

Vale lembrar que o questionário, quando aplicado à administração, foi direcionado diretamente aos gerentes de unidade para que a medição dos GAPs fosse mais precisa. A alta administração tende a ter uma visão mais clara das expectativas dos clientes do que a linha intermediária. Este fato poderia mascarar algum GAP na medida em que a percepção mais clara, tanto das expectativas dos clientes quanto dos aspectos operacionais, tende a diminuir a intensidade dos GAPs na medição.

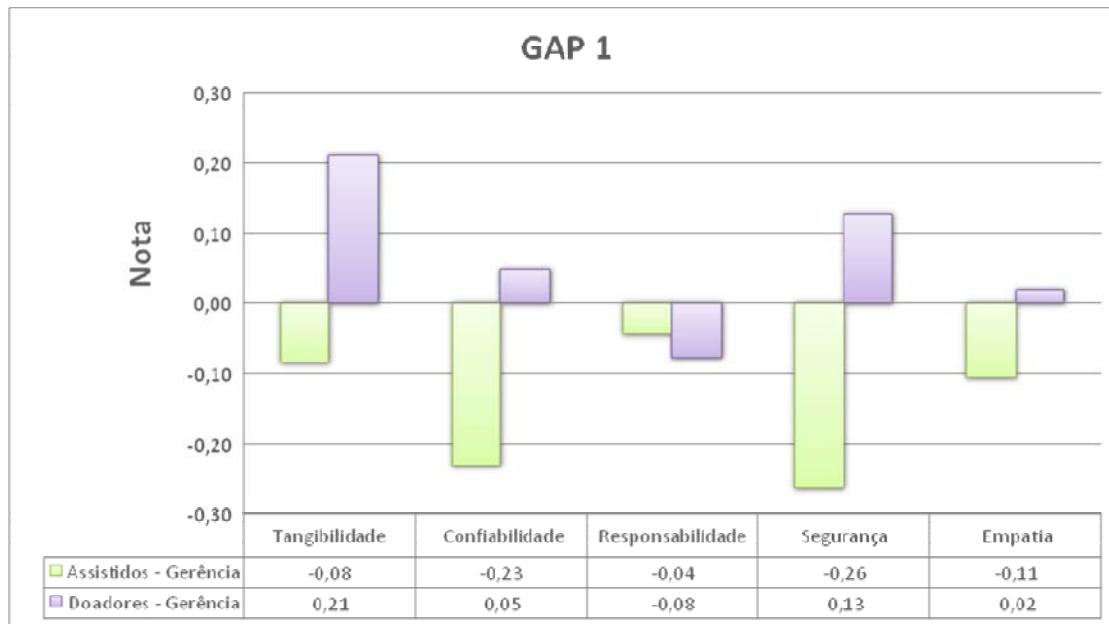


Figura 39 - GAP 1 - Resultados da avaliação do GAP 1

Nesta avaliação, pontuação negativa (<0) é um bom indicador, tendo em vista que reflete que a percepção das expectativas do cliente pela administração supera a própria expectativas dos clientes.

Assim, nota-se que há duas situações distintas: em relação ao serviço como um todo, a administração possui avaliação superestimada em relação às expectativas dos clientes assistidos e ao mesmo tempo avaliação equivocada das expectativas para os clientes doadores.

O serviço sob avaliação pelos clientes assistidos e pelos doadores é o mesmo, o que justifica a metodologia empregada não separar a percepção das expectativas pelos gestores da sua clientela em duas partes: a em relação aos clientes assistidos e a em relação aos clientes doadores.

Os clientes assistidos, como caracterizado anteriormente, são provenientes de regiões pobres à margem da sociedade e de alta vulnerabilidade social. Sendo assim, esta origem simples e cheia de carências das pessoas justifica em parte ao baixo grau de expectativas e pré-exigências que fazem ao serviço prestado. Por utilizarem um serviço gratuito, não se consideram em posição de fazer tantas exigências quanto às instalações, empatia dos funcionários, cumprimentos de prazos, etc, segundo constatou o autor em conversa com o gerente que aplicou o questionário. Nota-se, no entanto, que, apesar de possuírem exigências mais tênuas em relação às dos

clientes doadores, elas existem e ao longo do tempo têm ajudado na evolução do serviço prestado.

Já os clientes doadores, que compreendem parceiros do comércio da região e voluntários têm, como se verificou, expectativas muito superiores às dos clientes assistidos e também superiores à percepção dos membros da gerência. A importância atribuída aos aspectos tangíveis e de segurança são os que mais destoaram da percepção da administração.

O GAP quanto à dimensão tangível do serviço pode ser explicada em parte pelo desconhecimento dos clientes sobre a estrutura de custos do serviço prestado. Ao atribuírem maior importância à existência de equipamentos modernos, instalações atraentes, está implícito o desconhecimento do fato que a instituição opera em condições frágeis de caixa e que, portanto, os recursos são em sua maior parte destinados à simples manutenção do que já existe e há pouco dinheiro para se investir em atividades adicionais. Isto também revela uma falha na comunicação externa da organização.

Uma avaliação mais detalhada dos resultados obtidos com os questionários respondidos por estes clientes (doadores) revela que 85% do GAP de confiabilidade vem da alta importância dada por estes clientes à manutenção dos registros atualizados e a baixa percepção deste fato pela gerência.

Outro ponto a ressaltar é o fato de que 50% do GAP na dimensão segurança vêm da distorção entre a avaliação por parte dos doadores de que os funcionários (incluindo voluntários) devem receber treinamento da empresa para exercerem bem as suas atividades e a importância menor atribuída pela gerência a este ponto.

5.3.1.2 GAP 2

Este GAP mede as diferenças entre a percepção da expectativa de qualidade dos clientes pela gerência e as especificações de qualidade do serviço.

A avaliação do GAP 2 foi dificultada pela inexistência de uma política de qualidade dentro da organização. Como já destacado anteriormente, os processos envolvidos

na prestação de serviços possuem um mapeamento precário e não há o acompanhamento de nenhum indicador.

Assim, será proposto posteriormente um controle da qualidade baseado no seguinte modelo apresentado por FITZSIMMONS (2000).

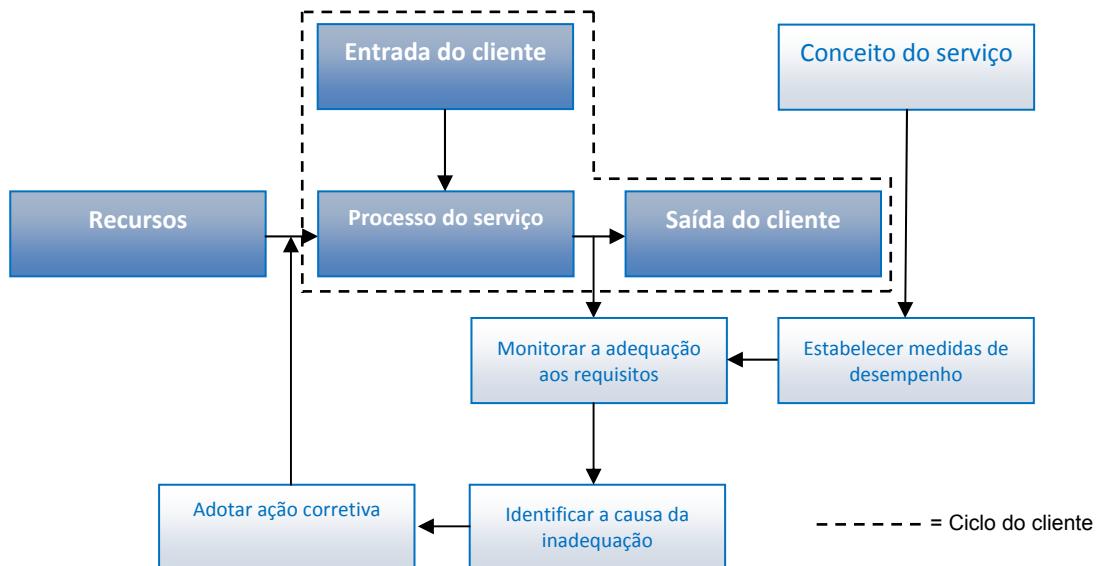


Figura 40 - Controle da qualidade do processo em serviços (FITZSIMMONS) - adaptado pelo autor

A partir do conceito de serviço serão desenvolvidas as medidas de desempenho e a maneira como serão medidas, para então se adotar a ação corretiva necessária com base na causa da inadequação.

5.3.1.3 Antecedentes dos GAPs 1 e 2

Além da análise feita sobre os dados levantados para o diagnóstico dos GAPs 1 e 2, é útil também estudar as possíveis causas para o surgimento destas deficiências aplicando-se o questionário apresentado anexo a este trabalho.

O questionário foi aplicado aos integrantes da administração do CIPS: gerentes de unidade e à fundadora Iasmí. A tabulação dos resultados foi feita separando-se gerentes da fundadora, pois como já explicitado anteriormente, a alta administração

(Iasmi) tende a ter uma visão mais clara das atividades da organização e expectativas dos clientes.

O questionário consistia em 20 afirmações, onde se devia indicar em uma escala de 1 a 7 o grau em que se concordava com cada afirmação. Tal pesquisa foi feita durante 7 dias, pessoalmente pelo autor junto à administração. Os resultados estão explicitados a seguir.

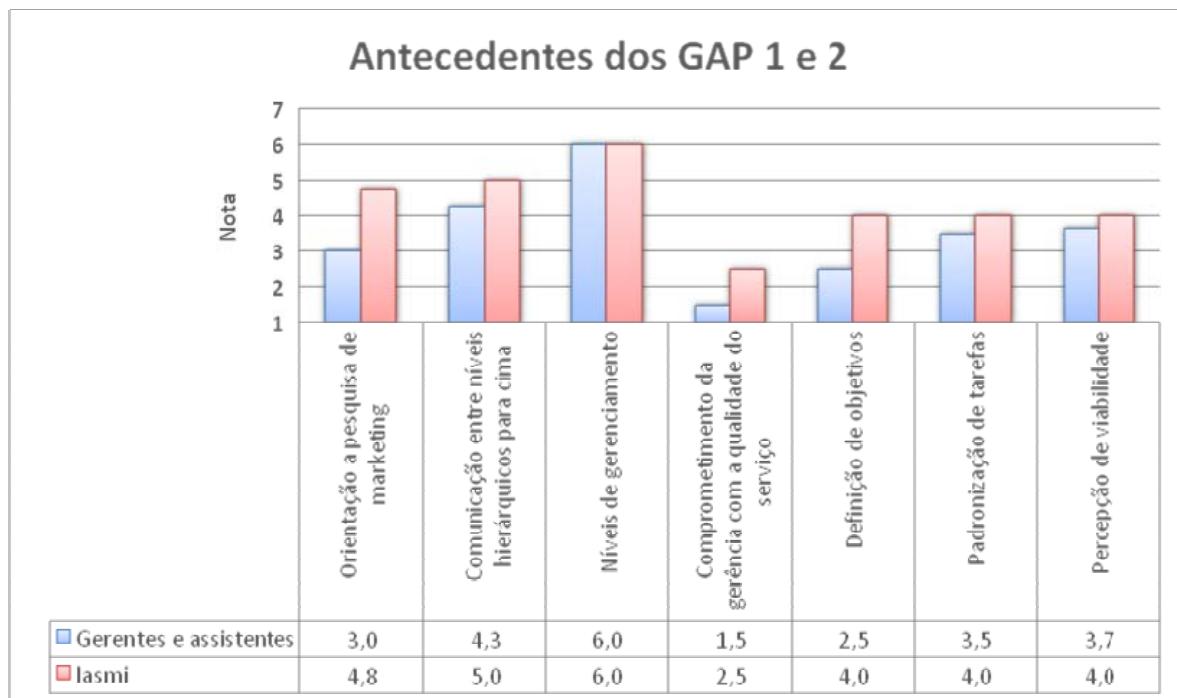


Figura 41 - Antecedentes dos GAPs 1 e 2

Antes de aprofundar-se na análise, é possível fazer duas importantes observações:

- I. As notas atribuídas pela conselheira foram consistentemente superiores às atribuídas pelos demais gerentes. Isto confirma a premissa adotada de que a alta administração tende a ter uma visão mais positiva dos processos da organização;
- II. As notas atribuídas pelos gerentes apresentaram média abaixo de quatro em cinco das sete dimensões analisadas pelo questionário. Este é um claro sinal da falta de foco na qualidade do serviço;

Dentre os antecedentes mais graves e que mais contribuíram para o baixo desempenho na avaliação, temos:

- não há coleta de informações sobre as expectativas dos consumidores (clientes) sobre a qualidade do serviço;

- comunicação de baixo para cima deficiente. Os gerentes não possuem uma maneira estruturada para relatar a situação e resultados à alta gerência (lasmi). Este *feedback*, necessário na estrutura centralizada vigente atualmente, é feito de maneira informal, com peridiocidade indefinida e variável;
- inexistência de programas internos para melhoria da qualidade do serviço e também inexistência de metas relacionadas à qualidade. Não é utilizado nenhum tipo de indicador da qualidade;
- tendência a prometer mais do que pode cumprir. Principalmente em relação aos voluntários, promete-se a eles uma oportunidade de atuação desafiadora e com significativo impacto na vida das pessoas atendidas. No entanto, muitas vezes os voluntários sentem-se desiludidos ao perceberem que as atividades que desempenham não são como a combinada e também não recebem a devida atenção. Esta análise foi útil para a posterior definição de controles e política da qualidade à medida que revelou pontos importantes que hoje contribuem negativamente para o desempenho da entidade simplesmente por inexistirem.

5.3.1.3 GAP 3

Este GAP diz respeito à capacidade da instituição em atender as especificações estabelecidas para garantir a qualidade do serviço.

É possível notar no CIPS que, mesmo na ausência de mecanismos de controle da qualidade, o esforço para atender bem os clientes, sejam eles as pessoas assistidas ou doadores de recursos. Um problema típico em empresas de uma forma geral é a falta de vontade e inabilidade em atender o cliente, conforme indicado no levantamento teórico. Mas o que se verifica no CIPS é que a maior parte das pessoas que lá trabalham há bastante tempo e são automotivadas pela sensação de estarem fazendo bem ao próximo. Não há um índice de abstenção de funcionários, mas em conversa com alguns gerentes verificou-se que, entre os voluntários mais antigos, o índice de absenteísmo é pequeno quando comparado ao dos voluntários recém chegados. Este fato ocorre pois somente os voluntários mais motivados são

justamente os que permanecem por mais tempo na entidade, e em geral faltam menos, demonstrando comprometimento e entrosamento com o CIPS.

Assim, é possível esperar que o GAP 3 exista devido principalmente à inabilidade das pessoas do que à falta de vontade em atender bem o público. Os funcionários contratados ou voluntários responsáveis pelo atendimento, isto é, que trabalham na linha de frente, precisam de treinamento especial para isto, algo que nem sempre ocorre. Os procedimentos hoje são passados aos novatos pelos colaboradores mais antigos na entidade durante a própria execução da tarefa.

A diversidade de pessoas que se oferecem como voluntárias, no que diz respeito à escolaridade, idade torna a tarefa de atribuição de tarefas difícil, pois nem sempre há o estudo ou registros de como a pessoa poderia ser mais bem alocada. A definição das tarefas pelas quais ela será responsável ocorre de acordo com seus desejos, mas também com as necessidades da instituição. A falta de instrução ou estudo de muitos voluntários acarreta a designação de tarefas que em tese deveriam ser desempenhadas por pessoas mais preparadas ao invés de pessoas sem muita qualificação. É o caso da gerente da sede Alba, que não é alfabetizada, e portanto teria sérias dificuldades em preencher uma ficha de acompanhamento das crianças.

As unidades do CIPS contam com a infra-estrutura básica para a realização do que se propõem. Todas unidades possuem o material básico para a o atendimento direto aos beneficiários, inclusive telefone e computador (muitas vezes antigo, doado). No entanto, o que se nota é que enquanto em algumas unidades o material está sendo utilizado em sua capacidade total, em outras ele é subutilizado ou até mesmo não utilizado.

Na unidade NSE o armário para armazenar documentos está sendo utilizado em toda sua capacidade, bem como a geladeira, que guarda ingredientes para o almoço das 60 crianças. Em contraposição a esta situação está a Sede Social, que promove apenas atividades administrativas e conta com três armários subutilizados e duas geladeiras (vindas em doação), ambas ligadas, mas pouco utilizadas. Foram verificadas outras ocorrências do tipo, como:

- Uma sala do NSE está sempre desocupada pois as crianças estão agrupadas em apenas uma turma;
- 38 carteiras doadas pelo Colégio Madre Emilie de Villeneuve estão armazenadas na Sede à espera de manutenção, tendo em vista que foram doadas

em condições que não possibilitam sua imediata utilização. Elas poderiam ser utilizadas para aumentar a capacidade de atendimento do NSE;

- o quadro de avisos na sede Alba em sala não utilizada, poderia ser útil no NSE;
- Uma das soluções criadas terá como objetivo estabelecer um controle para que os poucos recursos dos quais a entidade dispõe sejam utilizados de maneira mais eficiente.

5.3.1.4 GAP 4

Este GAP diz respeito à comunicação externa da instituição com seus clientes, ou seja, indica possíveis discrepâncias entre o que é prometido pela entidade e o que é de fato entregue.

Infelizmente, este GAP foi facilmente identificado no CIPS, e em duas situações distintas:

- nos argumentos utilizados durante a abordagem de um novo cliente doador de recursos (ou voluntário);
- no site da instituição.

Na primeira situação é comum prometer aos voluntários a certeza de um trabalho de impacto significativo na vida das pessoas atendidas e destaca-se a importância da contribuição à instituição como dever de todo cidadão brasileiro frente à realidade do país. O que se vê algumas semanas depois do início do trabalho voluntário é o abandono da pessoa, que se sente deixada em segundo plano ao receber tarefas pouco desafiadoras ou pouco ligadas aos objetivos diretos da instituição.

Muitas vezes o voluntário apresenta uma proposta de trabalho que têm interesse em desempenhar no CIPS, como por exemplo uma senhora que se ofereceu para ensinar crianças com dificuldade cursando até a quarta série através de reforço escolar. A gerente da entidade, no esforço de atrair a pessoa, afirmou ser possível

desenvolver tal projeto, o voluntário aceitou trabalhar, mas o CIPS não deu continuidade ao que foi prometido. Em dois meses a voluntária, desiludida, abandonou o trabalho.

Na procura por parceiros no comércio da região, por exemplo, o material apresentado durante a abordagem possui algumas estatísticas inverídicas, aumentadas, no que diz respeito à abrangência do atual serviço prestado. O material de divulgação do MOVA, por exemplo, indica que o projeto beneficia “mais de quinhentos adultos”, mas o número real é cento e cinqüenta; outro dado citado, o número de crianças já retiradas do trabalho infantil, 950, na verdade não existe pois este levantamento nunca foi feito – trata-se de uma grosseira estimativa, pois estima-se que o número real seja 1/3 deste. A imagem transmitida ao cliente é a de uma instituição bem administrada, controlada, o que não é verdade. A situação é justamente a contrária, como verificado neste trabalho, e afeta direta e negativamente o nível do serviço prestado. A segunda situação, a inadequação do site, ocorre de maneira bastante semelhante.

No entanto, no que diz respeito ao serviço prestado aos beneficiários, o CIPS promete o que de fato cumpre, isto é, têm obtido relativo sucesso ao cumprir os objetivos finais a que se propõe, apesar de todos problemas internos. Pode-se afirmar que o potencial para que os resultados sejam bem melhores ainda é muito grande.

5.3.1.5 Antecedentes dos GAPs 3 e 4

O questionário foi aplicado aos integrantes da administração do CIPS: aos gerentes de unidade e à fundadora Iasmi. A tabulação dos resultados foi mais uma vez feita separando-se gerentes da fundadora, pois como já explicitado anteriormente, a alta administração (Iasmi) tende a ter uma visão mais clara das atividades da organização e expectativas dos clientes.

O questionário consistia em 30 afirmações, onde se devia indicar em uma escala de 1 a 7 o grau em que se concordava com cada afirmação. A aplicação das perguntas foi feita pessoalmente pelo autor durante 7 dias, juntamente com o questionário de

antecedentes dos GAPs 1 e 2, junto à administração. Os resultados estão explicitados a seguir.

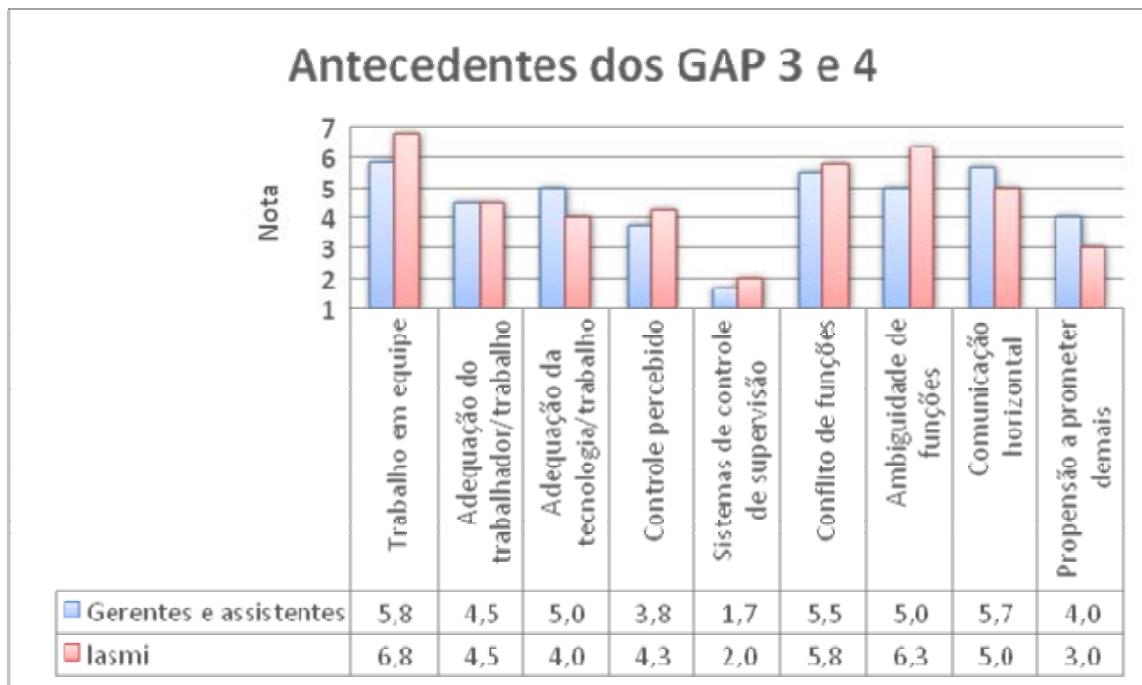


Figura 42 - Antecedentes dos GAP 3 e 4

Os resultados da aplicação do questionário confirmam o que já havia sido verificado anteriormente como causas dos GAPs 3 e 4:

- os sistemas de controle são quase praticamente inexistentes, fato reconhecido pelos gerentes e pela alta administração. Influenciou também no baixo desempenho da dimensão ‘Controle Percebido’;
- a propensão a promover demais existe e foi reconhecida pelos gerentes. A alta administração tem uma percepção menos intensa deste fato;

É interessante destacar um fator que se destacou negativamente, mas não está explícito no quadro anterior:

- A adequação do trabalhador/trabalho foi apontada como ponto negativo tendo em vista que grande parte da mão-de-obra é pouco qualificada, problema crônico do CIPS;

5.3.1.6 GAP 5

Este GAP refere-se às diferenças entre as expectativas do cliente em relação ao serviço que é prestado pela entidade e o que ele percebe do serviço prestado, que vem de entregas anteriores do serviço (histórico do contato entre cliente e organização) e da comunicação externa com o cliente.

Muitas vezes o que o cliente espera é diferente do que ele realmente sente do serviço prestado, o que é ruim para a organização, pois esta não estará satisfazendo totalmente às expectativas. Em teoria, corrigindo todos os GAPs anteriores este também será solucionado.

Os resultados da avaliação deste GAP estão representados no gráfico a seguir, já ponderados pela importância que cada tipo de cliente atribui a cada dimensão.

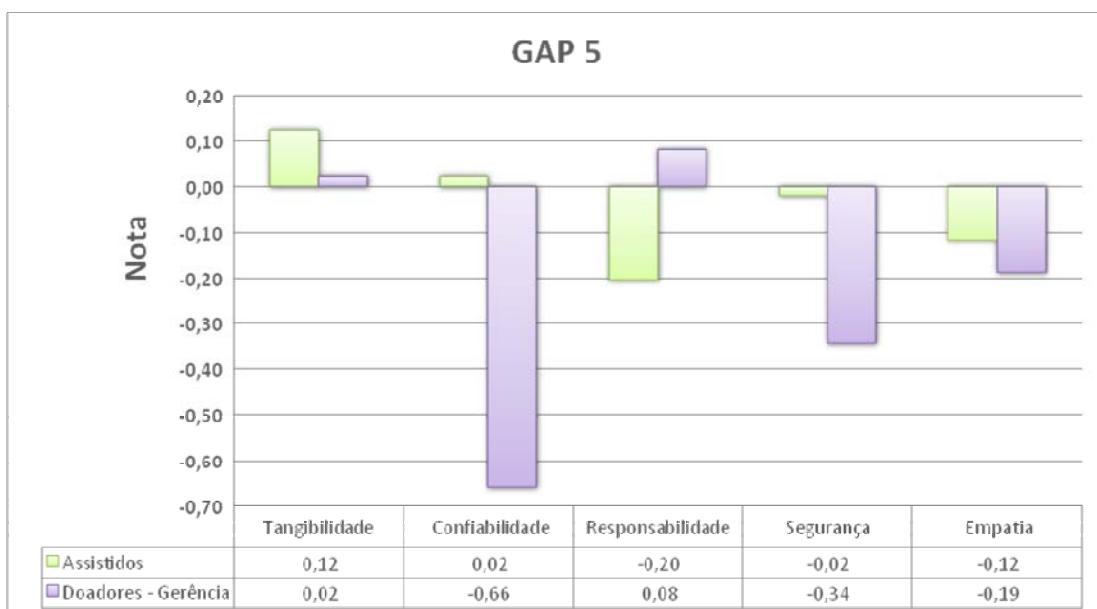


Figura 43 - GAP 5 - Resultados da avaliação do GAP 5

Os resultados indicam que os GAPs citados anteriormente permitem as seguintes análises:

- o cliente doador tem má impressão ao verificar que: a entidade não possui acompanhamento adequado de seus processos, um sinal de má administração; promete e não cumpre; não é transparente e, portanto, não confiável; não dá a

atenção individual esperada aos clientes; não é pró-ativa com seus clientes, que se sentem desimportantes;

- o cliente beneficiário em percepção levemente positiva da entidade, por possuir expectativas menos intensas e usufruir um serviço gratuito. No entanto, também critica a desorganização da entidade, que não mantém um cadastro confiável e atualizado;

5.5 Propostas de melhoria

Tendo em vista os pontos deficientes levantados anteriormente, temos como necessidades primordiais hoje no CIPS:

- I. Definição do fluxo de controle da qualidade e metas para o serviço prestado aos beneficiários, uma metodologia para acompanhamento e melhoria contínua;
- II. Definição do fluxo de controle da qualidade e metas para o serviço prestado aos doadores, uma metodologia para acompanhamento e melhoria contínua;
- III. Coleta de informações sobre as expectativas e impressões dos clientes sobre a qualidade do serviço, adequação do “discurso de venda” do serviço e comunicação com o cliente;
- IV. Melhor utilização dos recursos atuais;

A seguir, será detalhada cada uma das propostas para cada uma das necessidades citadas.

5.5.1 Necessidade I

O escopo do serviço prestado aos beneficiários estudado, a importância atribuída a cada dimensão e as deficiências hoje encontradas sugerem que devem existir metas de qualidade do serviço que compreendam os seguintes aspectos:

-
- Cadastro organizado;
 - Acompanhamento dos jovens e *feedback* individual para os pais, pró-ativo;
 - Indicadores da qualidade para acompanhamento da gerência;
 - Capacitação das pessoas da linha de frente – alinhamento com os objetivos da entidade;

O cadastro dos interessados em usufruir os serviços da entidade é feito hoje de maneira bastante precária e incompleta em um caderno, o que dificulta inclusive a seleção imparcial de novos usuários. Este ponto é percebido pelos clientes e considerados fator chave para a desconfiança existente no processo seletivo e contribui para a percepção negativa da transparência da organização.

O autor desenvolveu uma nova máscara para o cadastro de interessados com a finalidade de tornar o processo seletivo efetivamente mais transparente e imparcial. Um cadastro mais detalhado permite a comparação em diversos níveis, caso a simples comparação da renda não seja suficiente. As principais informações armazenadas são: nome completo, data de nascimento, sexo, endereço residencial, bairro, cep, cidade, telefone, escolaridade dos pais, renda familiar percapita e tempo em trabalho infantil.

Para suprir a deficiência de acompanhamento diário e formal das crianças e fornecer ferramentas de acompanhamento mais eficientes para a gerência foi elaborado um Kit de relatórios. Este conjunto, denominado “Diário da turma” reúne informações sobre cada uma das crianças no que se refere:

- à freqüência: falta ou presença no CIPS e na Escola em que está matriculado;
- ao comportamento: ótimo, regular ou ruim, conforme avaliação do assistente educacional;
- saúde e higiene: ótimo, regular ou ruim, conforme avaliação do assistente educacional. Avalia as condições em que a criança apresentou ao chegar ao CIPS (doente ou não, com higiene adequada ou não).

Em cada ficha do “Diário da turma”, sempre que o preenchimento da tabela não for suficiente para descrever a situação da criança, ou caso deva ser feito um registro

mais detalhado, deve-se utilizar as fichas de “Observações” para o relato, citando o número da criança na lista de presença. Além de ser tornar o registro mais completo para a gerência, não são perdidas informações caso a assistente seja demitida ou caso no futuro queira se consultar a situação da criança em um determinado mês.

Segundo a gerência, a melhor maneira de realizar o acompanhamento no dia a dia e também dar *feedback* aos pais é sob a forma tradicional, ou seja, fichas em papel, como de fato foi implementado. De qualquer maneira, foi cedido ao CIPS um conjunto de três planilhas em Excel para o preenchimento eletrônico do cadastro caso seja necessário posteriormente. A máscara da ficha de cadastro encontra-se na seção de anexos.

As fichas desenvolvidas para o “Diário da turma” permitem o monitoramento de cada aluno individualmente. Elas possibilitam também o acompanhamento por um mês de atividades e viabilizam o preciso *feed-back* aos pais na “Semana do *feed-back*”. No último dia do mês os dados correntes são compilados para a reunião mensal e novas fichas são iniciadas. As fichas anteriores são então armazenadas nas respectivas pastas individuais da turma, na própria unidade. O cronograma para cada etapa será exposto mais adiante.

Na terceira semana (“Semana da Satisfação”) do mês é realizado pela assistente, o monitoramento do índice de satisfação do jovem, que é classificado na escala gradativa: “Ótimo”, “Bom”, “Regular”, “Ruim” ou “Péssimo”. No *feedback* mensal para os pais é também avaliada a satisfação destes com a entidade, o serviço prestado e os efeitos nos seus filhos, sob a mesma escala gradativa. Caso no decorrer do mês faça-se necessário o contato com os pais, este contato deve ser feito por telefone. Em todos os casos, caso a classificação seja apontada como “regular” ou pior, o respondente é questionado sobre os motivos que o levaram a ter esta opinião, que são então registrados.

A peridiocidade dos acompanhamentos está resumida a seguir.

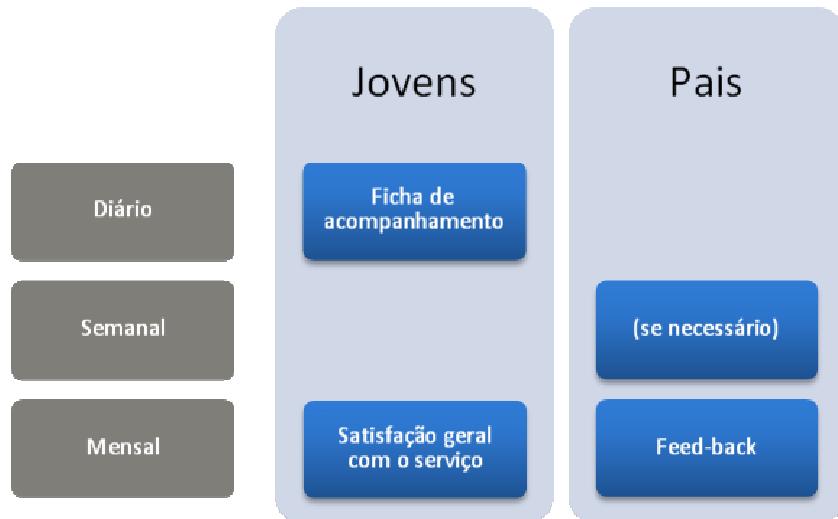


Figura 44 – Períodicidade dos controles propostos para os clientes beneficiários

A seguir é apresentado o cronograma mensal de atividades de controle do CIPS. Ele deve ser seguido por todas unidades nas quais for implementado o “Diário da Turma” e seus controles.

MÊS						
S	T	Q	Q	S	S	D
		SEMANA 1				
		CONTROLE DIÁRIO REUNIÃO GERAL COM FUNDADORA				
		SEMANA 2				
		CONTROLE DIÁRIO SEMANA DO FEEDBACK AOS PAIS				
		SEMANA 3				
		CONTROLE DIÁRIO SEMANA DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS				
		SEMANA 4				
		CONTROLE DIÁRIO CONSOLIDAR DADOS DO MÊS				

- Reunião da unidade - CIPS
 - Semana do FeedBack
 - Semana da Satisfação
 - Semana da Consolidação de dados - CIPS

Figura 45 - Cronograma de gerenciamento da unidade - elaborado pelo autor

Note que a “Semana do Feed-back” envolve não só o feed-back aos pais e responsáveis pelos jovens como também aos voluntários, como será tratado na ‘Necessidade II’.

Como incentivo ao alinhamento de interesses e monitoramento dos resultados das unidades, é necessária uma reunião mensal com a gerência, assistentes e fundadora com a presença de, no mínimo 90% dos convocados. Na reunião é apresentado o

panorama geral de cada turma e assuntos relevantes são levantados, como por exemplo a decisão de qual atitude tomar em relação a alguma criança que atingiu o limite máximo de faltas durante o mês. Logo, é necessário para a reunião:

- presença de fundadora, gerentes e um assistente da unidade;
- o relatório de cada turma;
- pré-levantamento de outros assuntos importantes, relacionados à entidade.

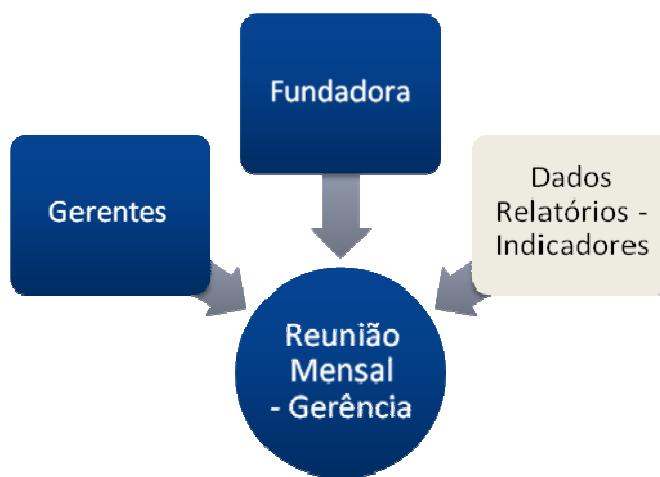


Figura 46 - Reunião mensal : Inputs

Com base nas informações disponíveis nos relatórios, a gerência e assistentes tornam-se aptos a monitorar as seguintes medidas de desempenho, cruciais para o atingimento da missão, objetivos e correção dos GAPs identificados no estudo de qualidade do serviço:

	Objetivos	Indicador	Freqüência	Pessoa Responsável	Status
1	Controle sobre a freqüência	Nº de faltas no CIPS no mês. Se maior que 2 seguidas ou 5 no mês, entrar em contato com os pais Nº de faltas na Escola no mês. Se maior que 2 ou 2 no mês seguidas, entrar em contato com os pais	Mensal	Gerência	Implementado
2	Controle de comportamento	Se houver a ocorrência de mais de cinco dias por	Mensal	Gerência	Implementado

Continua

Conclusão					
		mês com comportamento classificado como 'Regular' ou mais de dois com 'Ruim', entrar em contato com os pais			
3	Controle de saúde e higiene	Se houver a ocorrência de mais de cinco dias por mês com comportamento classificado como 'Regular' ou mais de dois com 'Ruim', destacar no momento de <i>feedback</i> dos pais	Mensal	Gerência	Implementado
4	Satisfação do jovem	% acima de "Regular" > 80%	Mensal	Gerência	Implementado
5	Satisfação dos pais	% acima de "Regular" > 80%	Mensal	Gerência	Implementado
6	Alinhamento de interesses	Comparecimento de, no mínimo 90% do quadro da unidade mais a fundadora	Mensal	Gerência	Em implementação

Tabela 9 – Necessidade I: objetivos e indicadores (Elaborado pelo autor)

Sempre que o desempenho de um indicador for constatado abaixo do mínimo as providências corretivas devem ser tomadas, após aprovação na reunião mensal, conforme explicitado a seguir.

	Objetivos	Ação	Status
1	Controle sobre a freqüência	Caso o índice de freqüência permaneça abaixo de 70% durante dois meses o jovem é desligado da instituição. O mesmo vale para a presença na Escola.	Implementado
2	Controle de comportamento	Os pais são alertados logo no primeiro mês sobre o mau comportamento do seu filho. A criança deve ser desligada no terceiro mês de comportamento "Ruim" ou sexto de "Regular".	Em implementação
3	Controle de saúde e higiene	Pais são alertados na reunião de <i>feedback</i> mensal e comunicados da importância de manter a saúde e higiene de seu filho.	Em implementação
4	Satisfação do jovem	Armazenar motivos de descontentamento com o serviço, para apresentação na reunião mensal	Implementado
5	Satisfação dos pais	Armazenar motivos de descontentamento com o serviço, para apresentação na reunião mensal	Implementado

Continua

			Conclusão
6	Alinhamento de interesses	Faltantes devem justificar sua ausência à fundadora, e tal ausência é registrada na ficha do funcionário	Em implementação

Tabela 10 – Necessidade I: ações corretivas (Elaborado pelo autor)

5.5.2 Necessidade II

O escopo do serviço prestado aos beneficiários estudado, a importância atribuída a cada dimensão e as deficiências hoje encontradas sugerem que devem existir metas de qualidade do serviço que compreendam os seguintes aspectos:

- Cadastro organizado dos doadores/voluntários;
- Acompanhamento dos voluntários: treinamento, cronograma, status do seu trabalho, *feedback* da entidade para voluntário (“Dia do Feedback”);
- Indicadores para acompanhamento geral para gerência;
- Comunicação transparente e pró-ativa para com voluntários/doadores;

A manutenção de um cadastro atualizado de clientes doadores é fundamental para que a entidade possa:

- controlar melhor e alocar mais eficientemente as pessoas nas atividades desenvolvidas;
- manter contato mesmo após a doação ao CIPS;
- declaração de imposto de renda com doações;

Atualmente o cadastro dos clientes doadores é desenvolvido de maneira tão precária e incompleta como o dos clientes beneficiários. Trata-se de mais um processo burocrático pois também não é utilizado pela entidade como ferramenta para controle de pessoas. A proposta então é reformular a máscara da ficha de cadastro com o objetivo de torná-la mais funcional.

A nova máscara, apresentada em anexo, é composta de duas partes:

1. Dados pessoais: nome completo, data de nascimento, sexo, endereço residencial, bairro, cep, cidade, telefone, escolaridade, curso, habilidades, forma pela qual conheceu o CIPS;

2. Atividade no CIPS (caso tenha interesse em participar, após a apresentação): Data de início, atividade, disponibilidade, observações e assinatura;

3. Para o caso de trabalho voluntário, foi também desenvolvido o Termo de Adesão de Voluntariado, a ser assinado pelo mesmo, e onde consta o seguinte texto: *“Declaro estar ciente e de acordo de que meu trabalho nas áreas de assistência social () ou administrativa () no CIPS tem caráter voluntário, não remunerado e sem vínculo empregatício. Em conformidade com a lei 9.608 de 18/02/1998.”*. Este termo está presente no site da ABONG e é recomendado por esta entidade a todas as instituições que utilizam o trabalho voluntário. Deve ser preenchido juntamente à ficha de cadastro do doador, caso a parceria em questão seja caracterizada como trabalho voluntário.

Para o acompanhamento dos voluntários, é proposto que juntamente ao cadastro exista também uma ficha que deve ser preenchida sistematicamente todo o dia em que a pessoa trabalhar. Esta ficha servirá para o acompanhamento mensal do trabalho desenvolvido pelo voluntário e coter:

- cronograma (treinamento e trabalho);
- controle de freqüência;
- controle de satisfação com trabalho atual e interesse em *job-rotation*;
- metas individuais a serem atingidas e prazo;

De posse das fichas de acompanhamento, a gerência conta com uma ferramenta para analisar o que deve ser feito para motivar ou tornar o trabalho mais interessante e produtivo para o indivíduo, seja mudando-o de atividade e/ou propondo novos desafios.

	Objetivos	Indicador	Freqüência	Pessoa Responsável	Status
1	Controle sobre a freqüência	Nº de faltas no mês. Se maior do que 2 seguidas, checar motivos/propor	Semanal	Gerência	Em Implementação

Continua

Conclusão				
2	Satisfação do voluntário	mudança no trabalho % acima de “Regular” > 85%	Mensal	Gerência Implementado
3	Atingimento de metas	Acima de Regular (escala gradativa)	Trimestral	Gerência Em Implementação

Tabela 11 – Necessidade II: objetivos e indicadores (Elaborado pelo autor)

Sempre que no mês o desempenho de um indicador for constatado abaixo do mínimo, durante a análise na “Semana do *feed-back*” as providências corretivas devem ser tomadas, conforme explicitado a seguir.

	Objetivos	Ação	Status
1	Controle sobre a freqüência	Caso o índice de freqüência permaneça abaixo de 70% durante dois meses o voluntário é questionado sobre os motivos. Possível necessidade de realocação do voluntário.	Implementado
2	Satisfação do voluntário	Reunião do voluntário com o gerente responsável para definição de nova atividade e/ou propor novos desafios.	Em implementação
3	Atingimento de metas	Verificar os motivos para o não atingimento das metas. Rever atividades e processos, quando for o caso.	Em implementação

Tabela 12 – Necessidade II: ações corretivas (Elaborado pelo autor)

5.5.3 Necessidade III

A necessidade III envolve a deficiência verificada na comunicação com os clientes e mapeamento de suas expectativas quanto ao serviço. A entidade deve estar preparada para monitorar estas expectativas e qualquer mudança de tendência envolvendo-as.

Foi desenvolvido um questionário resumido do SERVQUAL, que é oferecido aos clientes (de todos os tipos) antes destes deixarem as dependências da organização. O objetivo é avaliar as expectativas que a pessoa têm de instituições da mesma categoria do CIPS sob as cinco dimensões da qualidade. Há duas questões para cada dimensão da qualidade. Os resultados, apresentados na reunião mensal, são

então utilizados como guia para melhorias do serviço, à medida que indica como minimizar os GAPs de maneira geral ao conciliar expectativa com realidade do serviço. O questionário desenvolvido fica disponibilizado na sala de espera da entidade para preenchimento, sendo papel da gerente recomendar o preenchimento do mesmo. Uma cópia do questionário está na seção de anexos.

Outro ponto observado como deficiente é a comunicação externa com os clientes. O material de divulgação está desatualizado e mostra atividades que o CIPS não desenvolve mais, além de superestimar dados sobre o impacto social das atividades da entidade. Assim, é necessário adequar este material alinhando-o aos objetivos da organização e não deixando que se crie expectativas iniciais que não correspondem à realidade.

Este alinhamento deve ocorrer também no discurso utilizado para “vender” a oportunidade de auxiliar o CIPS aos possíveis clientes doadores. Como verificado no detalhado estudo dos GAPs, há uma clara tendência a prometer demais, ou seja, comprometer-se ao que não é viável cumprir.

Para que tal alinhamento ocorra, sistematizou-se que na pauta da reunião mensal da gerência e fundadora tal aspecto é sempre avaliado e o material de divulgação, isto é, ele deve ser revisto.

5.5.4 Necessidade IV

Esta necessidade diz respeito à utilização não eficiente dos recursos que a entidade dispõe. Os casos destacados anteriormente refletem a falta de uma correta administração de materiais, como se vê:

- na sala desocupada na unidade NSE;
- nas 38 carteiras na Sede, à espera de manutenção;
- no quadro de avisos não utilizado na unidade Alba;
- nos armários sub utilizados ou abarrotados.

Para evitar este tipo de ocorrência e tornar o acompanhamento da disponibilidade de recursos gerencialmente operacionalizável, é proposto um controle mensal a ser realizado em cada unidade pelo gerente responsável. Deve ser feito o levantamento de todas disponibilidades de materiais na unidade a cada mês, e o resultado da verificação deve ser apresentado na reunião mensal. O objetivo é mapear constantemente o nível de utilização dos recursos físicos das unidades e detectar gargalos e desperdícios. A eficiência deste controle aumenta com a implementação do controle em outras unidades.

Já para a solução imediata dos problemas atuais, primeiramente o problema foi apresentado à fundadora em reunião juntamente com os gerentes. Nesta reunião, o grupo reconheceu os problemas e levantou outros, sendo as soluções imediatas:

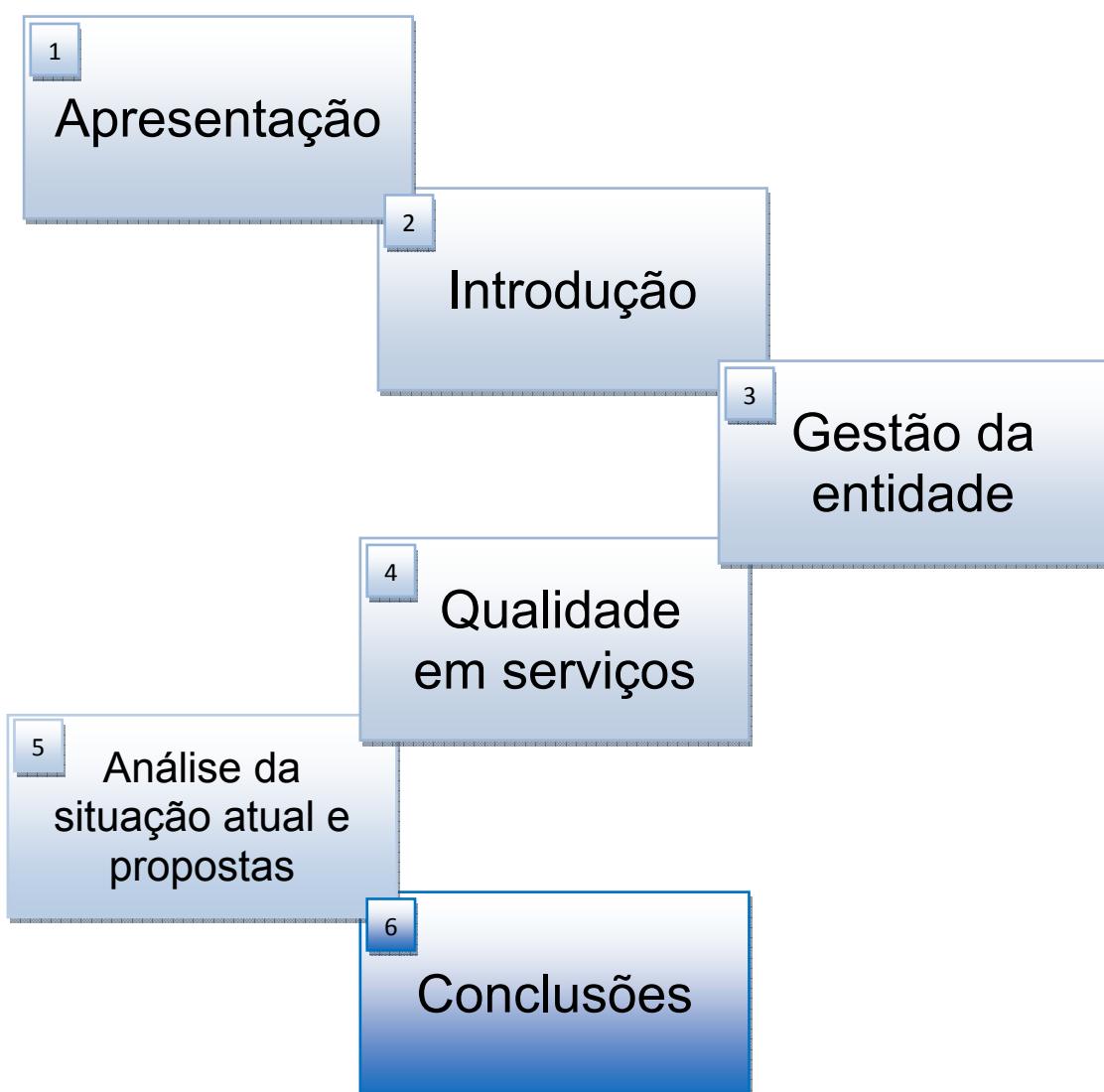
- Organização de um mutirão para o conserto das 38 carteiras em manutenção, marcado para o início de novembro de 2006;
- Realocação de quadros e armários entre as unidades, realizada dia 14/10/2006. A unidade NSE conta com um armário adicional e mais um quadro de avisos para as atividades da semana.

As 38 carteiras serão utilizadas para a formação de mais uma turma na unidade NSE, medida já aprovada pela gerência. Estima-se que a nova turma iniciará em dezembro, pois ainda é necessário concluir os seguintes processos:

- seleção dos novos usuários, que será feito já com os cadastros no novo modelo;
- contratação de uma nova educadora, subsidiada pela PMSP (Prefeitura do Município de São Paulo);

Resumindo, o escopo da reunião mensal, é:

- Discutir conteúdo do “Diário da Turma”: limites atingidos, problemas detectados, decisões sobre jovens;
- Discutir avaliação das expectativas dos clientes;
- Discutir a possível realocação de recursos frente às necessidades e disponibilidades detectadas;



6 Conclusões

As iniciativas do terceiro setor revelam o amadurecimento da democracia na medida em que reforça a capacidade e autonomia das pessoas em influir na realidade. As entidades voltadas à assistência social têm tido papel importante à medida que favorecem a inclusão social de pessoas que possuem impedimento para valerem-se por si mesmas.

A instituição CIPS (Centro Integrado de Promoção Social) integra este grupo de organizações defendendo causas como o fim do trabalho infantil e alfabetização de todos. Mas infelizmente como a grande maioria das instituições do terceiro setor no Brasil, o CIPS também apresenta problemas crônicos como: amadorismo, paternalismo, particularismo e insuficiência de recursos.

À sua frente colocam-se obstáculos como o desafio da sustentabilidade, qualidade, articulação e prestação de contas. A própria competição por recursos tende a pressionar no curto e médio prazos as atividades do setor no sentido de resultados mais efetivos, com resultados mais impactantes e duradouros na vida das pessoas.

Assim, devem ser desenvolvidas soluções particulares para atacar as deficiências da mesma natureza, em um ambiente bastante restritivo. As restrições que se impõem são não só de recursos financeiros como também de pessoas com as competências necessárias para a gestão profissional das atividades.

Neste contexto o engenheiro de produção tem muito a contribuir à medida em que pode aplicar as ferramentas que dispõe para a gestão de serviços e da qualidade. Ele tem a capacidade de encontrar soluções personalizadas adequadas a todas restrições.

As soluções propostas para as organizações do terceiro setor muitas vezes negligenciam estas especificidades e incorrem no erro de superestimar a capacidade e disponibilidade das pessoas para implementá-las e subestimam os custos de implementação e manutenção. Assim, as soluções desenvolvidas para a organização CIPS buscaram a efetividade através de medidas e controles simples, que levam em conta a situação da entidade. O custo da implementação dos relatórios e controles não ultrapassa o de 15 folhas de papel impressas por unidade, mensalmente. Desta maneira, espera-se que a simplicidade dos controles e sua efetividade sejam um

estímulo à constante busca pela melhoria dos serviços. Neste círculo virtuoso, entidade e sociedade ganham com o aumento de eficiência.

O crescimento do CIPS, rápido e desordenado, fez com o tamanho da entidade ficasse inferiormente incompatível com o modo de gestão do serviço. Este não é um caso raro no terceiro setor, como visto, mas tende a ser cada vez menos freqüente tendo em vista a crescente competição por recursos.

A caracterização do setor, peculiaridades associadas e dos caminhos a seguir para alcançar a sustentabilidade a longo prazo foi de grande valia para o trabalho. O desafio da qualidade, enfrentado através do estudo de caso do NSE permitiu à organização conhecer melhor a si mesma, seus clientes usuários e doadores.

A análise do SERVQUAL permitiu ao CIPS identificar as reais expectativas dos seus clientes, tanto doadores como beneficiários, e perceber como havia discrepâncias com a percepção de nível de expectativas por parte dos gestores. Foram esclarecidas as principais causas para fatos negativos que insistentemente ocorriam na instituição como a alta rotatividade de voluntários, baixa atração de doações, ausência de acompanhamento das crianças, entre outros.

O estudo detalhado indicou quais as deficiências a serem atacadas em cada uma das falhas identificadas. Para os clientes doadores, o acompanhamento das atividades de contribuição ao CIPS; para os usuários, a estruturação do monitoramento da evolução ao longo do tempo e *feedback* aos responsáveis. Para a entidade, os benefícios destas medidas, mais a estruturação do cadastro e acompanhamento de voluntários, usuários e doadores, estabelecimento de uma rotina de contabilização de indicadores da qualidade e sistematização de um fluxo gerencial para controle dos processos e controle do nível de utilização de seus recursos.

Praticamente todos os acompanhamentos propostos foram implementados ou estão em fase de implementação e têm revelado adequação às restrições da entidade no que se refere à falta de capacitação das pessoas que realizam os controles de fato, falta de tempo e recursos para sustentar o custo da qualidade. O Diário da Turma têm tido bastante sucesso ao permitir um completo *feedback* aos pais e orientação à criança coerente com o seu histórico de desempenho. O acompanhamento de voluntários diminuiu em 43% o número de desistências nos dois meses de aplicação. Assim, o total passou de 124 para 159 pessoas colaborando com as atividades da entidade.

Tanto a gerência como a fundadora estão entusiasmadas com o novo sistema de controle à medida em que têm um cronograma definido de procedimentos consistente. O dia-a-dia não é mais realizado apenas como “um dia após o outro”, segundo a própria fundadora: “agora existe monitoramento das atividades e os funcionários sabem qual é a atividade de controle/*feed-back* da semana”.

As propostas analisadas foram desenvolvidas e implementadas, em sua maioria, na unidade NSE. Mas como explicitado durante todo o desenvolvimento do trabalho, a aplicabilidade no restante da organização é completamente possível, desde que exista esforço neste sentido. Todos as suposições quanto à capacitação das pessoas, disponibilidade de recursos, porte da unidade e problemas existentes no ambiente em que os controles serão utilizados são identificáveis nas demais unidades. Se considerar-se o universo de entidades brasileiras que desempenham atividades semelhantes, a aplicabilidade deste estudo é possível em diversas outras organizações do terceiro setor. E espera-se que isto realmente ocorra, tendo em vista a necessidade de manutenção das atividades de caráter social tão relevantes que estas instituições desempenham.

Alguns aspectos relevantes porém não tratados neste estudo e que podem servir como tema a trabalhos futuros são, por exemplo: a alta dependência da figura da fundadora e a necessidade de se encontrar uma solução para isto no médio prazo; a adequação e pertinência do conteúdo das atividades realizadas com os jovens durante o dia; a estruturação da entidade em um modelo de franquia para expansão futura.

Referências Bibliográficas

ÁVILA, C. M. **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: Coleção Gestores Sociais, 1999.

BOSE, Mônica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2004.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2004.

CAON, Mauro e CORREA, Henrique L. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The Age of Social Transformation**. New York: Atlantic, 1994.

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

DURIGAN, P. R. **A avaliação de projetos do terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2000.

FALCONER, Andrés Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado Porém Público**: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994 apud Falconer, Andres Pablo.

FERREIRA, Pietro Biselli. **Estudo de eficácia no terceiro setor.** Trabalho de Formatura – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2002.

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

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2^a ed., 2000.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do terceiro Setor.** São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE - **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.** Estudo - Brasil, 2004.

ISHIKAWA, K. **Guide to quality control.** New York: Bookman, 1989.

JURAN, J. M. e Gryna, F.M. **Controle da qualidade: métodos especiais de apoio à qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

KISIL, Marcos. Organização **Social e Desenvolvimento Sustentável:** Projetos de Base Comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2^a ed., 2000.

KUME, H. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade.** São Paulo: Editora Gente, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher H. **Services Marketing.** New Jersey: Prentice Hall, 3^aed., 1996.

MC CARTHY, E. J. **Marketing.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1982.

MELLO, Mariana Serrajordia Rocha de. **Estratégias de expansão do serviço de educação no terceiro setor**: experiências em franquia social. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos B. e GRAU, Nuria C. **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora fundação Getúlio Vargas, 1999.

PORTRER, Michael E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1^aed., 1998.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto de trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez, 2000.

SALOMON, Lester M. e ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.

SANTOS, Luciano Costa e VARVAKIS, Gregorio; **SERVPRO**: uma técnica para a gestão de operações de serviços. Revista Produção, São Paulo, v. 12 nº1, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando G., LEMOS, Ana Heloísa da Costa e ROZENBERG, Jacob Eduardo et al. **Gestão de ONGs, principais funções gerenciais**. São Paulo: FGV, 5^a ed., 2001.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa e BRUM, Adeliana Antônio. **Organizações Não-Governamentais Brasileiras**: Desafio da incorporação de Modelos Gerenciais Externos. Barcelona: XXXV Asamblea Annual del CLADEA, 2000.

ZEITHAML, Valarie, PARASSURAMAN, A. e BERRY, Leonard. **Delivering quality service**. New York: The Free Press, 1990.

APÊNDICE A - Questionário adaptado do SERVQUAL – Expectativas



Centro Integrado de Promoção Social

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO - EXPECTATIVAS

Respondente:

Doador
Voluntário
Usuário



Orientações:

Esta pesquisa aborda a sua opinião sobre os serviços entidades de assistência social. Por favor, mostre na qual você acha que as organizações de serviços de assistência social deveriam apresentar as características descritas em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você círcula plenamente que estas entidades deveriam possuir determinada característica, circule o número 7. Se você discorda totalmente de que estas entidades deveriam possuir esta característica, circule o número 1. Em situações intermediárias, assinale um número de 2 a 6, de acordo com o grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre as empresas que oferecem este tipo de serviço.

Afirmações		Concordo Plenamente						
		1	2	3	4	5	6	7
As empresas deveriam possuir equipamentos modernos.		1	2	3	4	5	6	7
Suas instalações físicas deveriam ser visualmente atraentes.		1	2	3	4	5	6	7
Seus funcionários deveriam estar bem vestidos e possuir boa aparência.		1	2	3	4	5	6	7
A aparência das instalações físicas destas empresas deveria ser mantida de acordo com o tipo de serviço oferecido.		1	2	3	4	5	6	7
Quando estas empresas se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, deveriam fazê-lo.		1	2	3	4	5	6	7
Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas deveriam ser solidárias e prestativas.		1	2	3	4	5	6	7
Estas empresas deveriam ser confiáveis.		1	2	3	4	5	6	7
As empresas deveriam fornecer seus serviços no prazo prometido.		1	2	3	4	5	6	7
As empresas deveriam manter seus registros atualizados.		1	2	3	4	5	6	7
Não se deveria esperar que as empresas comunicassem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.		1	2	3	4	5	6	7
Não é realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários destas empresas.		1	2	3	4	5	6	7
Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar seus clientes.		1	2	3	4	5	6	7
Não há problema se os funcionários estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.		1	2	3	4	5	6	7
Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários destas empresas.		1	2	3	4	5	6	7
Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários destas empresas.		1	2	3	4	5	6	7
Seus funcionários deveriam ser gentis.		1	2	3	4	5	6	7
Seus funcionários deveriam receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.		1	2	3	4	5	6	7
Não deveria ser esperado que estas empresas dessem atenção individual aos clientes.		1	2	3	4	5	6	7
Não se pode esperar que os funcionários destas empresas dêem atenção personalizada aos clientes.		1	2	3	4	5	6	7
Não é realista esperar que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes.		1	2	3	4	5	6	7
Não é realista esperar que estas empresas estejam profundamente interessadas no bem-estar do cliente.		1	2	3	4	5	6	7
Não se deveria esperar que estas empresas operassem em horários convenientes para todos os seus clientes.		1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE B - Questionário adaptado do SERVQUAL - Percepções



Centro Integrado de Promoção Social

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO - PERCEPÇÕES

Respondente:

Doador
Voluntário
Usuário

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Orientações:

Os enunciados a seguir relacionam-se à suas impressões sobre a entidade CIPS. Para cada enunciado, por favor diga em que grau você acredita que o CIPS tenha a característica descrita pelo enunciado. Novamente, um círculo no 7 significa que você concorda inteiramente que o CIPS apresenta aquela característica, e um círculo no 1 significa que você discorda totalmente. Você pode circular qualquer um dos números intermediários que indique o seu grau de concordância. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados apenas no número que melhor represente suas percepções sobre a entidade.

Afirmativas

Afirmativas		Concordo Plenamente						
		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS possui equipamentos modernos.		1	2	3	4	5	6	7
• As instalações físicas do CIPS são visualmente atraentes.		1	2	3	4	5	6	7
• Os funcionários do CIPS vestem-se bem e têm boa aparência.		1	2	3	4	5	6	7
• A aparência das instalações físicas do CIPS está de acordo com o tipo de serviço oferecido.		1	2	3	4	5	6	7
• Quando o CIPS compromete-se a fazer algo em um prazo determinado, ele o faz.		1	2	3	4	5	6	7
• Quando você tem problemas, o CIPS é solidário e prestativo.		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS é confiável.		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS fornece seus serviços no prazo prometido.		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS mantém seus registros atualizados.		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS não comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos.		1	2	3	4	5	6	7
• Você não é atendido imediatamente pelos funcionários do CIPS.		1	2	3	4	5	6	7
• Os funcionários do CIPS nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes.		1	2	3	4	5	6	7
• Os funcionários do CIPS são muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes.		1	2	3	4	5	6	7
• Você pode confiar nos funcionários do CIPS.		1	2	3	4	5	6	7
• Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários do CIPS.		1	2	3	4	5	6	7
• Os funcionários do CIPS são gentis.		1	2	3	4	5	6	7
• Os funcionários recebem suporte adequado da entidade para bem executar as suas tarefas.		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS não dá atenção individual.		1	2	3	4	5	6	7
• Os funcionários do CIPS não dão a você atenção personalizada.		1	2	3	4	5	6	7
• Os funcionários do CIPS não sabem quais são as necessidades de seus clientes.		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS não está profundamente interessada no seu bem-estar.		1	2	3	4	5	6	7
• O CIPS não opera em horários convenientes para todos os seus clientes.		1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE C - Questionário do SERVQUAL – Antecedentes 1 e 2



Centro Integrado de Promoção Social

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO INTERNA 1

Orientações:

Os enunciados a seguir têm a finalidade de medir a sua percepção sobre a organização CIPS e suas operações.

Para cada enunciado, por favor diga em que grau você acredita que o CIPS tenha a característica descrita pelo enunciado. Novamente, um círculo no 7 significa que você concorda inteiramente que o CIPS apresenta aquela característica, e um círculo no 1 significa que você discorda totalmente. Você pode circular qualquer um dos números intermediários que indique o seu grau de concordância. Não há respostas certas ou erradas - nos diga honestamente como se sente.

Afirmativas

- | Afirmativas | 1
Discordo
Totalmente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7
Concordo
Plenamente |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------|
| • Nós regularmente coletamos informações sobre as necessidades de nossos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Nós raramente utilizamos as informações levantadas sobre os nossos clientes em pesquisas de marketing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Nós regularmente coletamos informações de nossos clientes sobre suas expectativas sobre a qualidade do serviço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A gerência em nossa companhia raramente interage com os consumidores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • O pessoal da linha de frente em nossa companhia comunica-se frequentemente com a gerência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Os administradores de nossa organização raramente procuram na linha de frente sugestões de como servir melhor os clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Os administradores de nossa organização frequentemente interagem face-a-face com os clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • O primeiro contato entre funcionários da linha de frente e gerência é feita através de papel (recados/relatórios). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A nossa entidade possui muitos níveis de administração entre o pessoal da linha de frente e a alta administração. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A nossa organização não possui recursos suficientes para prestar um serviço com qualidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A nossa companhia possui programas internos para a melhoria da qualidade do serviço prestado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A nossa companhia enfatiza a venda mais do que servir os clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Nossa companhia possui um processo formal de definição de metas da qualidade aos funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Na nossa companhia nós tentamos especificar metas para a qualidade do serviço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A nossa companhia efetivamente utiliza automação para alcançar consistência no serviço prestado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Há programas em nossa companhia para melhorar os procedimentos operacionais e também prover um serviço consistente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A nossa entidade possui as competências necessárias para prestar um serviço de qualidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • Se dessemos aos nossos clientes o nível de qualidade que eles esperam, a organização iria falir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| • A companhia está apta a entregar o nível de serviço demandado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

APÊNDICE D - Questionário do SERVQUAL – Antecedentes 3 e 4



Centro Integrado de Promoção Social

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO INTERNA 2

Orientações:

Os enunciados a seguir têm a finalidade de medir a sua percepção sobre a organização CIPS e suas operações. Para cada enunciado, por favor diga em que grau você acredita que o CIPS tenha a característica descrita pelo enunciado. Novamente, um círculo no 7 significa que você concorda inteiramente que o CIPS apresenta aquela característica, e um círculo no 1 significa que você discorda totalmente. Você pode circular qualquer um dos números intermediários que indique o seu grau de concordância. Não há respostas certas ou erradas - nos diga honestamente como se sente.

Afirmações		Concordo Plenamente						
		1	2	3	4	5	6	7
• Sinto que sou parte de um time na entidade								
• Todos na companhia contribuem num esforço em time para servir os clientes		1	2	3	4	5	6	7
• Eu sinto um senso de responsabilidade em ajudar meus colegas a fazerem seu trabalho bem		1	2	3	4	5	6	7
• Meus colegas de trabalho e eu cooperamos mais do que competimos		1	2	3	4	5	6	7
• Eu sinto que sou um membro importante na companhia		1	2	3	4	5	6	7
• Eu me sinto confortável em meu trabalho no sentido em que posso executá-lo bem		1	2	3	4	5	6	7
• A companhia contrata pessoas qualificadas para executarem as tarefas		1	2	3	4	5	6	7
• A entidade me dá as ferramentas e equipamentos que necessito para fazer o meu trabalho direito		1	2	3	4	5	6	7
• Eu gasto muito tempo no meu trabalho tentando resolver problemas dos quais não tenho o menor controle		1	2	3	4	5	6	7
• Eu tenho completa liberdade no meu trabalho para satisfazer completamente as necessidades de meus clientes		1	2	3	4	5	6	7
• As vezes eu sinto que perco o controle das minhas tarefas quando muitos clientes me procuram ao mesmo tempo		1	2	3	4	5	6	7
• Uma das minhas frustrações no trabalho é que eu às vezes dependo de outros funcionários para atender meus clientes		1	2	3	4	5	6	7
• A avaliação do meu desempenho feita pelo meu supervisor inclui o quanto bem eu interajo com os clientes		1	2	3	4	5	6	7
• Na nossa companhia, esforçar-se para atender bem o cliente não significa maior reconhecimento ou salário		1	2	3	4	5	6	7
• Na nossa companhia, funcionários que esforçam-se em atender bem os clientes são mais recompensados do que os outros		1	2	3	4	5	6	7
• A quantidade de papel em meu trabalho efetivamente dificulta o atendimento a meus clientes		1	2	3	4	5	6	7
• A entidade concentra tanto esforço em vender os serviços que é difícil atendê-los adequadamente		1	2	3	4	5	6	7
• O que os meus clientes me pedem para fazer e os que os meus superiores me pedem em geral são as mesmas coisas		1	2	3	4	5	6	7
• Eu e a companhia temos a mesma idéia de como meu trabalho deve ser feito		1	2	3	4	5	6	7
• Eu sei claramente o que a gerência espera que eu faça em meu trabalho		1	2	3	4	5	6	7
• Eu frequentemente acho que não entendo os serviços prestados pela entidade		1	2	3	4	5	6	7
• Eu estou apto a lidar com as mudanças na companhia que afetam meu trabalho		1	2	3	4	5	6	7
• Eu sinto que não recebi treinamento adequado da companhia em como lidar com os clientes		1	2	3	4	5	6	7
• Eu não estou certo de quais aspectos do meu trabalho terão maior importância na minha avaliação pelo supervisor		1	2	3	4	5	6	7
• O pessoal responsável pela divulgação consultam funcionários como eu sobre o realismo das promessas feitas		1	2	3	4	5	6	7
• Eu frequentemente não me preocupo com a evolução das promessas feitas na divulgação de nossa companhia		1	2	3	4	5	6	7
• Pessoas como eu interagem com os demais funcionários para discutir o nível de serviço que a companhia pode oferecer		1	2	3	4	5	6	7
• As políticas da entidade em atender os clientes é consistente nas diferentes unidades de atendimento		1	2	3	4	5	6	7
• A competição intensa está criando mais pressão dentro da companhia para gerar novos negócios		1	2	3	4	5	6	7
• Nossos competidores-chave fazem promessas que possivelmente não podem cumprir no esforço de ganhar novos clientes		1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE E – Formulário para o cadastro de doadores e voluntários



Centro Integrado de Promoção Social

Dados Pessoais:

Nome Completo: _____
 Data de Nascimento: ____ / ____ / ____ Sexo: () Masculino () Feminino
 Endereço Residencial: _____
 Bairro: _____ CEP: _____ - ____ Cidade: _____
 Telefone(s): _____ () Próprio () de Conhecido ou Familiar
 Escolaridade: () Primário () Secundário () Superior
 Curso: _____
 Especialização: _____
 Habilidades: _____

Teve o conhecimento da casa por: _____

Atividade no CIPS:

Data de início: ____ / ____ / ____
 Atividade: _____

Unidade: () Núcleo Sócio-Educativo () Sede Alba
 () Creche (CEI) () Cantinho Solidário
 () MOVA () Sede Social

Disponibilidade:

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Manhã (____ : ____)					
Tarde (____ : ____)					
Noite (____ : ____)					

Observações (Outras formas de ajuda):

Assinatura:

APÊNDICE F – Ficha de acompanhamento de atividades do voluntário

		Preenchimento
 Centro Integrado de Promoção Social		
FICHA DE ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES		
Data: _____ / _____ / _____		<input type="checkbox"/> Voluntário <input type="checkbox"/> Profissional
Dados Pessoais: Nome: _____ Avaliador: _____ Função Atual: _____ Departamento: _____ Unidade: _____ Data da última avaliação: _____		
Principais realizações do último período: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ Principais dificuldades do último período: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ Habilidades a serem desenvolvidas no próximo período 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ Áreas da entidade que merecem melhorias. Sugestões _____ _____ _____ _____		Início Fim
Desempenho no período 1 Superou em muito as expectativas 2 Superou pouco as expectativas 3 Esteve de acordo com as expectativas 4 Esteve um pouco abaixo das expectativas 5 Esteve muito abaixo das expectativas		
Histórico de desempenho:		Observações: _____ <input type="checkbox"/> Período 1 _____ <input type="checkbox"/> Período 2 _____ <input type="checkbox"/> Período 3 _____ <input type="checkbox"/> Período 4 _____ <input type="checkbox"/> Período 5 _____
		Voluntário Avaliador

APÊNDICE G – Termo de adesão de voluntário



Centro Integrado de Promoção Social

TERMO DE ADESÃO DE VOLUNTÁRIO

Dados Pessoais:

Nome Completo: _____

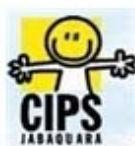
RG: _____

CPF: _____

DECLARO ESTAR CIENTE E DE ACORDO DE QUE MEU TRABALHO NAS ÁREAS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL () OU ADMINISTRATIVA () NO CENTRO DE PROMOÇÃO INTEGRADO SOCIAL TEM CARÁTER VOLUNTÁRIO, NÃO REMUNERADO E SEM VÍNCULO EMPREGATÍCIO. EM CONFORMIDADE COM A LEI 9.608 DE 18/02/1998.

Assinatura

APÊNDICE H – Formulário de cadastro da demanda



Centro Integrado de Promoção Social

CADASTRO DE DEMANDA

Dados Pessoais:

Nome Completo:

Data de Nascimento: ____ / ____ / ____

Sexo: () Masculino () Feminino

Endereço Residencial:

Bairro: _____ CEP: _____ - ____ Cidade: _____

Telefone(s): _____ () Próprio () de Conhecido ou Familiar

Escolaridade dos pais: () Primário () Secundário () Superior

Está matriculado em Escola? () SIM () NÃO. Se sim, em qual? _____

Renda familiar *per capita*: R\$ _____

Tempo em trabalho infantil:

Dados Pessoais:

Nome Completo:

Data de Nascimento: ____ / ____ / ____

Sexo: () Masculino () Feminino

Endereço Residencial:

Bairro: _____ CEP: _____ - ____ Cidade: _____

Telefone(s): _____ () Próprio () de Conhecido ou Familiar

Escolaridade dos pais: () Primário () Secundário () Superior

Está matriculado em Escola? () SIM () NÃO. Se sim, em qual? _____

Renda familiar *per capita*: R\$ _____

Tempo em trabalho infantil:

Dados Pessoais:

Nome Completo:

Data de Nascimento: ____ / ____ / ____

Sexo: () Masculino () Feminino

Endereço Residencial:

Bairro: _____ CEP: _____ - ____ Cidade: _____

Telefone(s): _____ () Próprio () de Conhecido ou Familiar

Escolaridade dos pais: () Primário () Secundário () Superior

Está matriculado em Escola? () SIM () NÃO. Se sim, em qual? _____

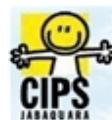
Renda familiar *per capita*: R\$ _____

Tempo em trabalho infantil:

APÊNDICE I – Formulário de acompanhamento das crianças - Diário da turma

2006							Observações:						
JANEIRO							FEVEREIRO						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
									1	2	3	4	5
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30	31		
ABRIL							MAIO						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
							1	2	3	4	5	6	7
3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14
10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21
17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28
24	25	26	27	28	29	30	29	30	31				
JULHO							AGOSTO						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
							1	2	3	4	5	6	
3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
24	25	26	27	28	29	30	28	29	30	31			
OUTUBRO							NOVEMBRO						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
									1	2	3		
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30	31		
DEZEMBRO													
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
									1	2	3		
									4	5	6	7	8
									11	12	13	14	15
									18	19	20	21	22
									25	26	27	28	29
									30	31			

Criança	Freqüência																														TOTAL
	Dias: <input type="text"/> Mês: <input type="text"/>																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1																															
2																															
3																															
4																															
5																															
6																															
7																															
8																															
9																															
10																															
11																															
12																															
13																															
14																															
15																															
16																															
17																															
18																															
19																															
20																															
21																															
22																															
23																															
24																															
25																															
26																															
27																															
28																															
29																															
30																															
31																															
32																															
33																															
34																															
35																															



Centro Integrado de Promoção Social
CONTROLE DA TURMA

-CIPS
ESCOLA-

Preenchimento:
. - Presente
X - Faltou



Centro Integrado de Promoção Social
CONTROLE DA TURMA

Comportamento

Mēs:

Preenchimento
. - Ótimo
X - Regular
XX - Ruim



Centro Integrado de Promoção Social

CONTROLE DA TURMA

Saúde e higiene

Preenchimento:

. - Ótimo

X - Regular (obs)

XX - Ruim (obs)

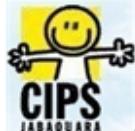
Mēs:

Dias:



Centro Integrado de Promoção Social

Observações (Citar o número do aluno na lista de presença)

 <p>Centro Integrado de Promoção Social CONTROLE DA TURMA</p>			Preenchimento
<p>Análise qualitativa de Satisfação</p>			Mês:
Criança			Comentários
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			

APÊNDICE J – Formulário de acompanhamento da expectativa dos clientes



Centro Integrado de Promoção Social

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO - SALA DE ESPERA

Respondente:

Doador
Voluntário
Usuário

--	--	--

Orientações:

Esta pesquisa aborda a sua opinião sobre os serviços entidades de assistência social. Por favor, mostre na qual você acha que as organizações de serviços de assistência social deveriam apresentar as características descritas em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números após cada enunciado. Se você círcula plenamente que estas entidades deveriam possuir determinada característica, circule o número 7. Se você discorda totalmente de que estas entidades deveriam possuir esta característica, circule o número 1. Em situações intermediárias, assinale um número de 2 a 6, de acordo com o grau de concordância com o enunciado. Não há respostas certas ou erradas - estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre as empresas que oferecem este tipo de serviço.

Afirmações		1		7						
		Discordo Totalmente	Concordo Plenamente	1	2	3	4	5	6	7
As instalações físicas do CIPS deveriam ser visualmente atraentes.				1	2	3	4	5	6	7
Os funcionários do CIPS deveriam ser vestidos e possuir boa aparência.				1	2	3	4	5	6	7
Quando os clientes enfrentam problemas, o CIPS é solidário e prestativo.				1	2	3	4	5	6	7
Estas empresas deveriam ser confiáveis.				1	2	3	4	5	6	7
As empresas deveriam manter seus registros atualizados.				1	2	3	4	5	6	7
Não é realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários destas empresas.				1	2	3	4	5	6	7
Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários destas empresas.				1	2	3	4	5	6	7
Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários destas empresas.				1	2	3	4	5	6	7
Não se pode esperar que os funcionários destas empresas dêem atenção personalizada aos clientes.				1	2	3	4	5	6	7
Não se deveria esperar que estas empresas operassem em horários convenientes para todos os seus clientes.				1	2	3	4	5	6	7

Muito Obrigado!
Você está colaborando para a melhoria do serviço!