

MARIANA CRUZ GABRIEL

PLANO DE PROFISSIONALIZAÇÃO PARA SUPTAR O
CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do Diploma de Engenharia de
Produção.

São Paulo
2014

MARIANA CRUZ GABRIEL

PLANO DE PROFISSIONALIZAÇÃO PARA SUPORTAR O
CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do Diploma de Engenharia de
Produção.

Orientador: Prof. Livre-Docente Roberto
Marx

São Paulo
2014

Catálogo-na-publicação

Gabriel, Mariana Cruz

Plano de profissionalização para suportar o crescimento de uma organização sem fins lucrativos / M.C. Gabriel. -- São Paulo, 2014.

116 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Organização do trabalho 2.Gestão de operações de serviços 3.Organizações sem fins lucrativos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais (e engenheiros preferidos), Nilson e Martha, por serem sempre tão pouco hierárquicos e extremamente compreensíveis e amorosos.

Ao meu irmão, Pedro, pelo suporte incondicional e pela amizade mais verdadeira, pelos ensinamentos jurídicos e pela seriedade ímpar, que me diverte todos os dias.

Aos meus avós, Nilsa, Salim, Roldão (*in memoriam*) e Alzira (*in memoriam*), por todo o carinho, ternura e atenção.

Ao meu namorado, Aaron, por todo amor, paciência e tolerância, sem os quais o último ano não seria possível – ou ao menos, não tão agradável. Pelo companheirismo inspirador e essencial.

À querida Maria, pelos bate-papos matinais e vespertinos e por cuidar tão bem da minha família.

Aos meus amigos, pela compreensão sem igual.

À Cidadão Pró-Mundo, pela oportunidade e confiança. E ao meu orientador, prof. Roberto Marx, pelos sábios conselhos e pelo direcionamento necessário para que eu me ativesse aos planos e às normas.

Por fim, ao Departamento de Engenharia de Produção, por todas as portas abertas e por algumas aulas profundamente inspiradoras ao longo dos últimos anos.

Se cada um de nós varresse a frente do nosso
lugar, o mundo todo seria limpo.
(Goethe)

RESUMO

O propósito deste trabalho é desenvolver um modelo de profissionalização para uma organização sem fins lucrativos. A organização, ao passo que experimenta acelerado crescimento operacional, enfrenta dificuldades para gerenciá-lo ancorada, exclusivamente, no trabalho voluntário. Considerando a restrição orçamentária a que as organizações sem fins lucrativos estão sujeitas, este trabalho sugere que sejam profissionalizados somente os cargos responsáveis por atividades críticas, referentes aos objetivos de desempenho da organização. Tratando-se de uma organização de serviços, cujo principal objetivo é expandir suas operações, a definição das atividades críticas é resultado do reposicionamento estratégico das operações de serviço, a fim de comportar novos serviços, por ela oferecidos, bem como ampliar a oferta dos já existentes. Tal reposicionamento sugere: (i) a reestruturação de processos operacionais para viabilizar a ampliação da oferta e (ii) a atribuição de poder à linha de frente responsável por gerenciar os novos serviços ofertados. A partir da revisão do conceito de serviço da organização, uma estrutura de franquias é proposta para a reestruturação dos processos operacionais e para interligar os novos serviços às operações. Este novo modelo permite redefinir as atividades administrativas e operacionais, classificá-las segundo sua importância e aplicar o critério de profissionalização acima mencionado. Este planejamento permitiu à organização contornar a escassez de recursos através de: (i) a vinculação de novas contratações a novas fontes de receitas e (ii) um quadro de funcionários enxuto.

Palavras-chave: Terceiro Setor, profissionalização, gestão de operações de serviços, franquia social.

ABSTRACT

The purpose of this project is to develop a professionalization model for a nonprofit organization. Despite experiencing rapid expansion of operations, the organization is struggling to manage growth anchored exclusively on volunteer work. Considering the budgetary constraints to which nonprofit organizations are subjected, this study suggests the professionalization of positions responsible for critical activities, as defined by the performance objectives of the organization. Given that this is a service organization whose main objective is to expand its operations, the aforementioned critical activities are defined by the strategic repositioning of service operations in order to accommodate new services, as well as the expansion of the supply of services already being offered. Such repositioning entails: (i) the restructuring of operational procedures to enable the expansion of supply, and (ii) the empowerment of the front-line responsible for managing the new services offered. After review of the service concept of the organization, a franchising framework is proposed in order to restructure the operational processes and to interconnect the new services to those operations. This new model allows for the delineation of all organizational activities, their classification according to their importance, and application of the above criteria of professionalization. This plan enables the organization to circumvent the shortage of resources by: (i) linking quantity of new hires to new sources of revenue and (ii) reducing staff requirements.

Keywords: Third Sector, professionalization, operation services management, social franchising.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Unidades da Cidadão Pró-Mundo e respectivos anos de inauguração.....	21
Figura 2 – Modelo rotativo de "volunteachers"	23
Figura 3: A estrutura do problema	29
Figura 4: Elementos responsáveis pela formatação de franquias.....	32
Figura 5: Benefícios e entraves inerentes à padronização em franquias	35
Figura 6: Mecanismos de Coordenação segundo Mintzberg.....	37
Figura 7: As cinco partes básicas da organização	38
Figura 8: Mecanismos de coordenação nas escalas de descentralização e burocratização	44
Figura 9: Diferença entre alargamento e enriquecimento do trabalho	46
Figura 10: Matriz volume-variedade	55
Figura 11: Matriz de decisão do tipo de serviço.....	56
Figura 12: Estratégias para a transição	57
Figura 13: Componentes-chave da estratégia em serviços.....	60
Figura 14: Critérios de importância e desempenho de processos.....	61
Figura 15: Matriz importância-desempenho	62
Figura 16: Estrutura de desenvolvimento do trabalho	64
Figura 17: Planejamento da profissionalização - Estrutura	67
Figura 18 – Estrutura organizacional da Pró-Mundo.....	70
Figura 19: Tipos de serviços e processos.....	76
Figura 20: Análise SWOT.....	79
Figura 21: Conclusões do diagnóstico	80
Figura 22: Reposicionamento da estratégia operacional da Pró-Mundo.....	82
Figura 23: Experiência, resultados, operação e valor do serviço da Pró-Mundo	83
Figura 24: Os elementos centrais dos identificadores do sistema	89
Figura 25: Interface entre unidades e central da Cidadão Pró-Mundo.....	90
Figura 26: Abertura de unidades - mapa de processos.....	93
Figura 27: Recrutamento e desligamento de voluntários - mapa de processos.....	95
Figura 28: Suporte central às operações das unidades - mapa de processos.....	97
Figura 29: Planejamento financeiro - mapa de processos.....	99
Figura 30: Principais processos da Pró-Mundo (matriz de importância e desempenho).....	101
Figura 31: Nova estrutura organizacional proposta para a Pró-Mundo.....	106

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Desigualdade de oportunidades e o papel do Terceiro Setor	18
1.2	A Cidadão Pró-Mundo.....	20
1.2.1	Missão, visão e valores.....	23
2	O PROBLEMA	25
2.1	O momento atual	25
2.2	O planejamento estratégico e os objetivos da expansão.....	26
2.3	A necessidade da profissionalização e o objetivo do trabalho	28
2.4	Estrutura do problema e justificativa do trabalho.....	29
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
3.1	A franquia como uma alternativa para a expansão	31
3.2	A organização segundo Mintzberg.....	36
3.2.1	Mecanismos de coordenação	36
3.2.2	Organização em cinco partes	38
3.2.3	Tipos de descentralização	39
3.2.4	Parâmetros de design e fatores situacionais	40
3.2.5	As cinco configurações e além.....	44
3.3	Projeto e organização do trabalho (abordagens comportamentais)	46
3.3.1	Motivações do trabalho voluntário	50
3.4	Gestão de operações em serviços	51
3.4.1	Conceito de serviço.....	52
3.4.2	Pessoas de serviços: o cliente como funcionário.....	53
3.4.3	Processos de serviços e a utilização de recursos	54
3.4.4	Estratégia de serviço.....	59
4	METODOLOGIA.....	63
5	DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	69
5.1	Estrutura organizacional e os principais processos	69
5.1.1	Estrutura operacional	71
5.1.2	Estrutura administrativa	72
5.1.3	Os serviços oferecidos pela Cidadão Pró-Mundo	73
5.2	Análise do ambiente.....	77
5.2.1	Benchmarking	77
5.2.2	Análise SWOT	78

5.3	Definição da estratégia de expansão da Cidadão Pró-Mundo	80
5.4	O conceito de serviço da organização	82
6	O PLANEJAMENTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO	85
6.1	O objetivo de desempenho: a uniformidade entre franquias e o conceito de serviço ..	85
6.2	Tarefa das operações	88
6.3	Operação	90
6.3.1	Mapa de processo: abertura de unidades	91
6.3.2	Mapa de processo: recrutamento e desligamento de voluntários.....	94
6.3.3	Mapa de processo: suporte central às operações das unidades.....	96
6.3.4	Mapa de processo: planejamento financeiro	98
6.4	Capacitação da operação	100
6.4.1	Classificação de processos segundo importância relativa ao objetivo de desempenho.	101
6.4.2	O novo modelo de trabalho: aplicação do critério de profissionalização e nova estrutura organizacional.....	102
7	CONCLUSÃO	107
	REFERÊNCIAS	111
	ANEXO A – TERCEIRO SETOR: ONGS, OSS E OSCIPS.....	113

1 Introdução

A motivação deste trabalho surgiu, a princípio, de um desejo pessoal da autora em conceber um projeto para ser implementado em uma instituição do Primeiro ou Terceiro Setores¹.

No Brasil, a iniciativa privada dispõe de recursos financeiros e humanos, que, via de regra, são difíceis de obter para o Primeiro e o Terceiro Setores. Esses dois setores encontram-se restritos por uma série de obstáculos orçamentários, que somados à escassez de talentos existente no país, fruto da desigualdade de oportunidades, agrava, ainda mais, essa situação. Portanto, a autora enxergou, em especial no Terceiro Setor, a oportunidade e o espaço para desenvolver análises cuja contribuição tem o potencial de impactar diretamente na eficiência operacional da organização estudada.

A autora, amiga de um dos diretores da organização, é um agente externo à organização. Dessa maneira, não há qualquer obrigação direta que vincule a autora à organização. O vínculo existente entre as partes pode ser descrito como uma parceria proveitosa para todos os envolvidos: à autora é dada a oportunidade de desenvolver habilidades na área da consultoria – atualmente, seu ramo de atuação profissional – enquanto à organização é oferecida a chance de obter análises relevantes para o dia a dia de sua operação.

Organizações como a que será estudada despertam o interesse pela natureza das pessoas envolvidas na consecução do operacional necessário à sua existência. O nível de comprometimento exigido de algumas pessoas para a sobrevivência de uma organização sem fins lucrativos e gerenciada apenas por voluntários tende a ser progressivamente maior conforme a entidade se mostra mais competente e atrai mais pessoas para se beneficiarem de seu trabalho. Nesse contexto, a profissionalização se faz necessária, mas ainda é preciso definir com propriedade quais atividades deverão receber aporte de recursos – um bem escasso para organizações cuja fonte de receitas é tão pouco previsível.

¹ A abordagem econômica adotada por este trabalho para dividir e classificar instituições considera a existência de três setores: o Primeiro, o Segundo e o Terceiro. O Primeiro Setor incorpora instituições públicas, o Segundo, instituições privadas com propósitos de lucro e o Terceiro, instituições sem fins lucrativos. Há outra possível divisão da economia em setores (primário, secundário e terciário), cuja abordagem foge do escopo do trabalho. Nesse caso, o setor primário refere-se à extração e produção de matéria-prima, o secundário à manufatura e o terciário às instituições de serviço.

O resultado esperado do trabalho, portanto, é a proposição de uma alternativa de profissionalização, que atenda às particularidades da organização estudada, bem como aos desejos de expansão operacional manifestados pela organização.

O presente trabalho se mostra relevante, na medida em que a organização estudada, em busca de expansão geográfica, enfrenta desafios, organizacionais e operacionais. No que concerne à Engenharia de Produção, tais desafios se relacionam diretamente a conceitos desenvolvidos pelas áreas de Organização do Trabalho, Gestão da Operação de Serviços, Gestão Estratégica da Produção, Empreendedorismo e Ergonomia e Segurança do Trabalho.

1.1 Desigualdade de oportunidades e o papel do Terceiro Setor

A desigualdade social é um conceito bastante claro em economias subdesenvolvidas. Indivíduos de classes sociais econômicas distintas não raro convivem entre si, segregados, porém, pelas posições que ocupam no mercado de trabalho. A desigualdade é presente e visível, mas, apesar disso, a oportunidade de mobilidade social é atribuída amplamente ao sistema econômico capitalista. Muitos são os casos de pessoas que mudaram de classe por meio do trabalho árduo. Em contrapartida, no Brasil, a desigualdade de renda experimentou um processo de crescimento contínuo entre 1960 e 1990 (IPEA, 1995). Neckerman *et Torche* (2007, tradução nossa) explicam que “particularmente significativa é a probabilidade de que a desigualdade social irá reforçar os privilégios entre os mais ricos e as desvantagens entre os mais pobres, reforçando a desigualdade econômica nas próximas gerações”. Logo, por mais que a lógica capitalista ofereça meios claros para ascensão social, a desigualdade é em parte fruto de fatores de não responsabilidade do indivíduo (ROEMER, 1998). O *background* familiar - nível educacional dos pais e renda da família -, por exemplo, não deixa de ser fator intrínseco à desigualdade de renda e, conseqüentemente, à desigualdade de oportunidades.

Na visão da autora, cabe ao Primeiro Setor, formado pelo Governo, mitigar os impactos causados por fatores de não responsabilidade do indivíduo, equalizando entre os indivíduos as oportunidades de acesso à saúde, educação e segurança, para que fatores de responsabilidade do indivíduo – como escolhas profissionais, dedicação ao trabalho, decisão de migrar, etc. – possam se estabelecer de forma justa. Por outro lado, o Estado não tem a eficiência necessária

para atuar em problemas sociais complexos de um país de grandes extensões como o Brasil, ao passo que a lógica do mercado, que constitui o Segundo Setor, não se compatibiliza com as necessidades não lucrativas dos menos favorecidos.

E, se por um lado a disparidade de renda alavancou a desigualdade de oportunidades, por outro, a demanda por educação se transformou bastante, agravando essa situação. O trabalhador desqualificado da linha taylorista foi substituído por um trabalhador capaz de tomar decisões, adaptar-se a constantes mudanças e se aperfeiçoar pela vida toda (Delors *et al.*, 1998). Os anos, responsáveis pelas transformações das demandas, trazem consigo o crescimento da população e o aumento da demanda por serviços públicos de qualidade. Em consequência disso, com o passar do tempo, o Primeiro Setor enfrenta desafios progressivos para melhorar o nível do serviço oferecido à população.

No Brasil, o Terceiro Setor, por meio de Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organizações Sociais (OSs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)², surge com o propósito de atender a enorme demanda reprimida, inerente à desigualdade de oportunidades. Não obstante, o Terceiro Setor é ainda responsável por promover, por meio do trabalho voluntário, a integração entre classes, invertendo as relações hierárquicas encontradas no mercado de trabalho.

Segundo pesquisa do IBOPE divulgada em dezembro de 2011, a classe A provê 40% da força de trabalho voluntário no Brasil. Adicionalmente, a pesquisa aponta que 38% dos voluntários, no Brasil, têm ensino médio completo e superior incompleto e 20% contam com ensino superior completo, indicando que o voluntário tem habilidades e competências que agregam valor ao seu serviço. Em contrapartida, a pesquisa aponta que o voluntário se dedica ao trabalho voluntário, em média, 3 vezes por mês, em torno de 5 horas por vez. Considerando-se a natureza demandante de atividades gerenciais, necessárias a qualquer organização – inclusive as filantrópicas -, trata-se de uma média abaixo do necessário. Essa média é ainda mais baixa para a região Sudeste, evidenciando que o trabalho voluntário, apesar de essencial para o funcionamento do Terceiro Setor, precisa ser complementado por papéis gerenciais mais presentes no cotidiano das organizações.

² Para maiores informações sobre as diferenças entre as estruturas das ONGs, OSs e OSCIPs, consultar o Anexo A.

Os desafios gerenciais enfrentados pelo Terceiro Setor esbarram também na captação de recursos. A insuficiência de recursos - consequência da inabilidade deste Setor em manter sua saúde financeira de forma sistemática, sustentável e independente - e o amadorismo – a dificuldade de atribuir um perfil profissional ao trabalho realizado pelo referido Setor – são algumas das dificuldades que as organizações sem fins lucrativos enfrentam para concretizar sua missão (SALAMON, 1987). Em contraposição à lógica de mercado encarnada no Segundo Setor, a demanda não atendida pelo Terceiro Setor representa enormes desafios gerenciais: atendê-la e gerenciar o volume crescente de operações advindos dela requer excelência operacional para gerir os recursos limitados de que o setor dispõe.

Por fim, Falconer (1999) destaca quatro principais desafios, no campo da gestão, para que as organizações sem fins lucrativos sejam capazes de atingir seus objetivos, são eles:

- *Stakeholder accountability*: solidez na prestação de contas, a fim de conferir às operações a transparência necessária para a captação de novos recursos;
- Sustentabilidade de recursos: captação de recursos financeiros, materiais e humanos que permitam à organização focalizar devidamente os processos intrínsecos ao serviço que presta;
- Qualidade do serviço: uso eficiente dos recursos e necessidade de priorização de processos, a fim de utilizar da melhor forma possível os recursos escassos disponibilizados;
- Capacidade de articulação: interesses e competências gerenciais que devem ser desenvolvidos pelos gestores das organizações, muitas vezes completos amadores do ponto de vista gerencial.

1.2 A Cidadão Pró-Mundo

A organização que será objeto de estudo deste trabalho é a Cidadão Pró-Mundo. Para fins legais, a Cidadão Pró-Mundo é classificada como Organização Social de Interesse Civil (OSCIP).

Foi em 1997 que a organização deu seus primeiro passos. O fundador do que hoje é conhecido por Cidadão Pró-Mundo, a passeio, na comunidade do Capão Redondo, em São Paulo, acompanhado por um amigo estrangeiro, notou a curiosidade e interesse que o

estrangeiro despertava nos moradores daquela comunidade. Muitos queriam se comunicar com ele, mas a barreira imposta pelo idioma não permitia tal comunicação. Neste momento, uma demanda social não atendida foi identificada: aprender inglês.

Foram feitos muitos esforços para casar a mobilização de voluntários à demanda de ensino levantada junto à comunidade e logo em seguida foi criada a Cidadão Pró-Mundo, cujo propósito seria oferecer a comunidades de baixa renda aulas de inglês, sem fins lucrativos, *in loco* e aos finais de semana. No início, as aulas eram ministradas na casa dos alunos, até que o número de alunos aumentou e, em 1999, a Cidadão Pró-Mundo passou a utilizar um espaço cedido pelo Centro Comunitário Mãe Admirável.

Desde então, a Cidadão Pró-Mundo abriu mais sete unidades (todas em diferentes comunidades de baixa renda). Atualmente, a organização atende a aproximadamente 800 alunos. As aulas de inglês são e sempre foram ministradas por voluntários. Até janeiro de 2013, todas as atividades, gerenciais e operacionais, da organização eram desempenhadas por voluntários, quando em meados de 2012, uma das voluntárias, que expressava forte interesse em se dedicar profissionalmente à organização, se demitiu de seu emprego e passou a trabalhar na instituição de forma remunerada. A organização conta hoje com o trabalho de aproximadamente 450 voluntários. A figura 1 relaciona as unidades da Pró-Mundo que existem atualmente com o ano em que foram inauguradas. Como a ilustração sugere, apesar de a organização existir formalmente desde 1999, as operações da Pró-Mundo apresentaram crescimento acelerado apenas nos últimos anos.

Figura 1 – Unidades da Cidadão Pró-Mundo e respectivos anos de inauguração



Fonte: Elaborado pela autora

Durante muito tempo, a estrutura ilustrada acima pôde, sem grandes intercorrências, ser executada mediante trabalho voluntário, pois, do ponto de vista operacional, os custos incorridos pela Cidadão Pró-Mundo são baixos. Os custos da organização foram crescendo na medida em que as operações da Pró-Mundo se consolidaram. Adotar uma metodologia de ensino para as aulas se tornou imprescindível. Tal metodologia consiste em: (i) separar alunos em níveis e (ii) determinar o material que será utilizado para a completude de cada nível.

A separação dos alunos em níveis é feita de acordo com o Quadro Europeu Comum de Referência para Línguas³. Em relação ao conteúdo das aulas, em 1999, a Cidadão Pró-Mundo firmou parceria com uma grande rede de escolas de inglês, que possui franquizados no Brasil inteiro. Essa parceria durou até dezembro de 2012 e, a partir de 2013, um novo vínculo foi estabelecido com a Cambridge University Press. Atualmente, a Cambridge fornece material para as aulas, para os professores, além de uma metodologia (mundialmente reconhecida), cobrando o preço de custo pelos materiais didáticos – custo esse que é repassado aos alunos e professores. Pede-se, aos professores, que, caso deixem a organização, doem seus livros para que a organização capte recursos por meio de sua venda para a próxima leva de voluntários. Dos alunos, cobra-se o livro, a fim de garantir o comprometimento por parte do aluno, visando o bom funcionamento do curso. O custo do livro é o único repassado – na íntegra, ou seja, sem custo adicional – aos alunos da Pró-Mundo.

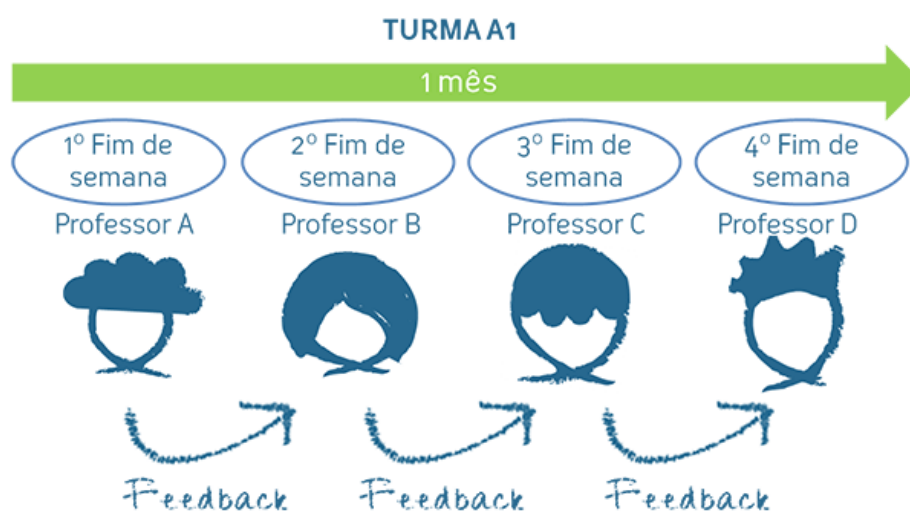
Para que a estrutura de custos se mantivesse enxuta, foi preciso desenvolver parceiros capazes de oferecer a infraestrutura necessária para as aulas. Escolas públicas e centros comunitários, parceiros da Pró-Mundo ou participantes do programa do Governo do Estado de São Paulo ‘Escola da Família’, cedem, atualmente, de forma gratuita, tal infraestrutura. Na maior parte dos casos, as escolas estão localizadas próximas à comunidade atendida, isso quando não estão literalmente inseridas na comunidade. Utilizar essas escolas é possível, pois as aulas de inglês acontecem uma vez por semana e apenas aos finais de semana – todos os sábados ou domingos, pela manhã ou pela tarde, variando de acordo com a agenda da comunidade.

Quanto ao modelo do trabalho dos ‘volunteachers’ – nomenclatura utilizada pela organização para se referir aos professores voluntários –, a organização optou por um modelo rotativo. Uma vez aprovado pelo processo de seleção da organização, o voluntário assina um termo de

³ Trata-se de uma padronização para o ensino de idiomas que busca nivelar o conhecimento obtido após o término de um nível para diferentes idiomas.

comprometimento mínimo de um semestre, durante o qual, pelo menos uma vez por mês, o voluntário será responsável por ministrar 4 horas de aula para uma turma (sempre a mesma, pelo período de seis meses). Cada aula é ministrada por dois voluntários simultaneamente. A ilustração a seguir exemplifica o modelo para uma turma de nível A1. A dupla de professores, responsáveis pela aula da semana, deve alimentar uma planilha de *feedbacks* – a ser analisada pela próxima dupla de professores, responsáveis pela aula seguinte. Dessa forma, garante-se, por exemplo, que conteúdos que não foram bem fixados na aula anterior sejam revistos na aula seguinte e que alunos que não apresentaram comportamento adequado em determinada aula sejam gerenciados apropriadamente pelas outras duplas de professores, então responsáveis pela turma. Esse modelo permite que, para professores, o voluntariado não seja muito demandante e, para os alunos, que o senso de controle em sala de aula se mantenha e que o aprendizado evolua a cada aula.

Figura 2 – Modelo rotativo de "volunteachers"



Fonte: Extraído do site da organização, em 6 de abril de 2014.

1.2.1 Missão, visão e valores

De acordo com a organização: “nossa missão é promover a igualdade de oportunidades no Brasil, por meio do ensino voluntário de inglês e da integração social” ⁴.

⁴ Extraído do website da organização, em 6 de abril de 2014 (grifo nosso).

A missão da organização foi desdobrada em quatro valores, que exprimem os meios através dos quais a Cidadão Pró-Mundo busca a consecução da sua missão. São eles⁵:

- *Bright Eyes*: “Somos entusiastas e pensamos grande. O brilho nos nossos olhos mostra que fazemos isso porque GOSTAMOS e porque ACREDITAMOS.”
- *Exchange*: “Troca de experiências: nós não ‘ensinamos’. Nós TROCAMOS experiências. Acreditamos que TODOS têm muito a aprender!”
- *Ownership*: “Nossos voluntários são os donos da Pró-Mundo. Somos os responsáveis por fazer o sonho acontecer!”
- *Empowerment*: “Entregamos as ferramentas e ensinamos a pescar. Assim, desenvolvemos a autoestima e o autoconhecimento de todos da Cidadão Pró-Mundo.”

A aprendizagem do inglês também desenvolve o aluno de outras maneiras. Dentre as melhorias decorrentes do aprendizado de um novo idioma, no campo da cognição, destacam-se a melhoria na habilidade de tomar decisões (University of Chicago, 2012) e o desenvolvimento de habilidades *multitasking* (Pennsylvania State University, 2011). Aprender uma língua estrangeira ajuda também o cérebro a identificar os mecanismos da linguagem – como, por exemplo, estrutura de sentenças, gramática e conjugações –, que são responsáveis por melhorar a comunicação do indivíduo em sua língua materna (University of Melbourne, 2007). Essas pesquisas mostram que, através do ensino de inglês, a Pró-Mundo é capaz de desenvolver competências em seus alunos extremamente relevantes, inclusive sob a perspectiva do mercado de trabalho.

⁵ Os valores transcritos também foram retirados do website da organização, em 10 de abril de 2014.

2 O Problema

2.1 O momento atual

O acelerado crescimento do número de unidades da Pró-Mundo impulsionou, nos últimos três anos, a estruturação de diretorias administrativas, necessárias para suportar o volume crescente das operações advindas das novas unidades. Todavia, a implementação das diretorias, de acordo com a própria organização, ocorreu de forma desestruturada. Ainda que as diretorias tenham papéis organizacionais bem claros e definidos, os processos necessários para alcançar os objetivos gerenciais de cada diretoria, à medida que a organização cresce, são pouco conhecidos.

O aumento do número de unidades, o estabelecimento de parcerias e o gerenciamento central de processos, por parte das diretorias, desencadearam a necessidade de um coordenador geral, que se dedicasse em tempo integral para a coordenação desses processos. A contratação de um profissional, por sua vez, potencializa a necessidade da organização de captar recursos de forma eficiente. Atualmente, a captação de recursos é proveniente de duas fontes: doação de pessoas físicas, ainda pouco consolidada, e o voluntariado corporativo.

Essa última modalidade utilizada para a captação de recursos, trata-se de um serviço vendido por organizações sem fins lucrativos para parceiros corporativos. Ao invés de simplesmente doarem recursos financeiros para a Cidadão Pró-Mundo, os parceiros disponibilizam também seus funcionários para trabalhar como *volunteachers*. Em contrapartida, a empresa se beneficia com o desenvolvimento de competências, propiciadas pelo voluntariado, em seus funcionários – como, por exemplo, o trabalho em equipe, o senso de comprometimento e de responsabilidade e, no caso da Pró-Mundo, trata-se ainda de dar aos funcionários da empresa contratante a oportunidade de permanecer em contato com a língua inglesa, o idioma oficial do mundo corporativo.

Em relação às unidades e suas operações, o problema é o inverso: os processos são bem conhecidos, no entanto, estão completamente centrados nas mãos dos diretores de unidades, cuja principal reclamação é o volume de trabalho que concentram atualmente. A divisão do

trabalho dentro das unidades não funciona e o motivo para que isso ocorra está fundamentado (i) no processo atual de expansão da Pró-Mundo e (ii) no modelo atual de recrutamento de voluntários. Até o momento, novas unidades foram abertas com base apenas na *expertise* de voluntários bastante familiarizados com os processos operacionais da organização, o que explica a concentração dos processos nas mãos dos diretores de unidade, fundadores das unidades que gerenciam. O outro fator responsável por dificultar a delegação de tarefas internas das unidades, o atual modelo de recrutamento de voluntários, é responsável apenas por recrutar ‘*volunteachers*’ e pessoas interessadas em ajudar a gestão central da organização. Nenhum esforço é feito no sentido de recrutar pessoas interessadas em ajudar as operações das unidades.

Por outro lado, a Cidadão Pró-Mundo conta com uma proposta de valor forte, que é responsável por manter a organização funcionando por anos, pautada apenas no trabalho voluntário. Os números referentes aos esforços envolvidos na gestão e operação da organização são impressionantes: aproximadamente 800 alunos, atendidos em 8 unidades por intermédio do trabalho de aproximadamente 450 voluntários. Apenas em 2013, a organização contratou uma funcionária, a única até o momento.

Os problemas elencados, e outros deixados de fora, estão todos correlacionados a uma resolução estratégica da Cidadão Pró-Mundo, extremamente crucial para o desenvolvimento deste trabalho: a expansão das operações.

2.2 O planejamento estratégico e os objetivos da expansão

O caráter filantrópico da Cidadão Pró-Mundo, recentemente, foi a causa de um grande questionamento levantado pelo planejamento estratégico da organização: o que fazer agora? Tratando-se de uma organização sem fins lucrativos, uma opção muito viável seria concentrar esforços para manter a organização no patamar já atingido. A instituição já se provou capaz de sustentar suas operações apenas com o trabalho voluntário.

Por outro lado, o modelo de baixo custo estruturado pela organização, se disseminado apropriadamente, é capaz de atender a enorme demanda existente de ambos voluntários e alunos, além de viabilizar à organização o estabelecimento de parcerias extremamente

interessantes – como, por exemplo, para enviar alunos da Pró-Mundo, a custo zero, para cursar inglês fora do país. O estabelecimento de parcerias desse calibre, para sair do papel, exige da organização muita seriedade e processos bem estruturados.

Outro dilema enfrentado pelo planejamento estratégico é o *trade-off* entre qualidade e expansão. Ambas as dimensões são de grande importância para a organização, ao passo que ambas consomem muitos recursos, financeiros e humanos, para serem implementadas.

A dificuldade em definir a qualidade do serviço e uma estratégia de expansão em consonância com tal nível de serviço revela a falta de um conceito de serviço claro dentro da organização. Johnston *et* Clark (2005) ressaltam a importância do conceito de serviço para organizações como sendo um elemento capaz de unir funcionários e clientes, criando vantagens competitivas. Para uma organização sem fins lucrativos, voluntários são, simultaneamente, clientes e funcionários da organização, o que torna essas vantagens cruciais, especialmente se a organização em questão busca expandir suas operações.

A Pró-Mundo poderia ter optado por não expandir suas operações, mas não o fez. Muitas foram as evidências concretas de que o modelo desenvolvido deveria ser expandido. O número de voluntários que se candidatam para o processo seletivo é crescente a cada semestre. Mesmo a alta demanda de voluntários necessária para manter o voluntariado rotativo em funcionamento é atendida facilmente e muitos são os voluntários dispensados pelo processo seletivo. Complementar a essa demanda é o número crescente de pessoas interessadas em abrir unidades da Pró-Mundo. A Diretoria de Expansão recebe e-mails, sistematicamente, de empreendedores sociais: pessoas físicas e jurídicas, de diversas cidades brasileiras, interessadas em abrir uma unidade da Pró-Mundo em suas cidades.

Em contrapartida, à Diretoria de Expansão, assim como às outras diretorias da Pró-Mundo, falta estrutura em seus processos. A diretoria foi responsável por criar o conceito de franquia social, por meio do qual a expansão planejada ocorreria, mas os processos necessários para suportar a implementação de uma franquia, ponto chave da expansão, não foram determinados. Falta clareza à organização em relação:

- i. ao vínculo necessário entre franquias e central para que o modelo possa ser implementado;
- ii. às novas atividades de gerência central demandada pelas franquias;

- iii. à manutenção e estabelecimento de um padrão a ser seguido pelas franquias;
- iv. à seleção de empreendedores sociais capazes de implementar o modelo proposto.

A consolidação do processo de expansão, por sua vez, demanda esforços gerenciais que vão além do que o trabalho voluntário pode oferecer. A falta de planejamento na expansão orgânica da Cidadão Pró-Mundo evidenciou, na prática, as dificuldades gerenciais que levaram a organização a optar pela profissionalização. Consequentemente, a profissionalização desencadeou novos processos que se tornaram vitais para a manutenção da organização, a captação de recursos e a sustentabilidade financeira são os principais.

2.3 A necessidade da profissionalização e o objetivo do trabalho

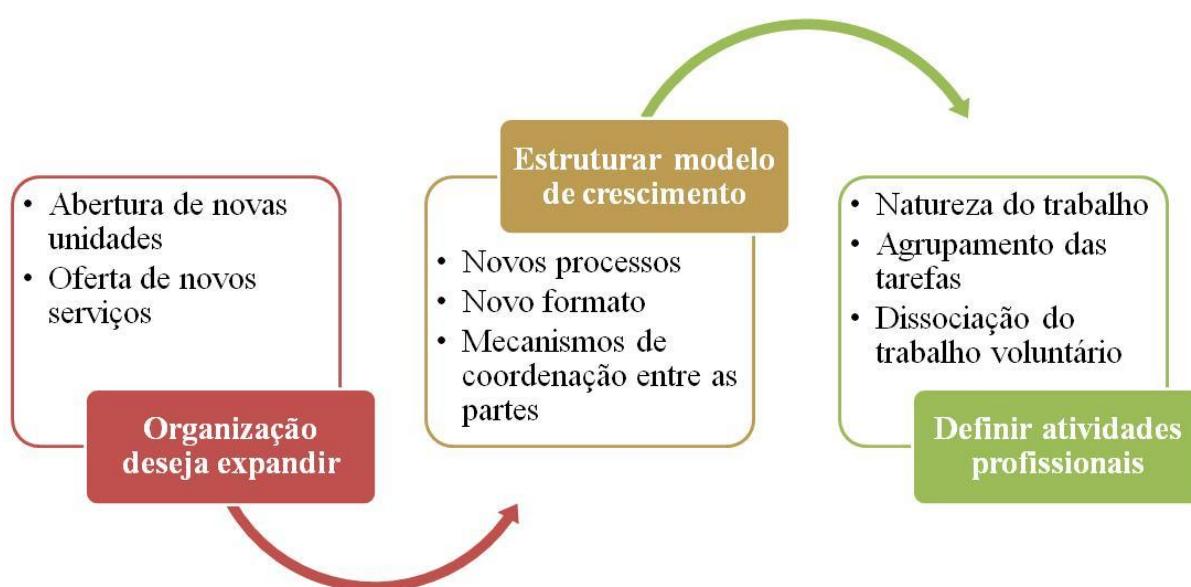
Segundo Drucker (1997), “há vinte anos, gerência era um palavrão para aqueles envolvidos em organizações sem fins lucrativos. Ela queria dizer negócios, e as organizações se orgulhavam de serem livres da mancha do comercialismo e estarem acima de considerações sórdidas como lucros. Hoje, a maior parte delas percebeu que precisa de gerência até mais que uma empresa, exatamente pela falta da disciplina dos lucros. (...) Elas sabem que boas intenções não substituem organização, liderança, responsabilidade, desempenho e resultados. Esses itens obrigatórios exigem gerência, que, por sua vez, começa com a missão da organização.”

Profissionalizar a gestão da Pró-Mundo trata-se de um meio para alcançar a missão da organização de “promover a igualdade de oportunidades no Brasil”. Estender as operações da organização é o principal propósito de profissionalizar alguns postos de trabalho da organização. Portanto, **o objetivo deste trabalho é determinar um plano de profissionalização para a Pró-Mundo que suporte o crescimento da organização** e a permita estabelecer as atividades que deverão ser remuneradas e quais continuarão a ser exercidas pelo trabalho voluntário. Considerando o caráter não lucrativo da organização, não é factível profissionalizar todos os postos de trabalho administrativos necessários para a sobrevivência da Pró-Mundo. O estabelecimento de um plano de profissionalização, portanto, ajudará a organização a estruturar posteriormente um plano para captação de recursos que financie a estrutura proposta.

2.4 Estrutura do problema e justificativa do trabalho

A fim de expandir suas operações, a organização deve estruturar adequadamente o modelo de crescimento segundo o qual seu objetivo se concretizará. Em seguida, é necessário mensurar o impacto deste crescimento na estrutura operacional da organização, para, por fim, ponderar quais atividades devem ser remuneradas e quais devem se manter voluntárias. A figura 3 ilustra a relação entre as partes descritas acima.

Figura 3: A estrutura do problema



Fonte: Elaborado pela Autora

O problema pode ser dividido então em três perguntas que devem ser respondidas ao final do trabalho:

- I. Quais são os novos processos necessários para assegurar a expansão da organização?
- II. Quais postos de trabalho deverão ser criados a fim de atender os propósitos de expansão da organização?
- III. Quais atividades devem deixar de ser voluntárias para se tornar remuneradas?

O presente trabalho procura estabelecer um precedente para organizações sem fins lucrativos que buscam combater um dos principais problemas enfrentados pelo Terceiro Setor: o amadorismo (SALAMON, 1987). A falta de diretrizes sólidas que guiem a estruturação de um

plano de profissionalização representa uma grande oportunidade para que o presente estudo se mostre relevante como estudo de caso e também como metodologia a ser utilizada por outras organizações sem fins lucrativos que enfrentam o mesmo problema.

O trabalho endereça outro tópico bastante relevante para organizações sem fins lucrativos: a estruturação de franquias sociais. Organizações sem fins lucrativos, grosso modo, são marcadas pela existência clara de um ideal. “Mintzberg representa a ideologia como uma espécie de halo, aplicando uma força radial em direção ao centro da organização, produzindo assim uma coesão interna. Para a instituição que não visa lucro, a motivação está na crença, normalmente transmitida por seus fundadores, de que há uma missão a ser cumprida” (MELLO, 2000). Nesse contexto, a estruturação de franquias sociais é um caminho eficiente por meio do qual o Terceiro Setor é capaz de viabilizar a descentralização extrema, característica de organizações missionárias, para outras geografias.

3 Revisão bibliográfica

O propósito deste capítulo é apresentar os fundamentos teóricos a partir dos quais a metodologia de resolução do problema foi desenvolvida.

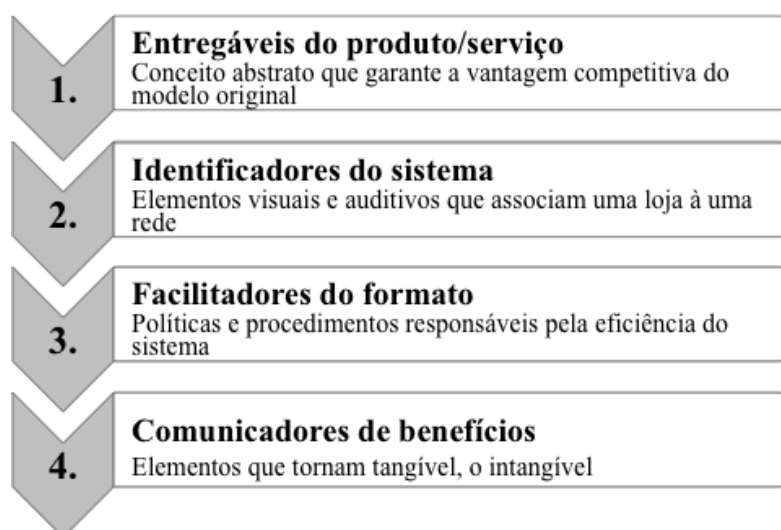
3.1 A franquia como uma alternativa para a expansão

Dant *et* Gundlach (1998) explicam que franquias podem ser concebidas como: (i) um empreendimento pequeno caracterizado pelo relacionamento estreito com uma grande empresa, o franqueador, e (ii) um empreendimento gerenciado segundo as estratégias corporativas de outro – o franqueador. A conjunção destas definições sugere que para estruturar um modelo de franquias é necessário **(i) caracterizar o relacionamento entre franqueador e franqueado e (ii) definir meios que assegurem a correta implementação da estratégia corporativa do franqueador.**

Segundo Kaufmann *et* Eroglu (1998), o franqueador é o elo do empreendimento responsável por criar, desenhar e proteger o modelo de negócios único, digno de ser franqueado. De acordo com os autores, cabe ao franqueador, portanto, gerenciar de modo eficiente o sistema complexo composto por múltiplos empreendedores materializados por franquias. Consequentemente, um dos principais desafios gerenciais enfrentados por franqueadores é definir apropriadamente os limites que serão impostos às franquias, a fim de se atingir um equilíbrio entre: (i) a uniformidade do sistema, necessária para garantir economias de escala e (ii) as particularidades dos mercados nos quais as franquias estão inseridas, fator indispensável para garantir a adequação do modelo de negócios a diferentes geografias. Os autores acrescentam ainda que os novos processos responsáveis pela padronização – como, o estabelecimento de diretrizes sólidas de controle de qualidade, gerenciamento da imagem da marca e gerenciamento da economia de escala – representam custos adicionais para o franqueador. Para compreender os mecanismos responsáveis por formatar um modelo de franquias, Kaufmann *et* Eroglu (1998) propõem que o modelo seja decomposto em quatro dimensões: (i) entregáveis do produto/serviço; (ii) comunicadores de benefícios; (iii) identificadores do sistema e (iv) facilitadores do formato.

Os entregáveis do produto/serviço são os elementos responsáveis por garantir a uniformidade do conceito do produto/serviço entre franqueados. Eles refletem as características correspondentes às vantagens competitivas do modelo original (comprovadamente bem sucedido). Comunicadores de benefícios presumem a existência de intangíveis ou de benefícios não aparentes para o consumidor. Eles se referem a elementos que tornam o intangível (higiene ou prestígio), tangível (invólucro plástico ao redor de um copo em um hotel ou chocolates no travesseiro). Identificadores do sistema são o conjunto de elementos visuais e auditivos que associam uma loja específica a uma rede. E por fim, facilitadores do formato são as políticas e procedimentos responsáveis tanto pela eficiência das operações nos níveis de franquia e franqueador quanto pela integração das franquias nas operações do franqueador. A figura 4 sintetiza os conceitos apresentados.

Figura 4: Elementos responsáveis pela formatação de franquias



Fonte: Elaborado a partir de Kaufmann & Eroglu (1998)

Kaufmann & Eroglu (1998) explicam que elementos agrupados em uma mesma dimensão devem ser posteriormente classificados em centrais ou periféricos. Elementos centrais são aqueles que devem ser reforçados e padronizados em todas as franquias, pois são críticos para a sobrevivência do sistema. Entregar a comida rapidamente é mais importante para uma rede de *fast-food* do que dispor de um *playground* para crianças dentro do espaço livre do restaurante. Em contrapartida, elementos periféricos são aqueles em que o franqueador tem

que mensurar até que ponto devem ser padronizados ou deixados a critério da franquia, justamente por serem adaptáveis a diferentes demandas.

Por fim, Kaufmann & Eroglu (1998) discutem os custos e benefícios da padronização em um modelo de franquias. Os principais benefícios obtidos por ela são: minimização de custos e consistência da marca.

Sob a óptica de custos, a padronização é responsável por conferir ao modelo vantagens competitivas obtidas por meio da economia de escala dos sistemas de compras, da centralização de centros de custo como Marketing e P&D e também de economias advindas da fácil implementação e gestão das franquias alcançada por intermédio da definição de padrões sólidos. Nesse sentido, a padronização é extremamente eficiente em reduzir custos de monitoramento.

Condição fundamental para definir meios que garantam a correta implementação da estratégia do franqueador é um sistema de **controle da qualidade** que assegure a **consistência** dos entregáveis do produto/serviço e estabeleça uma marca uniforme ao longo de toda rede de franqueados. Consequentemente, a padronização facilita não só o estabelecimento de quais dimensões devem ser controladas, mas também permite a comparação do desempenho das franquias de acordo com o padrão determinado. Monitorar a execução desses entregáveis torna-se, portanto, uma atividade menos trabalhosa, uma vez que a padronização é atingida.

A uniformidade da marca, atingida através da padronização, é responsável, por seu turno, por articular o conceito das franquias e comunicá-lo de modo eficaz com o passar do tempo. Como manter a consistência da marca quando duas franquias nunca serão exatamente idênticas é o cerne da questão, segundo os autores. Eles explicam que sendo os elementos centrais precisamente definidos e uniformes, as diferenças periféricas entre franquias de geografias distintas passarão despercebidas pelos consumidores. Kaufmann *et* Eroglu (1998) afirmam que, especialmente nas fases iniciais de implementação do modelo de franquias, é importante projetar, para todas as dimensões do formato de franquias, elementos que representarão a uniformidade do sistema. Ou seja, todas as dimensões – entregáveis, comunicadores, identificadores e facilitadores – deverão conter, necessariamente, elementos centrais e não apenas periféricos.

Adicionalmente, outro benefício da padronização discutido pelos autores é a implementação de novos produtos/serviços facilitada pela estrutura bem definida das franquias. O franqueador, como criador e protetor do sistema, é a parte do empreendimento responsável por revisar e revitalizar o formato das franquias. Portanto, a implementação de novos produtos/serviços se faz necessária para atualizar o modelo de franquias, de tempos em tempos. Segundo os autores, quando não há consistência entre franqueados, se torna impossível para o franqueador obter informações importantes para o desenvolvimento de novas ofertas de produtos/serviços.

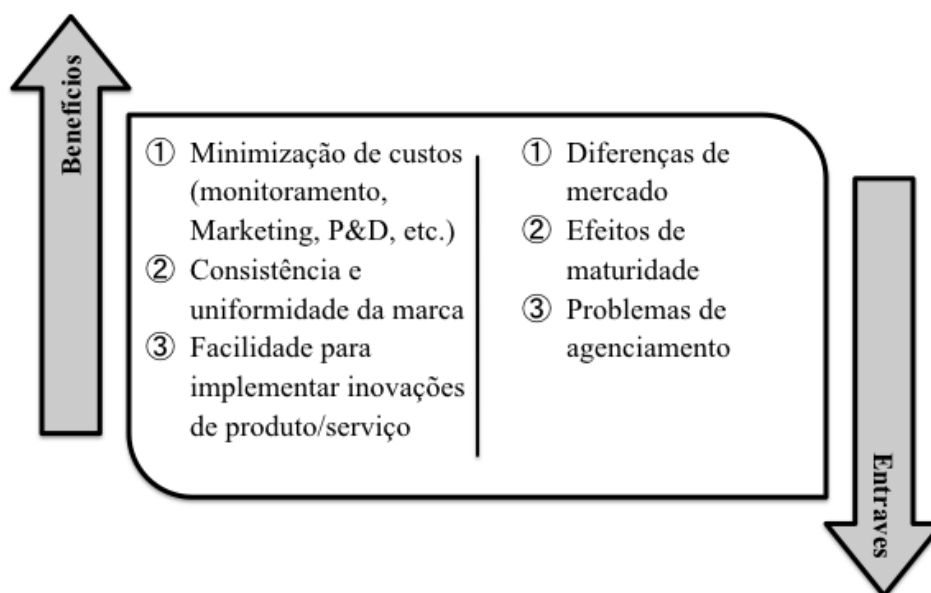
Em relação aos custos da padronização, o principal deles é o custo da qualidade. Outro forte argumento contra a padronização é a potencial falta de *fit* entre produto/serviço e mercado. Especificidades locais são deixadas de fora e dependendo do mercado, diferenças de hábitos de consumo, variações étnicas entre geografias e outros fatores, são relevantes o suficiente para justificar adaptações ao conceito inerente aos entregáveis do produto/serviço. Além das diferenças entre mercados, os autores apontam outro entrave à padronização: os efeitos de maturidade da indústria, do sistema (franqueador-franquias) e da franquia. Esses efeitos são relevantes, porque decisões de padronização, quando feitas na fase de projeto do sistema (franqueador-franquia), estão inevitavelmente relacionadas à maturidade do mercado, no qual a franquia está inserida. A familiaridade dos consumidores com as franquias, por sua vez, é responsável pela maturidade do sistema. Nesse contexto, a padronização sofre à medida que a familiaridade dos consumidores aumenta, pois a ela acompanha o aumento da tolerância do consumidor a desvios do padrão estabelecido, dando espaço aos franqueados para fugirem de padrões chave para manutenção da uniformidade da marca.

Por último, os autores explicam que a medida que a franquia atinge maturidade, a boa vontade dos franqueados em cooperar com o franqueador diminui, afetando a padronização. O motivo por trás dessa queda é explicado pelo perfil dos donos de franquias: são pessoas interessadas em empreender, mas que não tem a *expertise* e *know-how* necessários para tal. Com o passar do tempo, franqueados desenvolvem essas habilidades e passam então a desejar modificar certos padrões impostos por franqueadores, por julgarem que conhecem melhor (que o franqueador) o mercado em que estão inseridos. Eles enxergam, na quebra de certos padrões e paradigmas, a oportunidade de melhorar a lucratividade de suas unidades.

Sobre a relação entre franqueados e franqueadores, Dant *et Nasr* (1998) ressaltam o problema de agenciamento, característico da interação entre as partes. Franqueados e franqueadores, não raro, possuem prioridades e perspectivas distintas em relação ao empreendimento que lideram. Para franqueadores, a valorização da marca e o comprometimento a longo prazo se contrapõem à perspectiva de curto prazo e lucratividade dos franqueados. Estabelecer incentivos corretos entre franqueado e franqueador é um ponto chave a ser considerado na formatação do modelo de franquias.

Uma última diferenciação importante em relação a modelos de franquias é o número de unidades controlado pelo franqueado. Modelos de franquia em que o franqueado controla apenas uma unidade são conhecidos por *single unit franchising*. A possibilidade alternativa a essa, bastante comum para franquias de redes cuja dispersão geográfica é alta, é o modelo *multi unit franchising*. Nesse caso, o franqueado assume o controle pela operação de mais de uma franquia. Para encerrar esta subseção, a figura 5 apresenta um resumo com os principais benefícios e entraves inerentes à padronização.

Figura 5: Benefícios e entraves inerentes à padronização em franquias



Fonte: Elaborado a partir de Kaufmann & Eroglu (1998)

3.2 A organização segundo Mintzberg

Segundo Mintzberg (2003), “toda atividade humana organizada (...) dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade.”

Definir e estruturar meios para dividir e coordenar o trabalho trata-se, portanto, de pontos chave para organizações que enfrentam o desafio de expandir suas operações.

Durante muito tempo, permeou, entre organizações, o conceito de divisão e coordenação do trabalho sugerido pela administração científica, em que regras rígidas eram asseguradas por estruturas hierárquicas. Contrapondo-se à ideia de que o trabalho é somente organizado segundo essa proposição, Mintzberg (2003) explica que os elementos responsáveis por estruturar a organização – dividindo-a e coordenando-a – devem ser selecionados a fim de se obter harmonia dentro da organização e consistência com a situação por ela vivida, seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico que utiliza etc.

Selecionar esses elementos trata-se de agrupar parâmetros de *design* a fatores situacionais, criando-se uma configuração. Ainda que inúmeras configurações possam surgir a partir de todos os possíveis agrupamentos, são cinco as configurações organizacionais eficazes segundo Mintzberg: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia. O autor caracteriza ainda as configurações de acordo com a tríade: primeiro mecanismo de coordenação, parte-chave da organização e tipo de descentralização (da tomada de decisão).

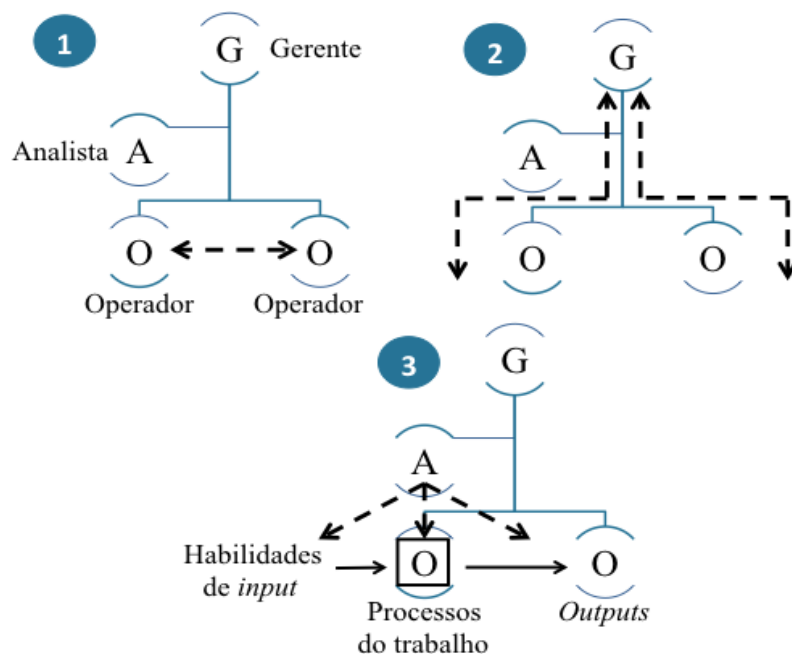
3.2.1 Mecanismos de coordenação

Segundo Mintzberg (2003), os mecanismos de coordenação são: (i) ajustamento mútuo, (ii) supervisão direta, (iii) padronização dos processos de trabalho, (iv) padronização dos *outputs* e (v) padronização das habilidades.

O ajustamento mútuo nada mais é do que a coordenação do trabalho pela comunicação informal. À medida que a comunicação informal torna-se inviável pelo número de pessoas envolvidas nos processos, a supervisão direta determina a coordenação por meio de uma

pessoa, responsável pelo trabalho dos outros. Sua obrigação é instruir e monitorar as ações daqueles que coordena. Em ambos os mecanismos, um elemento central da coordenação é a comunicação entre indivíduos. Em contrapartida, o elemento central dos mecanismos de coordenação (iii), (iv) e (v) é a padronização. A garantia de que a coordenação entre as partes ocorrerá é a especificação de diretrizes sólidas quanto ao processo de trabalho (iii), ao resultado do trabalho (iv) e às habilidades necessárias para desempenhar o trabalho (v). A figura 6 ilustra os mecanismos de coordenação explicados acima. O fluxo de coordenação é representado por flechas desenhadas sobre a estrutura organizacional. O primeiro fluxo corresponde ao ajustamento mútuo, o segundo à supervisão direta e o terceiro à padronização dos processos de trabalho, dos *outputs* e das habilidades.

Figura 6: Mecanismos de Coordenação segundo Mintzberg



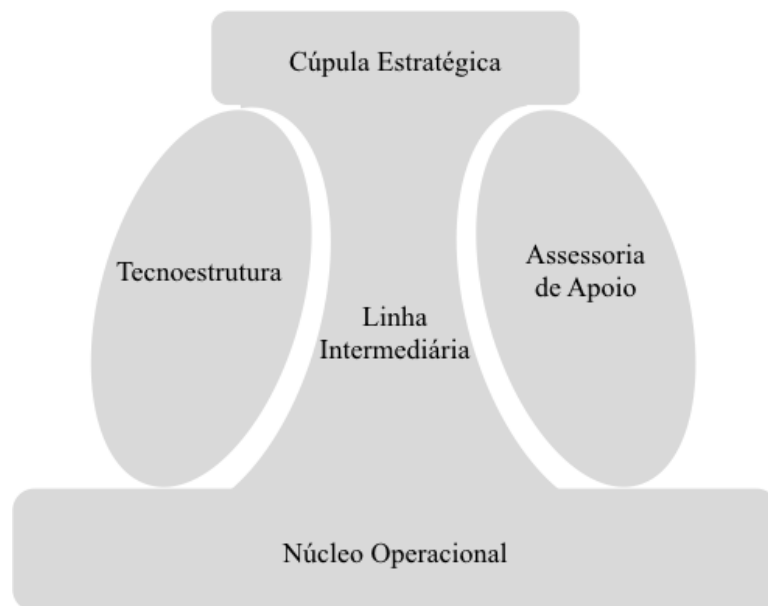
Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003)

Sobre os mecanismos de coordenação, Mintzberg (2003) explica a importância do equilíbrio entre estruturas formais e informais. Ao passo que organizações extremamente formais, como defendidas pela administração científica, falham na coordenação de suas tarefas pelo excesso de rigidez – o que, em casos extremos, pode causar transtornos psicológicos aos trabalhadores –, a supervisão direta e a padronização “são usadas também como instrumentos informais (...) para aumentar o ajustamento mútuo desenhado na estrutura formal.”

3.2.2 Organização em cinco partes

Mintzberg (2003) estrutura as organizações em cinco partes: a cúpula estratégica; a linha intermediária; a tecnoestrutura; a assessoria de apoio e o núcleo operacional. A figura 7 apresenta a disposição dessas partes, de acordo com o autor.

Figura 7: As cinco partes básicas da organização



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003)

Na base da organização, encontra-se o núcleo operacional composto pelas pessoas que executam o trabalho relacionado à fabricação de produtos/prestação de serviços – asseguram os inputs para a produção, transformam inputs em outputs, distribuem os outputs etc. O núcleo operacional é alvo dos esforços de padronização a fim de proteger as operações *core* da organização de desvios e distúrbios.

Conforme o núcleo operacional aumenta, a necessidade de coordenação emerge e torna obrigatória a presença de uma cúpula estratégica – a encarregada por garantir o cumprimento da missão da organização de modo eficaz. Concomitantemente, ao passo que a organização se torna mais elaborada, a “introdução de gerentes origina nova forma de divisão do trabalho, do tipo administrativo” entre os que executam o trabalho básico e os que administram operadores e gerentes de operadores. Trata-se da linha intermediária, composta por gerentes intermediários, detentores de autoridade formal, executada, em grande parte, através da supervisão direta.

O papel da tecnoestrutura, por seu turno, é estabelecer a coordenação por meio da padronização – de processos, de *outputs* e de habilidades. Justamente por não haver vínculo direto de subordinação entre parte em questão e as demais, ela é representada como um apêndice à organização. Composta por analistas, trata-se de uma segunda divisão do trabalho administrativo.

Finalmente, a assessoria de apoio representa o conglomerado de prestadores de serviços internos à organização, como departamento jurídico, refeitório, entre outros, cuja natureza do trabalho foge do fluxo operacional da organização.

3.2.3 Tipos de descentralização

Mintzberg (2003) explica que “a centralização (do poder) é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão na organização”. Todavia, a necessidade de descentralização existe, porque (i) nem todas as decisões a serem tomadas podem ser compreendidas por um único centro e (ii) ela confere agilidade à organização para responder a estímulos locais. Adicionalmente, a descentralização do poder é capaz de estimular e motivar trabalhadores de diferentes partes da organização.

São quatro, os principais tipos de descentralização da tomada de decisões, proposto por ele:

- I. A dispersão do poder formal ao longo da estrutura hierárquica de uma organização configura a **descentralização vertical**.
- II. A **descentralização horizontal** diz respeito à distribuição do poder de decisão entre analistas (tecnoestrutura), gerentes (linha intermediária), operadores (núcleo operacional) e especialistas de apoio (assessoria de apoio). Trata-se do grau em que não-gerentes controlam processos decisórios.
- III. Considerando-se que decisões podem ser categorizadas de acordo com a natureza daquilo que decidem (seja marketing, finanças, operações etc.), tipos diferentes de decisão podem estar localizados em diferentes partes da estrutura. Este é o caso da **descentralização seletiva**, na qual a cúpula estratégica pode ser responsável, por exemplo, por decisões financeiras, pelas unidades de apoio, pelas decisões jurídicas etc.

- IV. A **descentralização paralela** é o inverso da seletiva, ou seja, trata-se de atribuir a um mesmo local, decisões de naturezas distintas. Por exemplo, decisões financeiras, de marketing e de produção tomadas por gerentes de divisões pertencentes à linha intermediária.

3.2.4 Parâmetros de design e fatores situacionais

Segundo Mintzberg (2003), as configurações estruturais das organizações são a conjunção de parâmetros de *design* a fatores situacionais. Os tipos de descentralização discutidos na subseção anterior são exemplos de parâmetros de design do sistema de tomada de decisão da estrutura organizacional. **Os parâmetros de design são, portanto, componentes básicos da estrutura organizacional, segundo os quais, a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação se manifestam.** No total, são nove parâmetros de *design* divididos em quatro grupos: *design* das posições, *design* da superestrutura, *design* dos vínculos laterais e *design* do sistema de tomada de decisão. O quadro 1 relaciona os parâmetros de *design* aos seus respectivos agrupamentos e aos mecanismos de coordenação e divisão do trabalho a eles associados.

Quadro 1: Parâmetros de *design*

Grupo	Parâmetro de design	Conceitos relacionados
Design das posições	1) Especialização da tarefa	Divisão básica do trabalho.
	2) Formalização do comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho.
	3) Treinamento e doutrinação	Sistema de fluxos regulamentados. Padronização das habilidades.
Design da superestrutura	4) Agrupamento em unidades	Supervisão direta. Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações de trabalho. Organograma.
	5) Tamanho da unidade	Sistema de comunicação informal. Supervisão direta. Amplitude de controle.
Design dos vínculos laterais	6) Sistemas de planejamento e controle	Padronização dos outputs. Sistema de fluxos regulamentados.
	7) Instrumentos de vínculo	Ajuste mútuo. Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> .
Design do sistema de tomada de decisão	8) Descentralização vertical	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> .
	9) Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> .

Fonte: (MINTZBERG, 2003)

Dentre os parâmetros listados acima, dois são de extrema relevância para o desenvolvimento do presente trabalho. São eles os parâmetros de design das posições e de design dos vínculos laterais.

Em relação ao design das posições, a especialização do trabalho trata-se de elemento central e pode ser classificada segundo duas dimensões: especialização horizontal e especialização vertical. A dimensão horizontal “- a forma predominante da divisão do trabalho – é parte inerente de qualquer organização, ou mesmo de qualquer atividade humana” (MINTZBERG, 2003). E diz respeito à separação de tarefas com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho. Em contrapartida, a dimensão vertical é responsável por separar o desempenho do trabalho de sua administração. Essas dimensões se correlacionam, na medida em que a fragmentação do trabalho (dimensão horizontal) em tarefas específicas demanda esforços crescentes de coordenação e administração do trabalho, estruturados pela especialização vertical.

Mintzberg (2003) utiliza esses conceitos de especialização para explicar a ampliação do trabalho. Na dimensão horizontal, a ampliação atribui a um trabalhador ampla variedade de tarefas associadas à produção/prestação de serviços. Por outro lado, quando um trabalho é verticalmente ampliado ou ‘enriquecido’, o aumento da amplitude das tarefas administrativas confere ao trabalhador maior controle sobre os processos. Por fim, o autor explica que a “ampliação do trabalho compensa na extensão em que os ganhos decorrentes de trabalhadores mais motivados em determinada tarefa compensam as perdas da especialização técnica menos otimizada.”

Outro importante parâmetro de design de posições, apresentado pelo quadro 1, é a formalização do comportamento, e “representa o modo pelo qual a organização prescreve a separação de seus membros” (MINTZBERG, 2003). São três modos de formalização, explicitados pela literatura: (i) pela posição, (ii) pelo fluxo de trabalho e (iii) por regras (uso de uniformes, formulários etc.).

Quanto ao design dos vínculos laterais, eles são os grandes responsáveis pela coesão e consistência da organização. Os vínculos são estabelecidos, principalmente, por meio de **sistemas de planejamento e controle** e dos **instrumentos de interligação**. Os propósitos de um sistema de planejamento e controle é especificar outputs de acordo com a quantidade, a qualidade, o custo e o timing almejados pela organização. Mintzberg (2003) distingue os sistemas de planejamento e controle em: (i) controle de desempenho – monitoramento de

resultados após a sua ocorrência – e (ii) planejamento de ações – orientado para atividades em um ponto futuro.

Para organizações agrupadas na base de mercado, o autor afirma que “em razão de haver pequena interdependência das unidades, a coordenação requer a regulação do desempenho, não das ações”.

Importantes relações de interdependência dentro de organizações, frequentemente, não são passíveis de coordenação através dos mecanismos de supervisão direta e padronização. Esforços de coordenação entre áreas funcionais diferentes, como departamento de vendas e marketing, é um exemplo dessas relações. Para suprir este *gap*, surgem os instrumentos de interligação, que, inclusive, podem ser incorporados à estrutura formal da organização. Cargos de interligação, forças-tarefas, comitês permanentes, gerentes integradores, entre outros, representam possibilidades de incorporação desses instrumentos à estrutura corporativa. Com eles, a organização é capaz de coordenar o trabalho via ajustamento mútuo e sistemas informais de comunicação.

Mintzberg (2003) explica que apesar das múltiplas possibilidades de agrupamento dos parâmetros de design listados acima, há um **forte vínculo entre parâmetros de design e fatores situacionais**. Fatores situacionais são, portanto, os elementos que ditam quais parâmetros devem ser utilizados para estruturar as organizações de forma eficaz. Ou seja, são eles que determinam se a supervisão direta é um meio de coordenação melhor que a padronização dos outputs e dos processos de trabalho. Os fatores situacionais, segundo o autor, são: (i) idade e tamanho da organização, (ii) sistema técnico utilizado pela organização e (iii) ambiente no qual a organização está inserida.

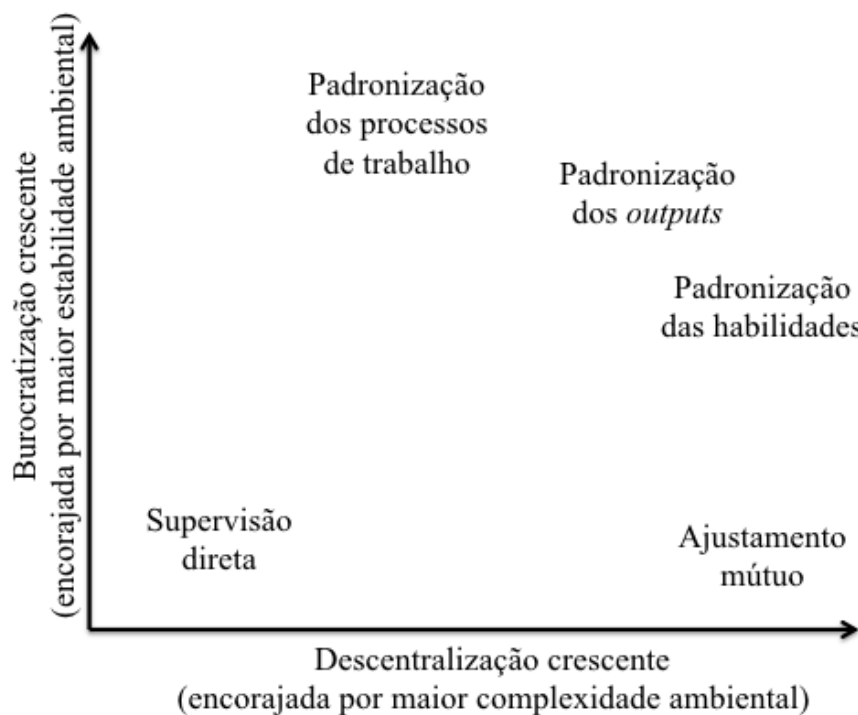
Algumas das hipóteses discutidas por ele, que relacionam fatores situacionais a parâmetros de *design*, são:

- 1) Quanto mais antiga a organização, mais formalizado é seu comportamento.
- 2) Quanto maior a organização, mais elaborada é sua estrutura – são mais especializadas suas tarefas, mais diferenciadas, suas unidades e mais desenvolvidos, os seus componentes administrativos.
- 3) Quanto mais diversificados os mercados da organização, maior a propensão que ela tem de dividir-se em unidades baseadas no mercado.

- 4) Quanto mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura do núcleo operacional.

A figura 8 estabelece a correlação visual de mecanismos de coordenação com a burocratização e a descentralização inerente a eles. A figura, bem como as hipóteses acima, reiteram que “organizações eficazes selecionam os parâmetros de design que se ajustam a sua situação” (MINTZBERG, 2003).

Figura 8: Mecanismos de coordenação nas escalas de descentralização e burocratização



Fonte: (MINTZBERG, 2003)

3.2.5 As cinco configurações e além

Para encerrar a discussão sobre organizações eficazes, o quadro a seguir apresenta as configurações estruturais propostas por Mintzberg.

Quadro 2: As cinco configurações

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: (MINTZBERG, 2003)

Mintzberg (2003) argumenta que a aplicação das configurações acima, dificilmente são encontradas em suas formas puras na realidade, mas que “a organização, na busca por harmonia em sua estrutura, frequentemente está orientada para uma das configurações”.

Consequentemente, as estruturas descritas acima formam o substrato teórico necessário para compreender estruturas organizacionais híbridas e para descrever transições estruturais. Sobre as transições estruturais, o autor acrescenta que “a mudança estrutural é sempre difícil e necessita de grandes rearranjos nos padrões de comportamento estabelecidos (...) como no caso do empreendedor que se prende à estrutura simples, muito embora sua organização tenha se tornado demasiadamente grande para ela”.

Por fim, ele discorre sobre organizações missionárias. Essas são organizações pautadas em ideais tão fortes, que mecanismos de coordenação não se fazem necessários. São organizações em que a divisão do trabalho é pouco formal, e o trabalho é bastante rotativo. Na medida em que crescem, essas organizações se agrupam baseadas no mercado, expandindo por meio de unidades autônomas, que se mantêm vinculadas à organização central pela forte ideologia que compartilham. Organizações voluntárias são exemplos citados pelo autor para concretizar o conceito de organizações missionárias por ele descrito.

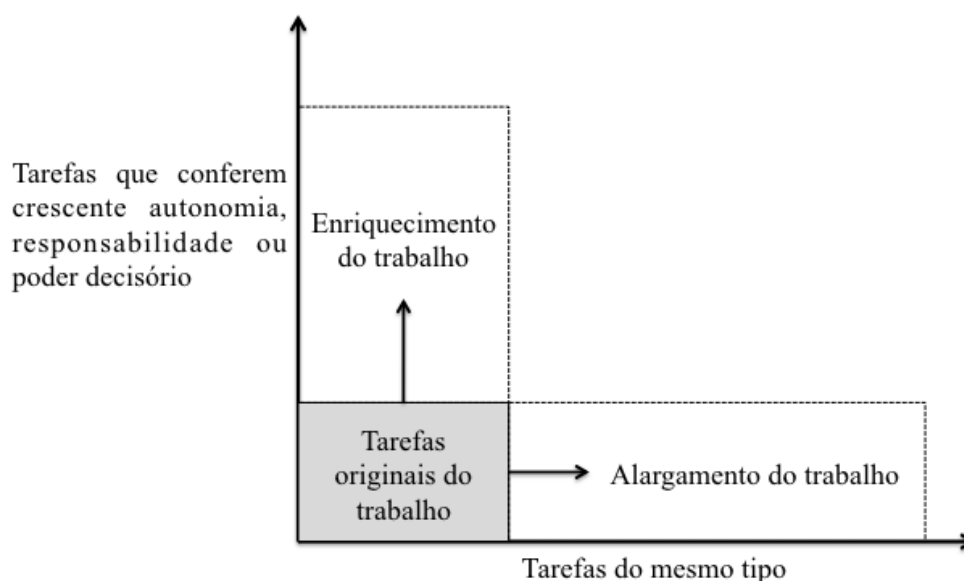
3.3 Projeto e organização do trabalho (abordagens comportamentais)

Segundo Hackman *et al.* (1971), é crescente a atenção que pesquisadores dispensam ao projeto do trabalho a fim de determinar a motivação, satisfação e performance de funcionários ao desempenharem suas tarefas. Já naquela época, os autores buscaram conceituar o impacto que características do trabalho exercem no comportamento profissional de indivíduos.

Sendo assim, Spreitzer (1996) fundamenta sua pesquisa, analisando organizações em termos das oportunidades e restrições, aos seus funcionários, oferecidas e impostas. Sob essa perspectiva, Slack *et al.* (2002) apresentam distintas abordagens comportamentais para o projeto do trabalho, que variam entre si. Segundo os autores, alguns dos objetivos a serem alcançados a partir dessas abordagens é o aumento da motivação e comprometimento pessoais, por parte do trabalhador.

Slack *et al.* (2002) apontam o alargamento do trabalho, o enriquecimento do trabalho e o revezamento do trabalho como sendo meios para “possibilitar que as pessoas se sintam pessoalmente responsáveis por uma porção identificável e significativa do trabalho”. A figura 9 ilustra a diferença entre alargamento e enriquecimento do trabalho.

Figura 9: Diferença entre alargamento e enriquecimento do trabalho



Fonte: Adaptado de Slack *et al.* (2002)

O revezamento do trabalho, por seu turno, proporciona benefícios ao trabalhador, no sentido que amplia sua capacidade de desenvolver diferentes habilidades, ao passo que reduz a monotonia inerente a trabalhos repetitivos. Tanto essa abordagem quanto o alargamento do trabalho sugerem que a imposição de restrições se sobrepõe à oferta de oportunidades, uma vez que a natureza do trabalho e como ele deve ser desempenhado são estipulados pela gerência e, não, pelo trabalhador.

Em contrapartida, o enriquecimento do trabalho é responsável por oferecer ao trabalhador autonomia e, conseqüentemente, oportunidades para realizar o trabalho da forma como julgar mais eficiente. Slack et al. (2002) destacam a diferença entre a **habilidade de mudar a forma de trabalhar** – autonomia – e a **autoridade para realizar mudanças no trabalho em si** – *empowerment*. *Empowerment* é, portanto, segundo os autores, “uma extensão da característica de autonomia do trabalho”.

Sobre como facilitar o *empowerment* dentro de organizações, Spreitzer (1996) comprova empiricamente, em pesquisa com diversos gerentes de organizações da *Fortune 50*, que (i) **postos de trabalho bem definidos** sem margem para interpretações ambíguas por parte de funcionários acerca das tarefas pelas quais são responsáveis; (ii) **o acesso a informações** – sobre fluxo de trabalho, produtividade, ambiente externo etc. – e (iii) a relação de subordinação a chefes com amplo espectro de subordinados – ou seja, a **redução da supervisão direta** -, conferem a funcionários a autoridade necessária para realizar mudanças no trabalho em si.

Em serviços, Bowen et Lawler III (1992) contextualizam o *empowerment* descrevendo o que é, por que, como e quando utilizá-lo. Essas dimensões são discutidas em comparação à aplicação de conceitos de produção em massa em organizações de serviços. Esses conceitos exprimidos pela industrialização de serviços, por seu turno, a fim de reduzir a dependência das habilidades individuais de cada funcionário da linha de frente de organizações de serviços, estabelecem um paralelo entre o trabalho desses funcionários e o trabalho mecânico desempenhado por máquinas na manufatura. A abordagem em questão recomenda a **simplicificação de tarefas, a divisão clara do trabalho e pouco poder de decisão a funcionários da linha de frente**.

Em contrapartida, Bowen *et* Lawler III (1992) definem *empowerment* como o **compartilhamento** com a linha de frente **de:** (i) **informações sobre a performance da organização**, (ii) **recompensas baseadas na performance da organização**, (iii) **conhecimentos capazes de capacitar os funcionários** para compreender a organização e a sua performance contribuir e (iv) **poder para tomar decisões** que influenciam o direcionamento e a performance da organização.

Dentre os motivos, que levam organizações de serviços a considerar o *empowerment*, os aurotes destacam: (i) capacidade de responder rapidamente a demanda de clientes durante a entrega do serviço, (ii) agilidade para resolver problemas relacionados a clientes insatisfeitos, (iii) melhora da autoestima de funcionários frente a seus trabalhos e a si mesmos, (iv) melhoria na interação entre funcionários e clientes, (v) funcionários *empowered* são ótimas fontes de ideia para melhorar o serviço e (vi) retenção de clientes. Todavia, a esses benefícios obtidos por meio do *empowerment* existe um custo associado - o custo financeiro de seleção e treinamento de funcionários e o custo de possíveis más decisões e de inconsistências na entrega do serviço, uma vez que funcionários distintos, invariavelmente, acabarão por incutir suas particularidades na prestação do serviço.

As alternativas para o *empowerment*, segundo Bowen *et* Lawler III (1992) são: o envolvimento de sugestão, envolvimento do trabalho e alto envolvimento. O primeiro tipo de envolvimento encoraja funcionários a contribuir para a organização com sugestões, registradas por canais oficiais de comunicação, dentro da organização. O segundo, representa uma ruptura dos modelos de controle do trabalho, à medida que o conteúdo do trabalho passa a ser determinado por aqueles que o desempenham. Por fim, o alto envolvimento, engloba nas atribuições do funcionário não somente o trabalho do indivíduo como também a performance da organização como um todo. Geralmente, *empowerment* de alto envolvimento é encontrado em organizações profissionais orientadas a projetos.

Finalmente, os autores propõem que a escolha entre a abordagem da industrialização de serviços e o *empowerment* devem ser consideradas de acordo com o posicionamento da organização no *continuum* exprimido pelo quadro 3.

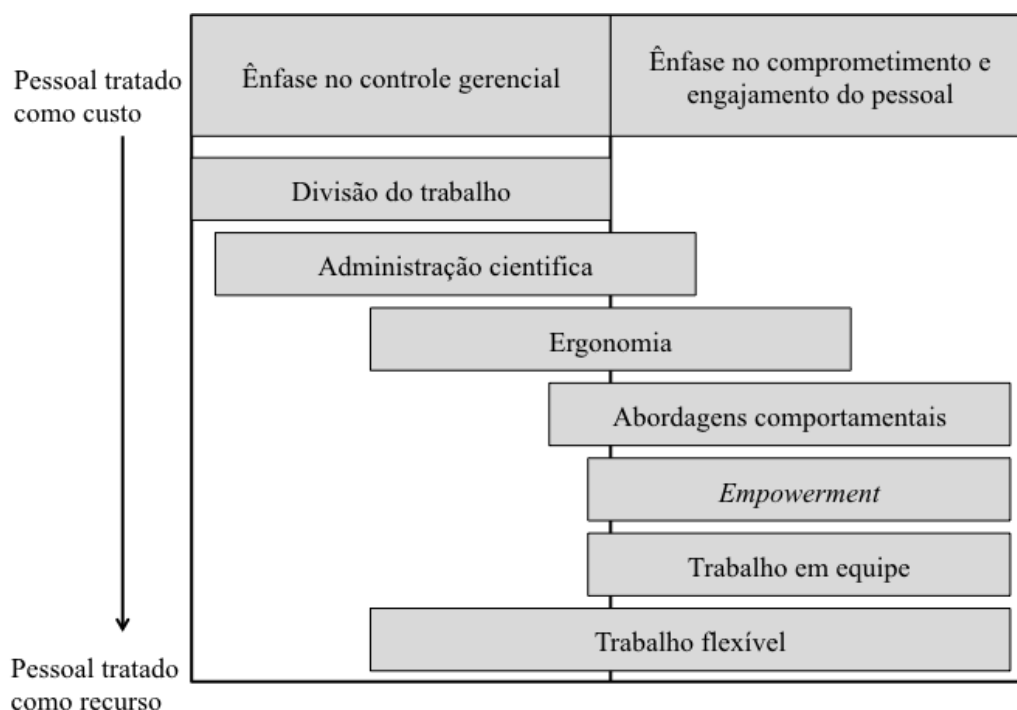
Quadro 3: Industrialização de serviços versus *Empowerment*

	Industrialização de serviços		Empowerment
Estratégia básica de negócios	Custo baixo, alto volume	1 2 3 4 5	Diferenciação, customização, personalizada.
Vínculo com o cliente	Transacional, curto prazo	1 2 3 4 5	Relacionamento, longo prazo.
Tecnologia	Rotineira, simples	1 2 3 4 5	Não rotineira, complexa.
Ambiente de negócios	Previsível, poucas surpresas	1 2 3 4 5	Imprevisível, muitas surpresas.
Tipos de pessoas	Gerentes da geração X, empregados com pouca aspiração de crescimento e habilidades interpessoais fracas.	1 2 3 4 5	Gerentes da geração Y, empregados com alta aspiração de crescimento profissional e fortes habilidades interpessoais.

Fonte: Bowen et Lawler III (1992)

Slack *et al.* (2002) acrescentam que “um desenvolvimento de projeto de trabalho que é associado ao conceito de *empowerment* é a organização do trabalho (...) em equipes (algumas vezes chamadas de equipes de trabalho autogeridas ou semiautônomas).” Os autores discutem ainda as alterações por eles observadas na natureza do trabalho durante os últimos anos. A introdução de modalidades flexíveis de trabalho – em termos de habilidades, de tempo e de localização – reiteram a necessidade do comprometimento do indivíduo junto aos mecanismos de controle gerenciais. O quadro 4 posiciona abordagens distintas do projeto de trabalho de acordo com o controle e comprometimento demandados por cada uma delas.

Quadro 4: Abordagens do projeto do trabalho



Fonte: Slack et al. (2002)

3.3.1 Motivações do trabalho voluntário

A natureza do trabalho voluntário – o ato de realizar trabalho e dedicar tempo a ele, a fim de ajudar terceiros que, na maioria das vezes, costumam ser completos desconhecidos para aqueles que optam por essa modalidade de trabalho – desperta, no mínimo, a curiosidade científica para compreender os motivos por trás dessa ação.

Clary *et al.* (1998) comprovam a existência de alguns pilares motivacionais inerentes ao voluntariado. Os autores explicam que através do voluntariado, é oferecida aos indivíduos a capacidade de expressar altruísmo e preocupações humanísticas com outros, a oportunidade de praticar habilidades existentes e desenvolver novas e de se engajar em atividades consideradas importantes por outros. Ademais, os autores ressaltam que o voluntariado provê benefícios às carreiras profissionais de voluntários, na medida em que é capaz de preparar essas pessoas para o mercado de trabalho. Nesse sentido, os autores testaram hipóteses de que **por meio do voluntariado, indivíduos podem fazer contatos profissionalmente relevantes, obter uma experiência que diferencie seus currículos, explorar diferentes opções de carreiras profissionais, além de reforçar habilidades** que os ajudem a obter sucesso na carreira profissional já escolhida.

Outra conclusão relevante obtida por essa pesquisa é a importância de se **casar as motivações do indivíduo** disposto a voluntariar sua força de trabalho **com as oportunidades proporcionadas pelo ambiente** de trabalho voluntário.

3.4 Gestão de operações em serviços

Johnston *et* Clark (2005) definem serviço como sendo a combinação de resultados obtidos por clientes (durante/após a prestação do serviço em questão) e de experiências por eles vividas durante o processo de prestação do serviço. Os autores explicam que a experiência do serviço refere-se ao modo pelo qual o provedor de serviços lida com seus clientes durante o processo. Os resultados, por seu turno, são carregados por elementos intangíveis, como julgamentos, emoções, intenções e valores percebidos pelo cliente ao final da completude do processo. Eventualmente, os resultados englobam *outputs* tangíveis.

A inexistência de um produto - com formato, dimensões, especificações -, ao final do processo de prestação de serviços, altera em muitos sentidos (se comparado à manufatura) os esforços gerenciais necessários para controlar e planejar uma operação de serviços.

Sobre este tema, Bowen *et* Ford (2002) revisam a literatura a fim de determinar algumas das principais diferenças entre gerenciar operações de serviço e operações manufatureiras. São três, os temas centrais em torno dos quais as diferenças se manifestam: (i) diferenças na avaliação da organização, (ii) diferenças na estratégia de produção e (ii) diferenças no processo produtivo.

As diferenças na avaliação da organização residem na subjetividade inerente à determinação de eficácia e eficiência no contexto de serviços. Ao passo que a produção de bens tangíveis é acompanhada por padrões de qualidade mensuráveis objetivamente, para organizações de serviços, padrões tão objetivos não se adéquam a natureza intangível de experiências.

Em termos de estratégia, o controle de qualidade de processos e o dimensionamento da capacidade das operações de serviços esbarram em tópicos associados ao caráter perecível das operações de serviço. Bowen *et* Ford (2002) explicam que as falhas operacionais, em organizações de serviço, ocorrem em tempo real, na presença do cliente, de modo que repará-

las demanda flexibilidade operacional e funcionários capazes de lidar com imprevistos. Além de que, não raro, apenas o cliente está ciente da ocorrência da falha. Sem que ele comunique sua insatisfação, a organização dificilmente saberá que o processo não ocorreu de acordo com o planejado. Em termos de dimensionamento da capacidade, em operações de serviços, no momento em que a capacidade ociosa não é aproveitada, a potencial receita advinda dessa ociosidade nunca mais poderá ser obtida.

Sobre o processo produtivo em si, segue algumas das diferenças listadas pelos autores:

- i. Entrega do serviço, tipicamente, expõe a organização tecnicamente, que por seu turno gera incertezas e aumenta a **necessidade de processamento de informações**;
- ii. **O ambiente**, em que o serviço é produzido e consumido, é uma **parte importante da experiência** vivida pelo consumidor;
- iii. Operações de serviços exigem que funcionários atuem como gerentes dos consumidores para que a coprodução do serviço seja bem sucedida;
- iv. Em termos de recursos humanos, é de extrema importância que a organização de serviços destine **esforços para selecionar funcionários** capazes de lidar de forma eficiente com os clientes que gerenciam;
- v. Funcionários da linha de frente **não podem ser treinados para responder adequadamente a todas as expectativas** dos clientes em todos os encontros;
- vi. Funcionários responsáveis pelo contato com o cliente desempenham **papel importante para o marketing** da organização;
- vii. Organizações de serviços precisam expandir suas políticas para gerenciar clientes como se fossem seus ‘quase-funcionários’.

Implicações diretas das diferenças listadas acima é que clientes bem como funcionários precisam ser treinados para que o processo ocorra adequadamente e que, consequentemente, a padronização, em organizações de serviços, possa ser alcançada apenas parcialmente.

3.4.1 Conceito de serviço

Johnston *et* Clark (2005) explicam que o conceito de serviço é o grande responsável por conter a “ideia organizadora” por trás do serviço prestado. Trata-se do entendimento comum

acerca da natureza do serviço prestado e recebido e deve englobar informações sobre a experiência do serviço, seus resultados, operações e valores. Segundo os autores, “o conceito de serviço é mais emocional que um modelo de negócios, mais profundo que uma marca, mais complexo que uma boa ideia e mais sólido que uma visão”.

Sobre as vantagens estratégicas auferidas pelo conceito de serviço, os autores explicam que gerentes, ao destinar esforços para pensar sobre o conceito de serviço, são desafiados a enxergar seus empreendimentos de forma a diferenciá-los de outros empreendimentos. O conceito de serviço é, portanto, também uma ferramenta estratégica para criar coesão organizacional e avaliar as implicações de mudanças de *design* dos atributos do serviço. Sobre as mudanças no conceito de serviço, apontam ainda que **alterações planejadas ou evolucionárias são acompanhadas por modificações de processos e procedimentos cujas implicações são observáveis por toda a organização.**

O conceito de serviço engloba informações sobre: (i) a ideia organizadora, (ii) a experiência do serviço, (iii) o resultado do serviço, (iv) a operação de serviços e (v) o valor do serviço. Ideias organizadoras são aquilo que, ao mesmo tempo, direcionam os esforços operacionais da organização e a diferenciam. Considerando dois restaurantes distintos, um pode se organizar em torno do conceito ‘fast-food’ enquanto a ideia organizadora do outro é “prover imersão na cultura indiana”.

3.4.2 Pessoas de serviços: o cliente como funcionário

Johnston *et* Clark (2005) explicam a importância de gerenciar clientes, no contexto de organizações de serviço. De acordo com os autores, “os clientes desempenham várias funções no sistema de serviço. Seu papel preciso dependerá da natureza da atividade e da abordagem determinada pelo *designer* de serviço”.

Clientes, além de **especificadores do serviço**, são **responsáveis pela inspeção da qualidade** dos processos e operações e agem também como **coprodutores** do serviço, na medida em que sua capacidade de especificar adequadamente o serviço que espera influenciará diretamente suas percepções de qualidade.

Os autores explicam que um dos benefícios do envolvimento é o desenvolvimento da lealdade do cliente, a partir do processo de inclusão. **Outro benefício é o ganho de produtividade**, por parte da organização de serviços, uma vez que o cliente, ao executar algumas tarefas, alivia as necessidades de recursos das operações. Esse é o caso de supermercados, por exemplo, onde clientes buscam os produtos que desejam, livremente. Por fim, os autores explicam um último benefício: clientes que participam do processo sentem-se em controle sobre o que pode lhes acontecer.

Por outro lado, de acordo com eles, gerenciar clientes como parte do quadro de funcionários da organização implica em definir adequadamente as competências dos clientes, bem como selecioná-los, treiná-los, motivá-los e, em último caso, quando o cliente não se adequa a proposta de serviço da organização, removê-los. Esse último caso exprime a situação, na qual grupos de clientes representam um “mau exemplo de experiência para a maioria”.

3.4.3 Processos de serviços e a utilização de recursos

Johnston *et* Clark (2005) ressaltam a necessidade de bons processos, em organizações de serviços não só por serem um elemento chave na satisfação de clientes, mas também porque processos bem definidos reduzem os custos incorridos pela organização e sustentam o desempenho financeiro da organização. Processos precisam, portanto, ser bem compreendidos e gerenciados, do início ao fim, para que tanto os resultados almejados quanto a experiência vivenciada pelo cliente sejam viabilizados.

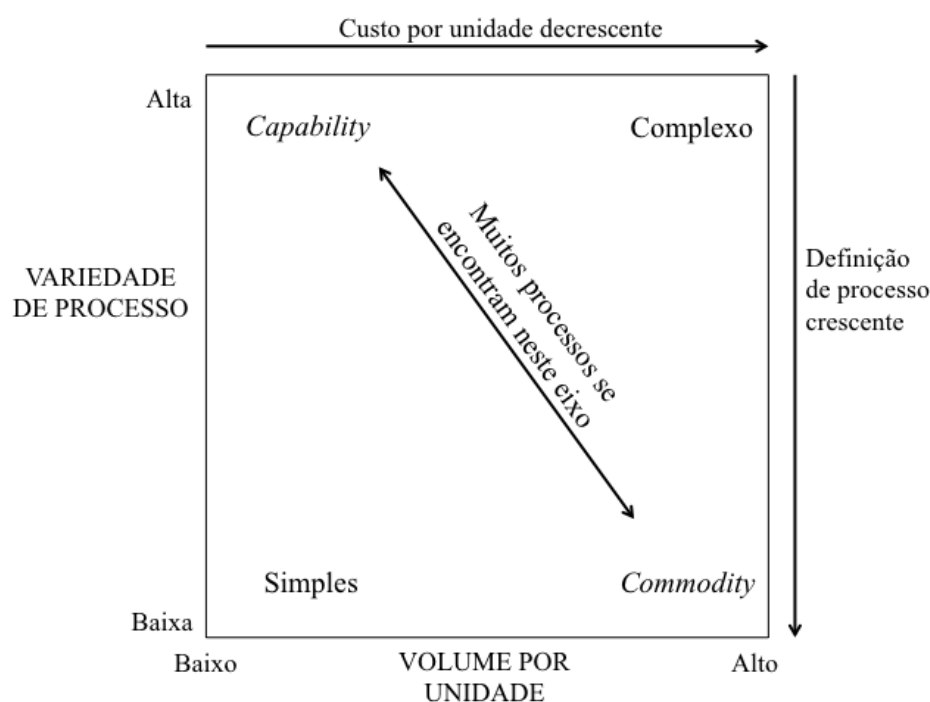
Os autores explicam que os processos, quer sejam de linha de frente ou de *back office*, processam clientes, materiais ou informações e precisam, conseqüentemente, ser desenhados e controlados. Por seu turno, a natureza do processo influencia diretamente os meios através dos quais ele será desenhado e controlado. Eles propõem ainda a classificação de processos segundo a seguinte categorização:

- a) **Corriqueiros:** processos padrão da organização e atividades cujo volume de operações é alto. Do ponto de vista operacional, este tipo de processo é frequentemente previsível, permitindo que gerentes casem recursos para atender suas demandas de forma relativamente precisa. A eficiência é alcançada por intermédio de rígidos controles do processo ou automação;

- b) **Repetitivos:** são considerados, também, atividades padrão, mas possivelmente mais complexas e menos frequentes. Geralmente demandam mais recursos do que um processo corriqueiro, pois sua baixa frequência não justifica a automação do processo. Diferenciam-se dos processos corriqueiros por exigirem leves alterações e adaptações desde sua última ocorrência;
- c) **Estranhos:** atividades fora do padrão. A introdução de novos serviços, em um primeiro momento, dá margem para o aumento de processos estranhos, mas tendem a migrar para as outras duas categorias apresentadas acima. Diferenciam-se pela dificuldade em prever sua demanda e sua necessidade de recursos.

Uma segunda classificação de processos, utilizada pelos autores, diz respeito ao posicionamento do processo na matriz volume-variedade apresentada abaixo.

Figura 10: Matriz volume-variedade



Fonte: Johnston *et* Clark (2005)

Processos localizados no topo esquerdo são processos em que clientes e usuários devem ter um conjunto de competências desenvolvidas para que a execução do processo, por parte de funcionários, e o processamento de clientes ocorra adequadamente. São processos em que clientes e usuários devem ser capacitados, se comparados a serviços pré-prontos. São mais

flexíveis em termos de resultados, experiência e entrega do serviço e são adequados para enquadrar processos do tipo estranhos. Processos *capabilities* englobam os processos de organizações profissionais bem como de serviço em parceria ou de projeto de serviço. O conceito de serviço, para processos deste tipo, é pautado na provisão de habilidades/conhecimento transferidos para o cliente. Em contrapartida, os processos *commodities* são o extremo onde processos corriqueiros se encontram e são os grandes responsáveis por manter a consistência da entrega do serviço e assegurar que as expectativas do cliente serão atendidas. Serviços dessa categoria são serviços em massa, do tipo fábrica de serviços ou *self-service*. Ambas as classificações acima são bastante úteis para determinar a natureza do serviço, de acordo com o envolvimento do cliente, bem como determinar o impacto nos processos sofridos pelo reposicionamento estratégico.

Para determinar a natureza do serviço, os autores propõem quatro tipos de serviços. São eles: fábrica de serviços, serviço em parceria, projeto de serviços e *self-service*. A matriz abaixo associa cada um dos quatro tipos ao envolvimento do cliente bem como a natureza do processo (corriqueiros, repetitivos ou estranhos). Não somente o envolvimento do cliente, mas também os envolvidos nos processos são representados pela relação C-F-B (cliente, linha de frente e *back office*).

Figura 11: Matriz de decisão do tipo de serviço

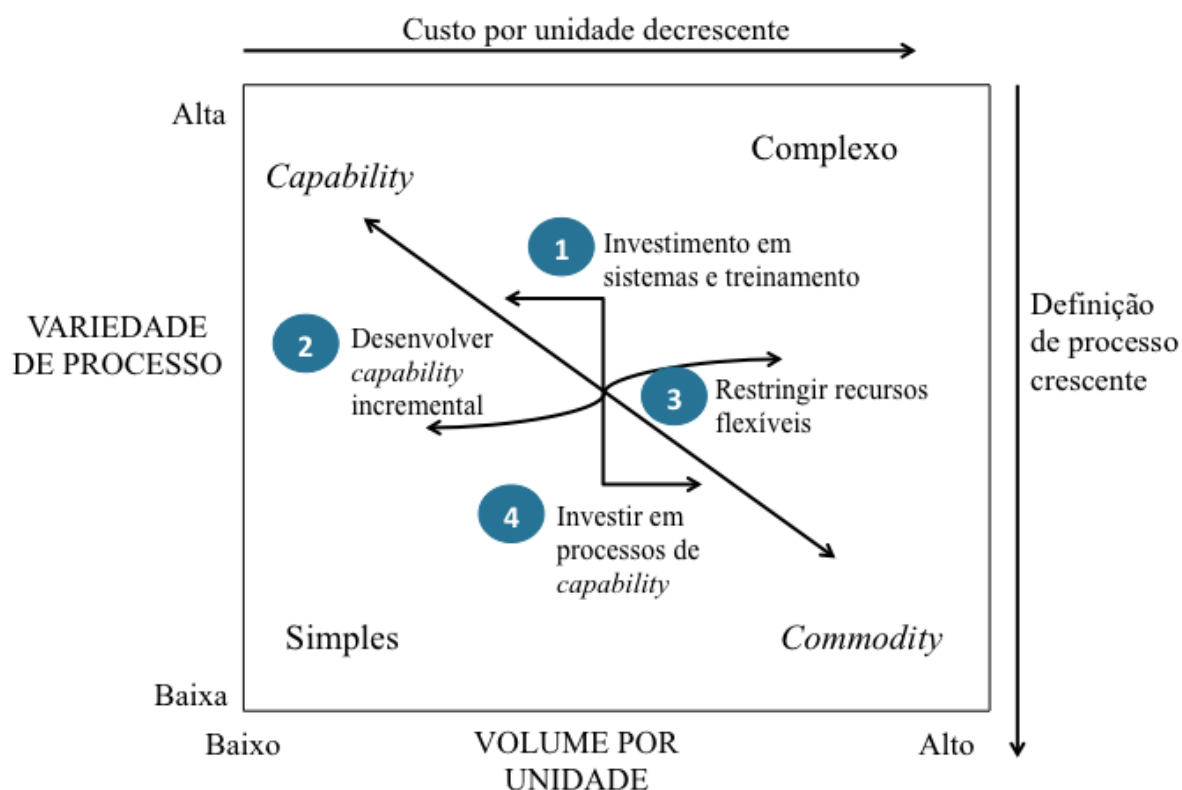
Estranhos / repetitivos	PROJETO DE SERVIÇO C → F → B	SERVIÇO EM PARCERIA C → F → B
	FÁBRICA DE SERVIÇOS C → F → B	SELF-SERVICE C → F → B
Corriqueiros / repetitivos		
	Baixo	Alto
	ENVOLVIMENTO DO CLIENTE	

Fonte: Johnston et Clark (2005)

Em termos de reposicionamento estratégico, Johnston *et al.* (2005) traduzem as pressões exercidas pela mudança de estratégia, nas operações de organizações de serviços. São duas as principais pressões, que uma organização sofre para mudar seus processos: (i) a pressão por aumentar o volume das operações e diminuir seus custos e (ii) a pressão por flexibilizar as operações a fim de diferenciar e customizar soluções para clientes. Ou seja, organizações são **pressionadas para se mover ao longo do eixo *capability-commodity***.

Transitar de *capability* para *commodity* exige que a organização desenvolva consistência ao longo de sua extensão operacional e também exige recursos direcionados para atividades de vendas e marketing, que sustentem o crescimento organizacional. O caminho inverso demanda deslocar o foco das operações de *back office* para desenvolver flexibilidade na linha de frente. A ilustração a seguir explora as **estratégias de transição entre *capability* e *commodity***.

Figura 12: Estratégias para a transição



Fonte: Johnston & Clark (2005)

1. Construção de *capability* através de **investimento em sistemas e treinamento**: estratégia para situações em que a organização sofre pressão para oferecer maior gama de serviços, ao invés de serviços bem delineados. Consiste em investir em sistemas de informação e expandir o poder de atuação da linha de frente;
2. Construção de *capability* por meio de **desenvolvimento incremental**: estratégia menos arriscada para mover de *commodity* para *capability*. Consiste em aceitar serviços fora do escopo estabelecido pelos processos de *commodity*, contanto que possam ser executados de acordo com a experiência da organização. Apesar de haver certa ineficiência inerente a essa abordagem – o que pode implicar em erros processuais às vezes transparecidos para os clientes –, ela não requer grandes investimentos financeiros e, por isso, é considerada menos arriscada.
3. Transição para *commodity* através da **restrição de recursos flexíveis**: segundo Johnston *et Clark* (2005), mover nessa direção impõe desafios gerenciais em termos do desenvolvimento apropriado de controles de qualidade, o que afeta a moral dos funcionários. Na transição em questão, não raro, constata-se que alguns funcionários são capacitados demais para as futuras posições que deverão ocupar.
4. Transição para *commodity* por meio do **investimento em processos de *capability***: esse é o caso em que a organização nota que há demanda no mercado para uma versão de alto volume dos serviços já oferecidos ou então para um serviço completamente novo. Em vez de expandir através de processos inapropriados, a organização investe em sistemas e treinamento, de forma similar à transição 1. Trata-se de uma transição que também requer investimentos financeiros e, portanto, traz consigo riscos associados.

Sobre a forma apropriada de **alocar recursos a processos de serviços**, os autores ressaltam a importância de **definir a capacidade do serviço** que a organização deseja oferecer.

Não raro, a organização de serviços precisará estabelecer o planejamento e controle das operações, tendo em vista situações em que a capacidade planejada enfrentará picos de demanda. Eles sugerem ainda que sequenciar e priorizar os pedidos de clientes de acordo com um dos seguintes critérios: (i) *FIFO (first in, first out)*, (ii) *LIFO (last in, first out)*, (iii)

clientes mais valiosos atendidos, (iv) serviços mais críticos, (v) processos mais simples e (vi) processos mais complexos. Enumeram também estratégias para gerenciar filas. Esperas inexplicadas, injustas, cujo tempo de espera é incerto são fatores que contribuem para aumentar a ansiedade do cliente bem como sua insatisfação.

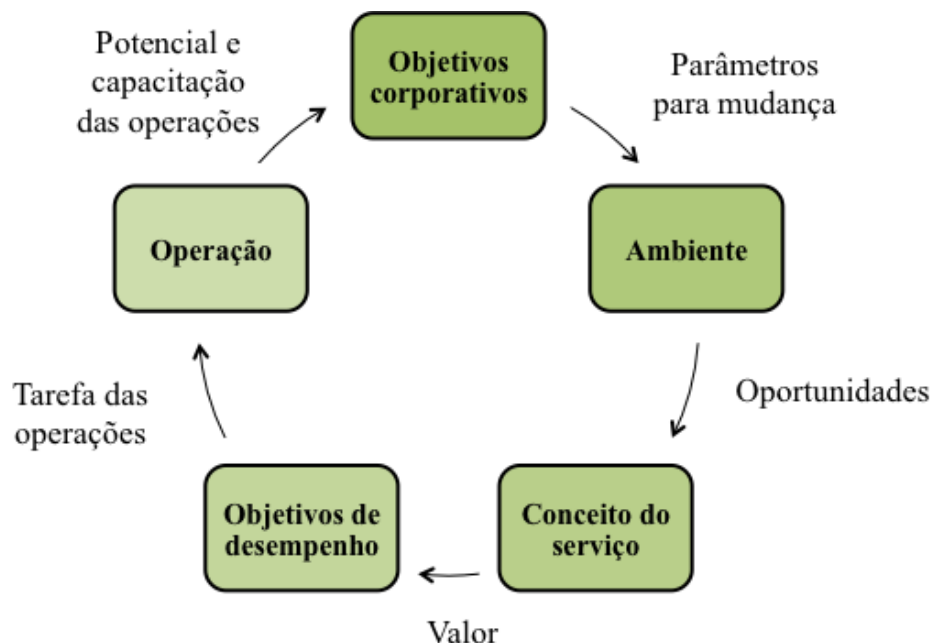
Por último, Johnston *et* Clark (2005) apontam que construir flexibilidade nas operações e obter suporte organizacional para a utilização de recursos são formas de obter melhoria na utilização de recursos. Algumas abordagens para flexibilizar as operações são a terceirização de recursos a curto prazo, o pagamento de horas extras para funcionários e a organização do trabalho em equipes. Quanto ao suporte organizacional, os autores explicam que alguns dos problemas de utilização de recursos devem ser decididos pela organização como um todo. Nesse sentido, o suporte da organização compreende a resposta das seguintes perguntas:

- a) Como o conceito de serviço está mudando? Responder a essa questão dá clareza à organização em como direcionar recursos para atender a mudança.
- b) Quão bem gerenciadas são as interfaces internas?
- c) Quão importantes são os aspectos da gestão de recursos na cultura na organização?

3.4.4 Estratégia de serviço

Segundo Johnston *et* Clark (2005), a definição clara de uma estratégia de serviços é imprescindível para que gerentes saibam “quais iniciativas aprovar e quais rejeitar, os clientes, o que esperar, os funcionários, o que fornecer e a área operacional, como prestar o serviço”. Ressaltam ainda a importância dos funcionários no estabelecimento de objetivos corporativos em organizações de serviços para o desenvolvimento da estratégia, e em seguida apresentam um *framework* pautado em cinco componentes-chave, que visa traduzir esses objetivos em ações operacionais. A figura 13 apresenta a relação entre os elementos citados.

Figura 13: Componentes-chave da estratégia em serviços



Fonte: Johnston *et* Clark (2005)

Objetivos corporativos estabelecem as metas estratégicas que a organização visa implementar, “fornecem a motivação para a mudança, mas também definem sua dimensão e velocidade” (JOHNSTON e CLARK, 2005). Em seguida, a organização deve levar em consideração o contexto em que ela está inserida (ambiente) para compreender as oportunidades a serem aproveitadas, bem como prever reações dos clientes a mudança. Alguns objetivos corporativos impactam diretamente o conceito de serviço e o valor percebido pelo cliente. Analisar esses impactos é de extrema importância para definir os objetivos de desempenho da organização. A etapa seguinte consiste em transformar os objetivos de desempenho em prioridades da operação. Para tal, os autores sugerem que os **processos relacionados aos objetivos de desempenho** sejam categorizados em **ganhadores de pedido, qualificadores e fatores menos importantes**. Trata-se de uma maneira de **priorizar o aporte de recursos na operação da organização de forma a atender seus objetivos estratégicos**.

Processos podem ser classificados também de acordo com o seu desempenho, se comparado a organizações competidoras. Slack *et al.* (2002) propõem as seguintes escalas para determinar a importância dos processos e também seu desempenho relativo a concorrentes.

Figura 14: Critérios de importância e desempenho de processos

Importância

Ganhador de pedido	Forte	1	Proporciona vantagem crucial
	Médio	2	Proporciona vantagem importante
	Fraco	3	Proporciona vantagem útil
Qualificador	Forte	4	Precisa estar levemente acima do padrão da indústria
	Médio	5	Precisa estar dentro do padrão da indústria
	Fraco	6	Precisa estar a pouca distância atrás do resto da indústria
Menos importante	Forte	7	Não usualmente importante, mas pode se tornar
	Médio	8	Muito raramente considerado por consumidores
	Fraco	9	Nunca considerado por consumidores

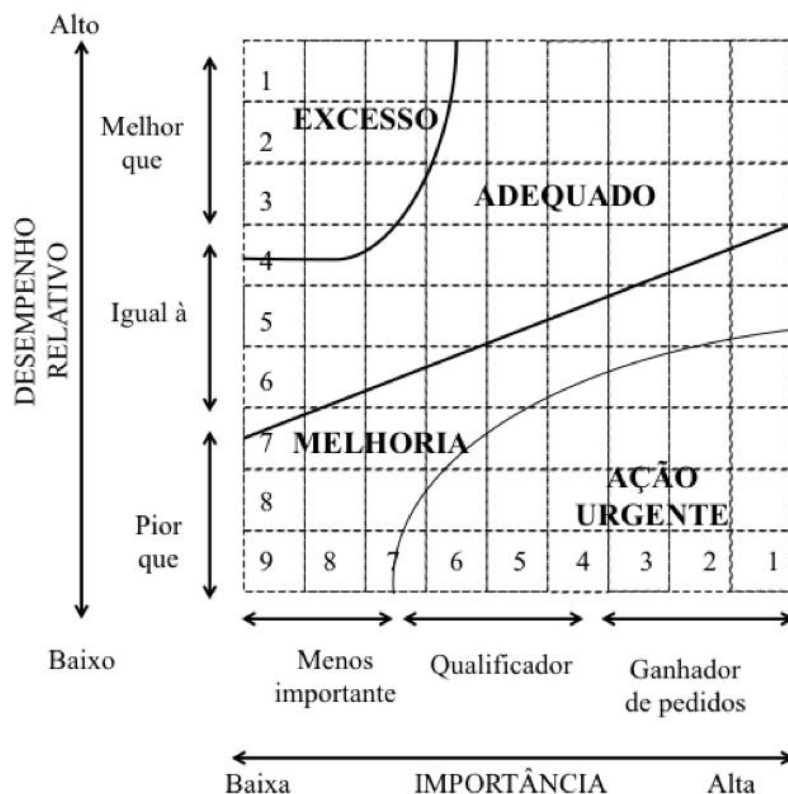
Desempenho

Melhor que os concorrentes	Forte	1	Consideravelmente melhor que concorrentes
	Médio	2	Claramente melhor que concorrentes
	Fraco	3	Pouco melhor que concorrentes
Igual aos concorrentes	Forte	4	Algumas vezes, pouco melhor que concorrentes
	Médio	5	Na média de seus concorrentes
	Fraco	6	Levemente abaixo da indústria

Fonte: Slack *et al.* (2002)

A matriz de importância-desempenho determina, por fim, quais são as prioridades de alocação de recursos, a fim de atender os objetivos corporativos.

Figura 15: Matriz importância-desempenho



Fonte: Slack *et al.* (2002)

Por último, para que os objetivos sejam traduzidos em ações operacionais, Johnston *et Clark* (2005) sugerem algumas perguntas a fim de guiar o desenho operacional. São elas:

- Que mudanças são exigidas para processos, funcionários, gestão de clientes e infraestrutura?
- Como as mudanças serão conduzidas?
- Que recursos serão exigidos?
- O novo conceito pode ser implementado?
- Os objetivos de desempenho podem ser atingidos?
- Os objetivos corporativos podem ser alcançados?

4 Metodologia

Antes de entrar em detalhes acerca da metodologia de resolução do problema, cabe retomar as perguntas-chave, em torno das quais o problema foi estruturado. São elas:

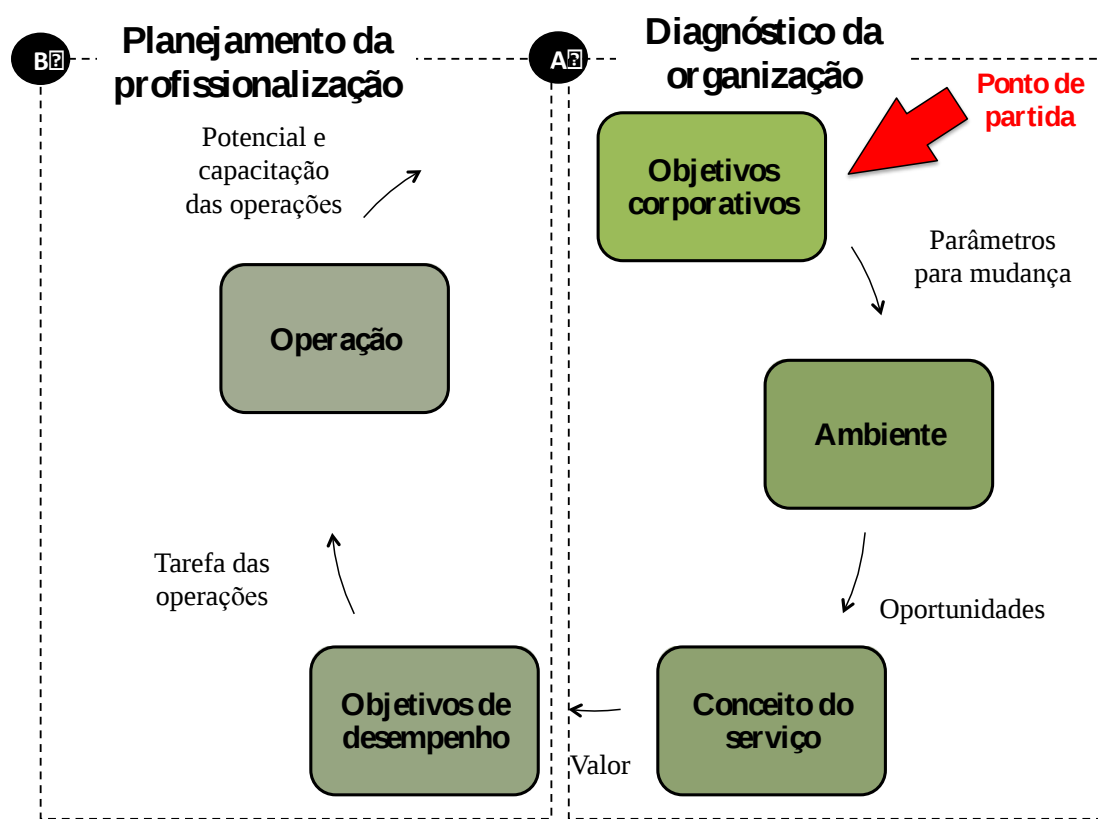
- I. Quais são os novos processos necessários para assegurar a expansão da organização?
- II. Quais os postos de trabalho que deverão ser criados a fim de atender os propósitos de expansão da organização?
- III. Quais atividades devem deixar de ser voluntárias para se tornar remuneradas?

Para determinar os novos processos necessários à expansão da organização – e consequentemente responder a primeira pergunta – abordou-se a questão sob a óptica da **gestão de operações de serviços**. Trata-se de um enfoque compatível às operações do objeto de estudo, a Cidadão Pró-Mundo. Mesmo que a organização não almeje retorno financeiro, no presente, possui um “objetivo corporativo” bastante claro: a expansão. Adicionalmente, é, indubitavelmente, uma organização de serviços cujas operações orbitam o ensino do inglês. A partir desse objetivo estratégico, os novos processos serão estabelecidos com intermédio do *framework* para o desdobramento da estratégia de serviços proposto por Johnston *et* Clark (2005). A figura 16 divide o *framework* segundo a sequência de desenvolvimento das análises e propostas do presente trabalho.

O primeiro conjunto de análises, denotado por “Diagnóstico da organização”, é o responsável por desenvolver os três primeiros componentes do *framework* de Johnston *et* Clark (2005). O propósito deste conjunto é **analisar o impacto que os objetivos de expansão da organização, em conjunto com as oportunidades do ambiente, causam no conceito de serviço da Cidadão Pró-Mundo**. Para isso, ao objetivo de expansão será associada uma **estratégia**, responsável por nortear a organização. Baseada na revisão bibliográfica sobre o reposicionamento estratégico de organizações de serviços, esta etapa do trabalho visa determinar meios para a transição operacional necessária à expansão da organização. A definição explícita de uma estratégia de expansão é fator importante também para delinear a natureza dos novos trabalhos que suportam o crescimento operacional da Pró-Mundo.

O estabelecimento de parâmetros de mudança é desenvolvido baseado na perspectiva de crescimento almejada pela organização e, portanto, são *inputs* da análise. Atualmente, este parâmetro está no patamar de inaugurar duas novas unidades operacionais por ano. As oportunidades do ambiente, por seu turno, são levantadas por meio de uma análise SWOT em conjunto com benchmarking realizado junto a instituições sem fins lucrativos consideradas bem sucedidas⁶. Por fim, a reestruturação do conceito de serviço, para suportar o crescimento das operações da Pró-Mundo, é executada mediante a definição das seguintes dimensões: (i) a ideia organizadora, (ii) a experiência do serviço, (iii) o resultado do serviço, (iv) a operação de serviços e (v) o valor do serviço, segundo Johnston *et Clark* (2005). Trata-se do grande responsável por direcionar os esforços operacionais, diferenciando a organização.

Figura 16: Estrutura de desenvolvimento do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base no framework de Johnston *et Clark* (2005)

Subsequente ao diagnóstico da organização é o conjunto de propostas que respondem as perguntas estruturais do problema. O planejamento da profissionalização inicia-se com a tradução do objetivo corporativo e do conceito de serviço em objetivo de desempenho.

⁶ Por bem sucedidas, entenda-se instituições sem fins lucrativos que dispõem de um quadro de funcionários remunerados e sustentabilidade financeira suficiente para suportar suas operações.

No caso do objetivo estratégico declarado de expansão, **o objetivo de desempenho** segundo o qual os processos serão definidos será a **uniformidade entre franquias sociais**. A escolha desse objetivo é suportada pela revisão bibliográfica, em especial por Dant *et* Gundlach (1998), Dant *et* Nasr (1998) e Kaufmann *et* Eroglu (1998). A adoção do modelo de franquia social como unidade de expansão da Pró-Mundo é um *input*⁷ do projeto, mas que, todavia, é suportado por Mintzberg (2003), em suas análises sobre organizações missionárias. A extrema descentralização permissível a organizações voluntárias, marcadas por fortes ideais, é viabilizável através do modelo de franquias sociais, uma vez que tal modelo facilita a disseminação da estrutura, comprovadamente eficaz, elaborada pela organização e também a dispersão geográfica.

Kaufmann *et* Eroglu (1998) propõem que a uniformidade entre franquias seja obtida estruturando-se os entregáveis do serviço, os identificadores do sistema, os facilitadores do formato e os comunicadores de benefícios. Posteriormente, os autores sugerem que para cada dimensão, os processos sejam classificados entre periféricos ou centrais a fim de que a organização possua clareza em relação aos processos que devam ser controlados e acompanhados para que a uniformidade seja garantida.

Em termos de facilitadores do formato, **a obtenção da uniformidade entre franquias é dependente de: (i) estruturação dos processos operacionais centrais**⁸, **inerentes às franquias e (ii) estruturação de processos administrativos** que devem ser desenvolvidos para assegurar a uniformidade. Esta divisão é suportada por Mintzberg (2003). Conforme o núcleo operacional aumenta, e a organização se torna mais elaborada, o autor adiciona que a “introdução de gerentes origina nova forma de divisão do trabalho, do tipo administrativo” – entre os que executam o trabalho básico e os que administram operadores e gerentes de operadores.

Os processos administrativos, por seu turno, são estruturados com base na **estratégia de expansão** da Cidadão Pró-Mundo, estabelecida durante o diagnóstico da organização.

⁷ Apesar de ser um input, à organização falta clareza em relação aos processos administrativos necessários para suportar a expansão e a estrutura operacional das franquias – ou seja, como formatá-las. O presente trabalho aborda, portanto, justamente esses pontos. Para maiores detalhes sobre os problemas enfrentados para expansão de operações pela Cidadão Pró-Mundo, ver capítulo 2, item 2.2.

⁸ Centrais, nesse caso, em oposição aos processos periféricos, como sugerido por Kaufmann e Eroglu (1998), e não necessariamente somente os processos da gestão central da Cidadão Pró-Mundo.

Adicionalmente, o mapeamento desses processos leva em consideração mecanismos de coordenação para comportar a divisão do trabalho, segundo Mintzberg (2003).

Novos processos que suportem essa transição estratégica, assim como os processos já existentes, **são classificados de acordo com sua importância relativa** (ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes) **à uniformidade entre franquias**. Processos que diferenciem a organização frente a outras organizações sem fins lucrativos também são classificados de acordo com sua importância e desempenho relativo a outras organizações. Essa análise é relevante, pois para sustentar o crescimento desejado pela Pró-Mundo, deve-se considerar que **a organização compete com outras organizações sem fins lucrativos por recursos humanos e financeiros**. É importante também, pois determinar os processos prioritários é vital para uma organização cuja previsibilidade de receita é bastante baixa. Classificar os processos de acordo com sua importância fornece à organização um instrumento para decidir onde aportar os escassos recursos de que dispõe.

Para encerrar, outra dimensão, imprescindível para o crescimento da organização, é estabelecer a **estrutura organizacional para comportar os novos processos administrativos**. Os processos mapeados serão agrupados em postos de trabalho e para a composição da nova estrutura organizacional será utilizada a abordagem proposta por Mintzberg (2003), uma vez que o autor estabelece parâmetros de design e fatores situacionais tendo em vista organizações em expansão.

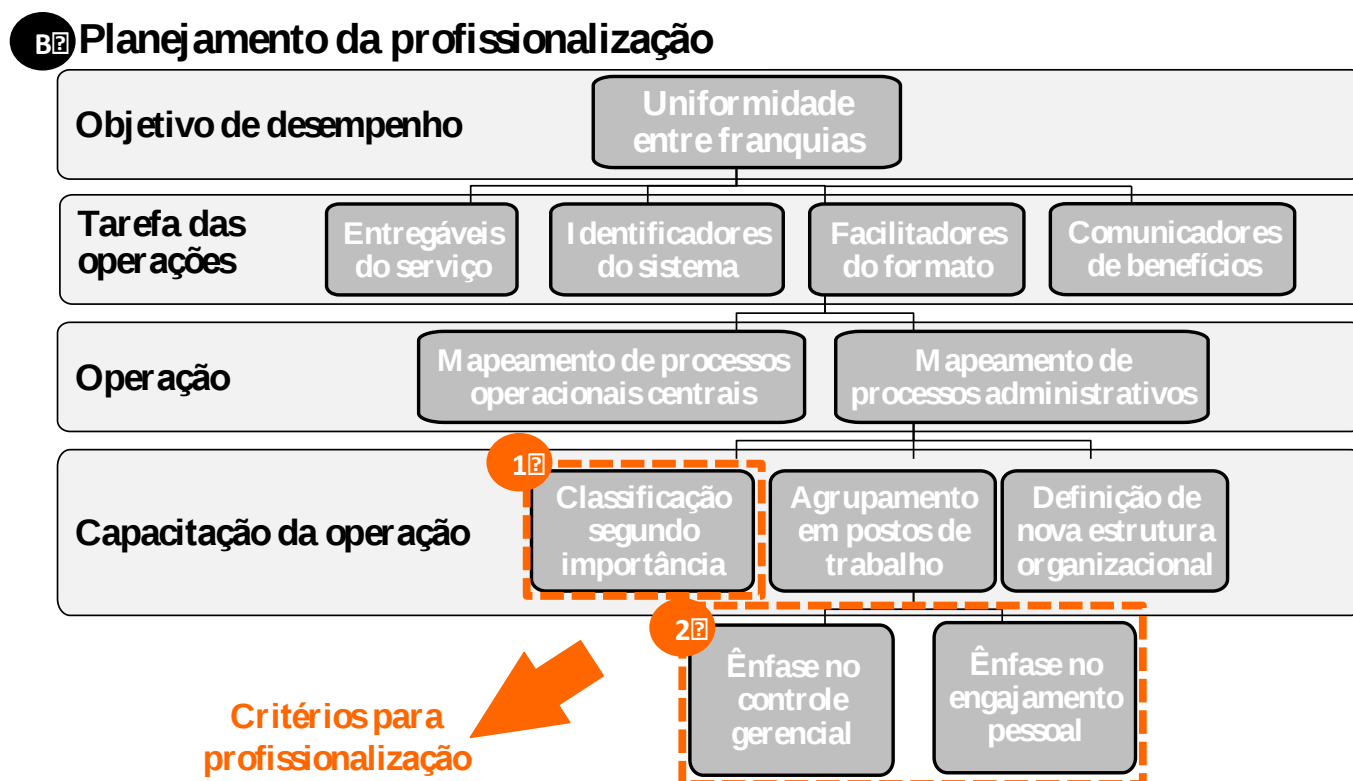
Finalmente, uma vez definidos os postos de trabalho e a estrutura organizacional, o plano de profissionalização – ou seja, quais atividades serão remuneradas e quais serão voluntárias – baseia-se nos seguintes critérios:

- 1) Postos de trabalho responsáveis por **processos críticos** à uniformização de franquias devem ser **desempenhados por profissionais**;
- 2) Postos de trabalho, sobre os quais controle gerencial se faz necessário, devem ser profissionais. Em contrapartida, postos de trabalho cujo **comprometimento pessoal e o engajamento do trabalhador** asseguram o desempenho das tarefas devem ser **voluntários**, caso não conflitem com o critério anterior.

O desenvolvimento do segundo critério é suportado pela pesquisa de Clary *et al.* (1998) sobre a motivação por trás do voluntariado. Nesse sentido, os autores testaram hipóteses de que **através do voluntariado**, indivíduos podem **fazer contatos profissionalmente relevantes**, **obter uma experiência que diferencie seus currículos**, **explorar diferentes opções de carreiras profissionais**, além de **reforçar habilidades** que os ajudem a obter sucesso na carreira profissional já escolhida. Outra conclusão relevante obtida por essa pesquisa é a importância de se **casar as motivações do indivíduo** disposto a voluntariar sua força de trabalho **com as oportunidades proporcionadas pelo ambiente** de trabalho voluntário. Ou seja, voluntários dispõem de engajamento e comprometimento pessoal, mas talvez não seja possível encontrar pessoas suficientemente engajadas para desempenhar toda natureza de trabalhos fundamentais para suportar o crescimento da organização.

A ilustração a seguir estrutura os tópicos desenvolvidos pelo planejamento da profissionalização.

Figura 17: Planejamento da profissionalização - Estrutura



Fonte: Elaborado pela autora

5 Diagnóstico da organização

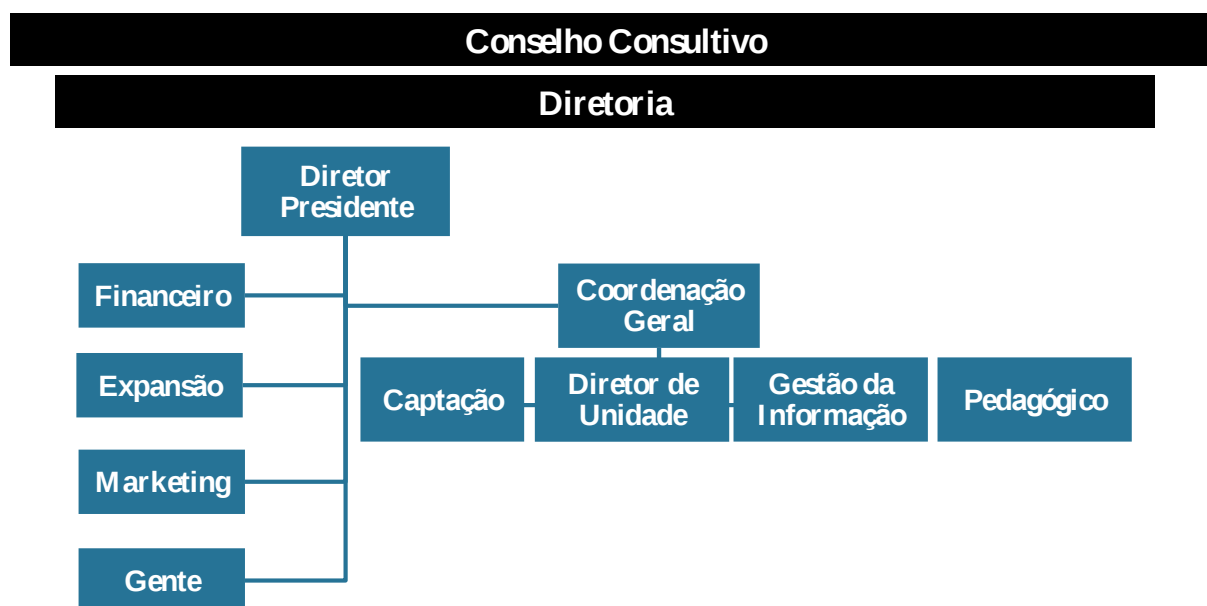
A Cidadão Pró-Mundo experimentou um turbilhão de mudanças desde a contratação de sua primeira profissional, no início de 2013. A contratação já era vislumbrada havia algum tempo e sem dúvidas, bastante necessária. Todavia, ao passo que a organização reparava que o volume de processos internos aumentava, a coordenação se preocupava apenas em ‘apagar incêndios’. De emergência em emergência, a coordenação da Pró-Mundo notou que precisava contratar uma equipe que pudesse auxiliar a manutenção das unidades bem como planejar novos processos e projetos. O trabalho voluntário de finais de semana deixaram de ser suficientes, à medida que a organização passou a oferecer serviços de voluntariado corporativo.

Por outro lado, ainda que a necessidade de uma equipe fosse clara, difícil e obscuro era determinar a dinâmica dela: alocar responsabilidades a indivíduos, determinar a natureza do trabalho desempenhado por cada indivíduo, decidir o que precisa de dedicação profissional e o que é bem servido através do trabalho voluntário. Definir no planejamento estratégico que a expansão é um “objetivo corporativo” não foi suficiente para nortear a organização rumo à concretização deste objetivo. Falta ainda uma estratégia de expansão, de acordo com a qual as operações possam ser planejadas. Por seu turno, determinar uma estratégia de expansão, requer conhecimento sobre os processos da organização, pois somente assim é possível avaliar o impacto do volume crescente de operações na organização como um todo.

5.1 Estrutura organizacional e os principais processos

A estrutura organizacional da Cidadão Pró-Mundo pode ser mais bem compreendida a partir da ilustração a seguir.

Figura 18 – Estrutura organizacional da Pró-Mundo



Fonte: Elaborado pela autora com base em informações concedidas pela organização

O Conselho Consultivo, localizado no topo da ilustração, é atualmente formado por três membros, cujo papel é aconselhar a diretoria da organização periodicamente. A relevância de suas profissões torna esse ponto de contato muito enriquecedor para a gestão da organização. São eles:

- O fundador da Cidadão Pró-Mundo, ex-sócio do Monitor Group;
- A fundadora da segunda unidade da Pró-Mundo, sócia da McKinsey;
- O CEO da Cambridge University Press no Brasil.

Logo abaixo do Conselho Consultivo estão os cargos gerenciais da organização, representados pelas diretorias. Com exceção da coordenação geral, todos os outros cargos gerenciais (azul) apresentados na ilustração acima são ocupados por voluntários. As pessoas envolvidas na gestão da Cidadão Pró-Mundo (azul) desempenham esses papéis: i) porque começaram como professores e decidiram assumir um compromisso maior ou ii) porque se inscreveram para isso, no momento em que foram recrutados. Antes de detalhar algumas das principais funções de suporte exercidas pelas diretorias é fundamental entender quais as operações necessárias para o funcionamento de uma unidade da Cidadão Pró-Mundo.

5.1.1 Estrutura operacional

Para que uma unidade da Cidadão Pró-Mundo possa garantir o ensino de inglês aos alunos de uma comunidade de baixa renda, a unidade precisa, essencialmente, de voluntários para dar aulas aos finais de semana, bem como a eles impor a metodologia de ensino necessária para as aulas. São apenas duas demandas, voluntários e metodologia, que precisam ser atendidas para que a unidade funcione adequadamente, entretanto a articulação dessas demandas consiste na execução de atividades mais complexas, suportadas pelas atividades de gestão da unidade.

Garantir a presença de voluntários para dar aulas aos finais de semana é um processo iniciado durante o recrutamento de voluntários. É necessário estimar a quantidade de voluntários que a unidade precisa, que, por sua vez, depende da quantidade de alunos que a unidade atenderá durante o semestre. Em seguida, é preciso gerenciá-los garantindo que os *feedbacks* sejam preenchidos e transmitidos para a próxima dupla de voluntários; igualmente, é preciso treiná-los de acordo com a metodologia de ensino proposta pela organização e ainda é necessário gerenciar imprevistos, como necessidade de faltas e trocas de turno entre os professores.

Da mesma forma, garantir a consistência da metodologia de ensino é um processo iniciado a partir do momento em que os alunos se matriculam nas unidades. É preciso garantir a logística responsável pelo fornecimento de livros: desde o pedido até a sua distribuição às unidades. É preciso, também, garantir que as turmas estejam de fato aprendendo – processo gerenciado por meio da atribuição de *owners* às turmas, responsáveis por acompanhar o preenchimento correto das planilhas de *feedback*.

Adicionalmente, gerenciar o espaço, a alocação das turmas às salas, o transporte aos voluntários até o local das aulas, bem como garantir que as salas de aulas estejam equipadas apropriadamente (com giz, apagador, cadeiras etc.) são atividades também necessárias - e indispensáveis - ao funcionamento da unidade. O Diretor de Unidade, em decorrência da enorme importância de seu papel junto a sua unidade operacional, é considerado membro predominantemente operacional – ainda que seja o ponto de contato entre a gestão central e a unidade.

Unidades são, via de regra, fundadas por voluntários já engajados na organização, que conhecem os processos de gestão de aulas necessários para o funcionamento de uma unidade. A exceção à regra é a unidade de Campinas recém-inaugurada em 2013 – a iniciativa faz parte do processo de expansão da Cidadão Pró-Mundo. **Consequência disso é a falta de formalização dos processos internos de gestão das unidades.** Ainda que as atividades necessárias para a sobrevivência da unidade sejam conhecidas, a falta de estrutura dos processos e a inexistência de recrutamento para voluntários dispostos a ajudar na gestão da unidade, sobrecarregam o diretor de unidade, que acaba sendo o único responsável direto por operar da unidade.

Tendo-se em vista as informações apresentadas acima, são três os principais processos necessários para o funcionamento operacional da Cidadão Pró-Mundo: (i) **operação das unidades** (processos e rotinas necessários para o funcionamento da unidade), (ii) **transferência da metodologia de ensino** da central para a unidade e (iii) **recrutamento de voluntários**. Dentre esses processos, a transferência da metodologia e o recrutamento de voluntários se destacam, atualmente, pela forte interação entre a central e a unidade, inerente a esses processos.

5.1.2 Estrutura administrativa

Em função do crescimento da Cidadão Pró-Mundo, a estrutura administrativa se consolidou a fim de oferecer suporte a **operação e gestão das unidades**. Recentemente, desde que os primeiros esforços foram feitos no sentido de profissionalizar a organização, ou seja, desde a contratação de uma profissional CLT para desempenhar o cargo de coordenadora geral, a estrutura administrativa passou a suportar também a **abertura de novas unidades** e a **captação de recursos financeiros**.

Ainda que os processos referentes à operação, gestão e abertura de unidades e captação de recursos financeiros não sejam estruturados⁹, os papéis de suporte exercidos pelas diretorias o são. O quadro 5 explica as responsabilidades das diretorias atuais da Pró-Mundo.

⁹ Dizer que falta estrutura aos processos da organização significa que a organização não possui um fluxo claro de informações, materiais e processos. Certamente, uma organização que atende 800 alunos, possui alguns processos bem definidos. Deve-se, então, entender por “falta de estrutura” que estes processos, bem definidos ou

Quadro 5: Papéis organizacionais da diretoria

Responsabilidades	
Diretor Presidente	• Responsável pela coordenação geral das diretorias.
Financeiro	• Consolidar processos contábeis da organização, como recebimento de dinheiro das unidades referente ao pagamento dos materiais, repasse do dinheiro para a empresa parceira, projeções de caixa, contabilização de doações, entre outros; • Articular trâmites jurídicos referentes às responsabilidades legais da organização.
Pedagógico	• Gerenciar a metodologia de ensino; • Gerenciar programas de treinamento para os voluntários; • Garantir o aprendizado segundo o Quadro Europeu Comum de Referência para Línguas.
Gestão da Informação	• Suportar processos internos de gestão das unidades.
Marketing	• Aumentar o <i>awareness</i> da marca Cidadão Pró-Mundo; • Estabelecer comunicação periódica entre organização e voluntários.
Coordenador Geral	• Coordenar as principais atividades gerenciais relacionadas à expansão de unidades e captação de recursos; • Coordenar as principais atividades operacionais das unidades (principal ponto de contato entre unidades e gestão central).
Expansão	• Consolidar modelo de franquia social necessário para a expansão da organização.
Captação	• Prospectar fontes de captação de recursos financeiros.
Gente	• Auxiliar as unidades no processo de recrutamento de voluntários; • Gerenciar indicadores de qualidade associados à experiência do voluntário.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2012)

5.1.3 Os serviços oferecidos pela Cidadão Pró-Mundo

A evolução de processos da Cidadão Pró-Mundo sugere que, a medida que a organização cresce, novos papéis passam a ser desempenhados por seus clientes. Inicialmente, os únicos clientes da organização eram alunos e professores – consequentemente o único macroprocesso era a operação de uma unidade. Alunos assistiam às aulas e professores as ministravam: esses eram os papéis iniciais. A implementação de um método de ensino e o

não, não estão estruturados a fim de facilitar o fluxo de informações, materiais e novos processos bem como são pouco interligados entre si.

aumento do número de voluntários passou a demandar esforços administrativos que, por seu turno, trouxeram consigo mais um papel a ser desempenhado pelo voluntário: a gestão das unidades. A contratação de uma profissional impulsionou a necessidade de captação de recursos, levando a organização a estruturar um novo modelo de serviço: o voluntariado corporativo. Surge, portanto, mais um cliente da organização: a iniciativa privada, que, simultaneamente, exerce os papéis de financiador e de prestador de serviços (fornecendo *volunteachers*) da/pela Cidadão Pró-Mundo.

O surgimento de novos papéis e novos processos, se observado sob o enfoque de serviços, trata-se da ampliação do leque de serviços oferecidos pela Pró-Mundo. Ou seja, a princípio, o único serviço da organização era oferecer aulas de inglês para moradores de comunidade de baixa renda. À medida que a organização crescia, e a retenção de voluntários se fazia necessária, ‘dar aulas de inglês’ passou a ser um serviço oferecido pela organização – marcado por expectativas dos clientes (voluntários) em relação à experiência do serviço (frequentar comunidades de baixa renda, manter contato com a língua inglesa, entre outros). A mesma lógica se aplica aos processos gerenciais: surgiram como uma necessidade para suportar o serviço central da Pró-Mundo, mas voluntários que se dispõem a ajudar com as tarefas administrativas da organização, o fazem com fortes expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional. Trata-se, portanto, de mais um serviço oferecido pela Pró-Mundo. No âmbito da expansão, a abertura de novas unidades e o voluntariado corporativo nada mais são do que novos serviços propostos pela Cidadão Pró-Mundo, cujos clientes são empreendedores sociais e instituições privadas, respectivamente. O quadro a seguir relaciona os principais macroprocessos aos seus clientes e ao nível de envolvimento dos clientes nos respectivos processos.

Quadro 6: Macroprocessos e o nível de participação do cliente

Macroprocessos	Cliente	Linha de frente	Back office	Envolvimento do cliente
Captação de recursos	Instituições privadas	Coordenação geral	Voluntários e Coordenação Geral	Alto
Abertura de unidades	Voluntários (empreendedores sociais)	Voluntários e Coordenação Geral	Voluntários e Coordenação Geral	Alto
Operação de unidades	Alunos	Voluntários ou instituições privadas	Voluntários e Coordenação geral	Baixo
Gestão de unidades	Voluntários	Voluntários e Coordenação geral	Voluntários e Coordenação Geral	Alto

Fonte: Elaborado pela autora

Os macroprocessos podem ser categorizados também segundo sua complexidade. O quadro 7 estabelece essa relação.

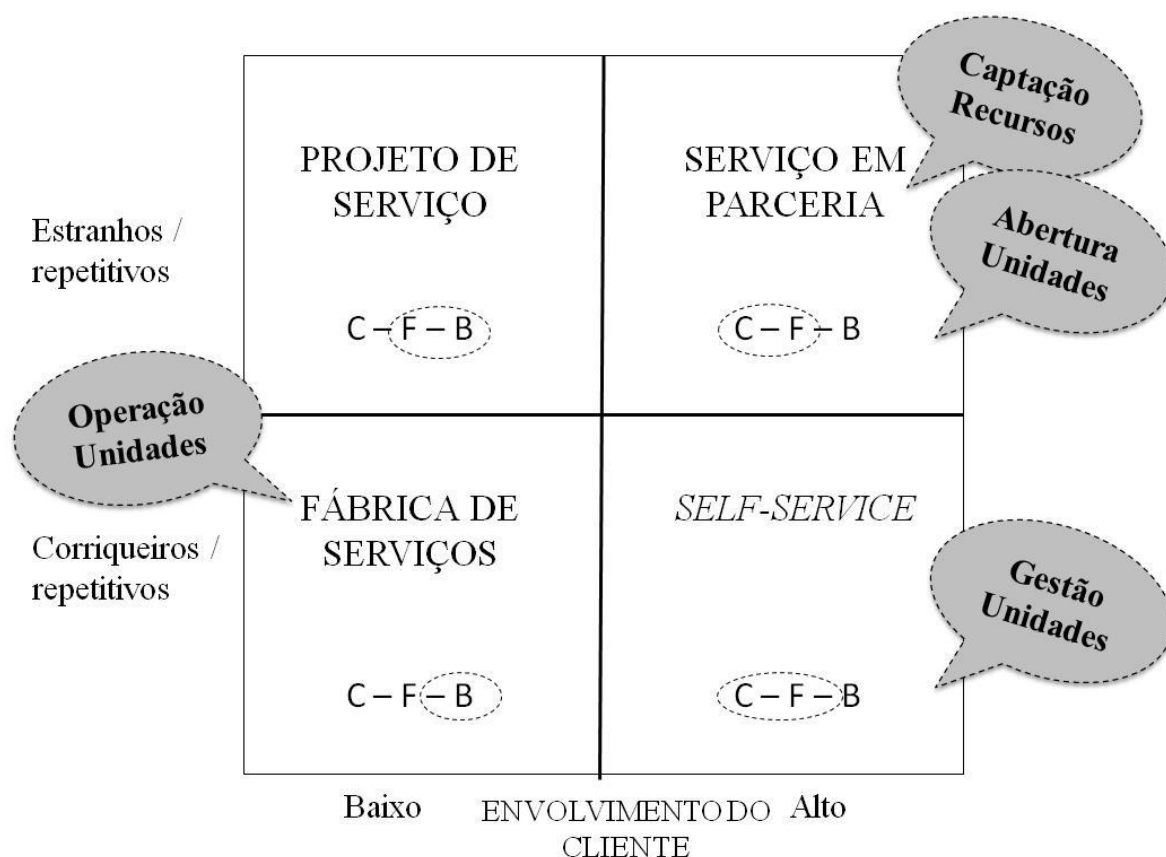
Quadro 7: Classificação dos macroprocessos pelo critério de complexidade

Macroprocessos	Estranho, repetitivo ou corriqueiro?	Por quê?
Captação de recursos	Estranho/repetitivo	Todo serviço de voluntariado corporativo prestado pela Cidadão Pró-Mundo é personalizado para atender as demandas da instituição privada contratante. Além disso, há a possibilidade de organizar eventos para a captação de recursos (atividades fora do padrão).
Abertura de unidades	Estranho/repetitivo	Engloba adaptar a implementação do modelo da Pró-Mundo para as demandas da nova unidade que será aberta.
Operação de unidades	Corriqueiro	Trata-se de processo padrão da organização (como compra e venda de livros, preenchimento de feedbacks etc.) cujo volume de operações é alto, crescente e previsível.
Gestão de unidades	Corriqueiro/repetitivo	São processos administrativos desempenhados pelas diretorias.

Fonte: Elaborado pela Autora

Combinando as informações apresentadas pelos quadros 6 e 7, é possível posicionar os serviços da Cidadão Pró-Mundo na matriz de decisão ‘tipo de serviço’, ilustrada pela figura 19.

Figura 19: Tipos de serviços e processos



Fonte: Elaborado pela Autora

A partir a análise acima, infere-se um **obstáculo claro para o crescimento da organização**: processos gerenciais, cruciais para o desenvolvimento da organização, são caracterizados hoje pela relação de “self-service” - ou “do it yourself” (faça você mesmo) - entre as partes, em que, por exemplo, o desenvolvimento de uma nova campanha de Marketing, parte da iniciativa do próprio voluntário. A análise sugere também que as operações das unidades, ou ao menos os processos padrão da Cidadão Pró-Mundo, devam ser padronizados. Por último, para a abertura de unidades e a captação de recursos, diferentemente do cenário atual, a organização deve **investir em desenvolver a expansão e as iniciativas de captação em parceria com seus clientes**.

5.2 Análise do ambiente

5.2.1 Benchmarking

A fim de compreender como instituições sem fins lucrativos conseguiram estruturar trabalho profissional para comportar o crescimento de suas operações, a autora realizou benchmarking com duas organizações, ambas bastante conhecidas pela seriedade de seus trabalhos¹⁰ e que contam com um quadro de funcionários robusto. Um requisito adicional para escolha de quais instituições contatar foi a dispersão geográfica das operações das instituições em questão.

Às instituições foram feitas as seguintes perguntas abertas, por intermédio de entrevistas telefônicas:

- I. Como a instituição é capaz de assegurar a captação de recursos financeiros para honrar a manutenção de um quadro de funcionários?
- II. Há plano de carreira para os funcionários da organização?
- III. Qual é a interação existente entre gestão central e unidades operacionais da organização?

Em relação à primeira pergunta, ambas foram uníssonas em expressar a importância da doação de pessoas físicas. O desenvolvimento de parceiros institucionais, apesar de contribuir fortemente para a salubridade financeira das instituições, é por elas considerado captação instável de recursos, na medida em que empresas, não hesitam em cortar doações quando se encontram em situações financeiras desfavorecidas. Uma das instituições, inclusive, dispõe de departamento especializado para a captação de recursos, equipado por um *call center* responsável por dar as boas-vindas a novos doadores pessoa física bem como para lembrar doadores o pagamento de boletos atrasados. A outra instituição possui escritório, localizado em um país europeu, voltado exclusivamente para a captação de recursos.

Quanto ao plano de carreira, o modelo de trabalho de uma das instituições depende em grande parte da força de trabalho voluntário. As unidades administrativas dispõem de um trabalhador assalariado por diretoria, sendo que há muitos voluntários que respondem a esses

¹⁰ As instituições pediram que seus nomes fossem mantidos em sigilo.

funcionários. Os voluntários, portanto, não participam apenas do operacional da organização – por sinal, o trabalho operacional voluntário é pouco demandante para a referida organização – mas também colaboram ativamente em processos administrativos. A organização dispõe de tantos voluntários, que até mesmo o trabalho administrativo pôde ser dividido, de forma a não sobrecarregar os voluntários envolvidos na administração. A outra organização preferiu não comentar sobre planos de carreira.

Sobre a interação existente entre centrais e unidades, as organizações diferem bastante entre si. Uma delas utiliza apenas trabalho voluntário em suas operações ao passo que a outra utiliza somente trabalho remunerado. Sendo assim, as unidades da segunda instituição são como extensões da própria organização e o padrão de qualidade entre as unidades se mantém através do vínculo empregatício dos funcionários. Uma provável justificativa da diferença constatada pode ser explicada pela natureza do serviço de ambas as instituições. A instituição que utiliza trabalho remunerado, provavelmente o faz, porque o serviço que presta às pessoas que atende costuma ser contínuo. Em contrapartida, a outra instituição, detentora de operações executadas apenas por voluntários, organiza mutirões periódicos, caracterizando um serviço de contato único entre as partes. No caso da organização que utiliza apenas trabalho voluntário, os processos necessários para a execução dos mutirões são bastante conhecidos e padronizados, configurando, portanto, um meio de assegurar a qualidade e homogeneidade entre unidades.

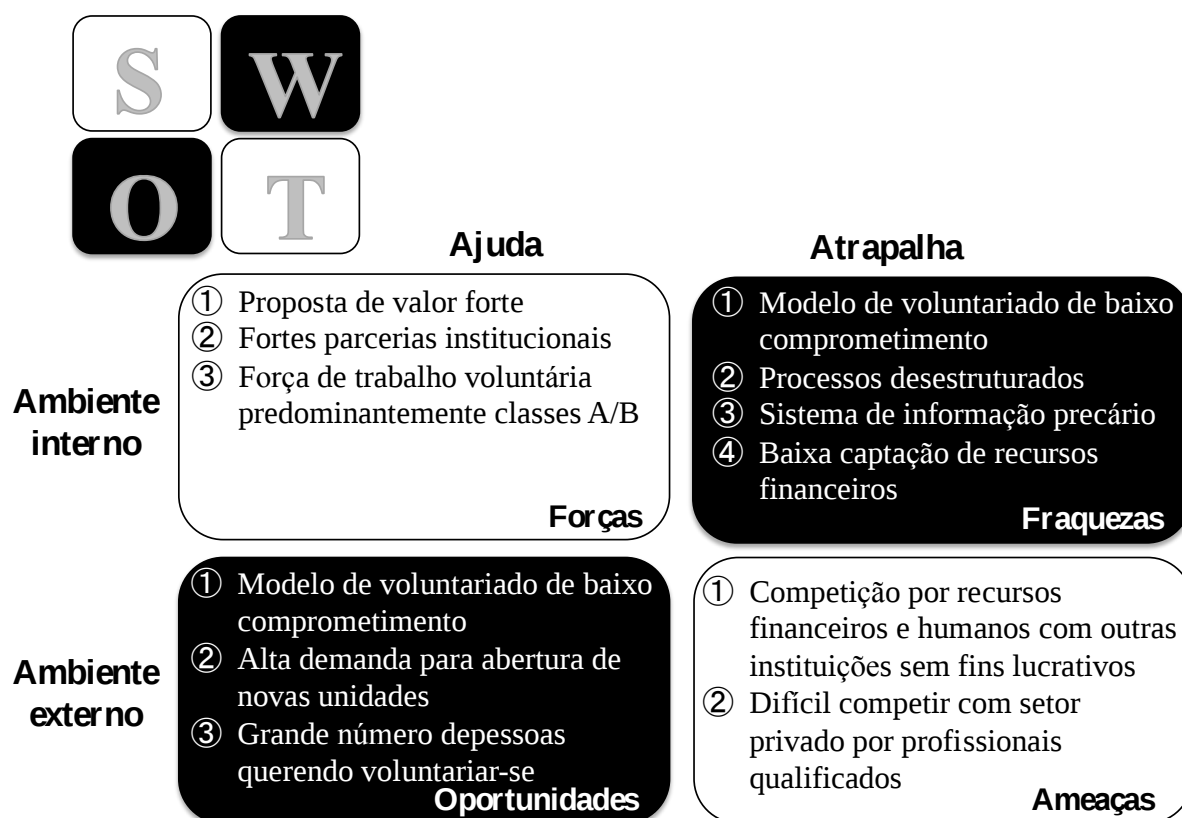
O *benchmarking* evidencia que não há um padrão a ser seguido por instituições que desejam se profissionalizar. Operações voluntárias podem funcionar tão bem quanto operações profissionais, **o importante é assegurar a qualidade do serviço prestado**, independentemente do modelo de trabalho adotado.

5.2.2 Análise SWOT

Para concluir o diagnóstico do ambiente onde a Pró-Mundo está inserida, uma análise SWOT (do inglês: *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) é realizada com o intuito de complementar os *insights* obtidos pelo *benchmarking*. Essa análise não somente posiciona a organização frente ao ambiente interno e externo, mas também mapeia algumas vantagens competitivas relevantes para o estabelecimento da estratégia de expansão da Pró-Mundo.

A força de trabalho voluntário predominantemente proveniente das classes A/B é tida como uma vantagem competitiva, no sentido em que o poder aquisitivo desses voluntários representa um grande potencial para captação interna de recursos financeiros, em especial no momento em que esses voluntários se desligam da instituição. A ilustração seguinte enumera as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças referentes à Cidadão Pró-Mundo.

Figura 20: Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela Autora

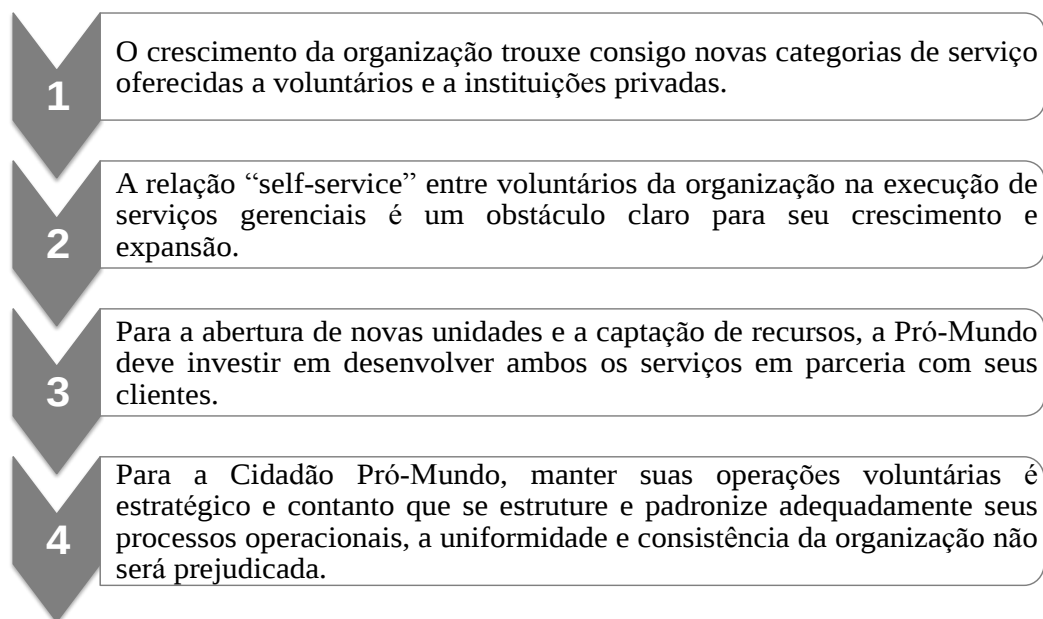
A análise SWOT e o levantamento de processos da organização sugerem que, para a Cidadão Pró-Mundo, **é estratégico manter suas operações voluntárias**, pois: (i) a venda do voluntariado corporativo é uma importante fonte de captação de recursos para a entidade que deixará de existir com a profissionalização de professores e (ii) a proposta de valor da organização, de reduzir a desigualdade de oportunidades no Brasil e promover a troca de experiências entre classes sociais muito distintas, perde sua força com a profissionalização de professores.

Adicionalmente, consequência da natureza do trabalho voluntário demandado pela Pró-Mundo, todos os ‘*volunteachers*’ são pessoas cujo domínio da língua inglesa é impecável. Grande parte deles já moraram fora do país e a essas pessoas foram dadas também oportunidades para estudar nas melhores instituições de ensino do país, o que torna o contato entre professores voluntários e alunos bastante enriquecedor. Para os voluntários, porque muito se aprende a partir da troca de experiências propiciada pelas aulas e da prestação de serviço para as comunidades de baixa renda – trata-se de uma realidade muito distante do seu cotidiano e de uma oportunidade para abrir a cabeça. Para os alunos, porque os voluntários têm mais a oferecer do que o ensino do inglês. Os voluntários desempenham um papel importante na vida desses alunos, motivando-os a se desenvolverem academicamente, motivação essa que a grande maioria dos alunos não encontra nos ambientes que costumam frequentar. Profissionalizar professores representaria também um grande desafio para a organização manter a qualidade das aulas que ministra, devido ao custo que representaria para a Pró-Mundo contratar bons profissionais.

5.3 Definição da estratégia de expansão da Cidadão Pró-Mundo

Antes de detalhar a estratégia de expansão da Cidadão Pró-Mundo, a figura 21 estrutura as principais conclusões obtidas pela análise do ambiente e dos processos da organização.

Figura 21: Conclusões do diagnóstico



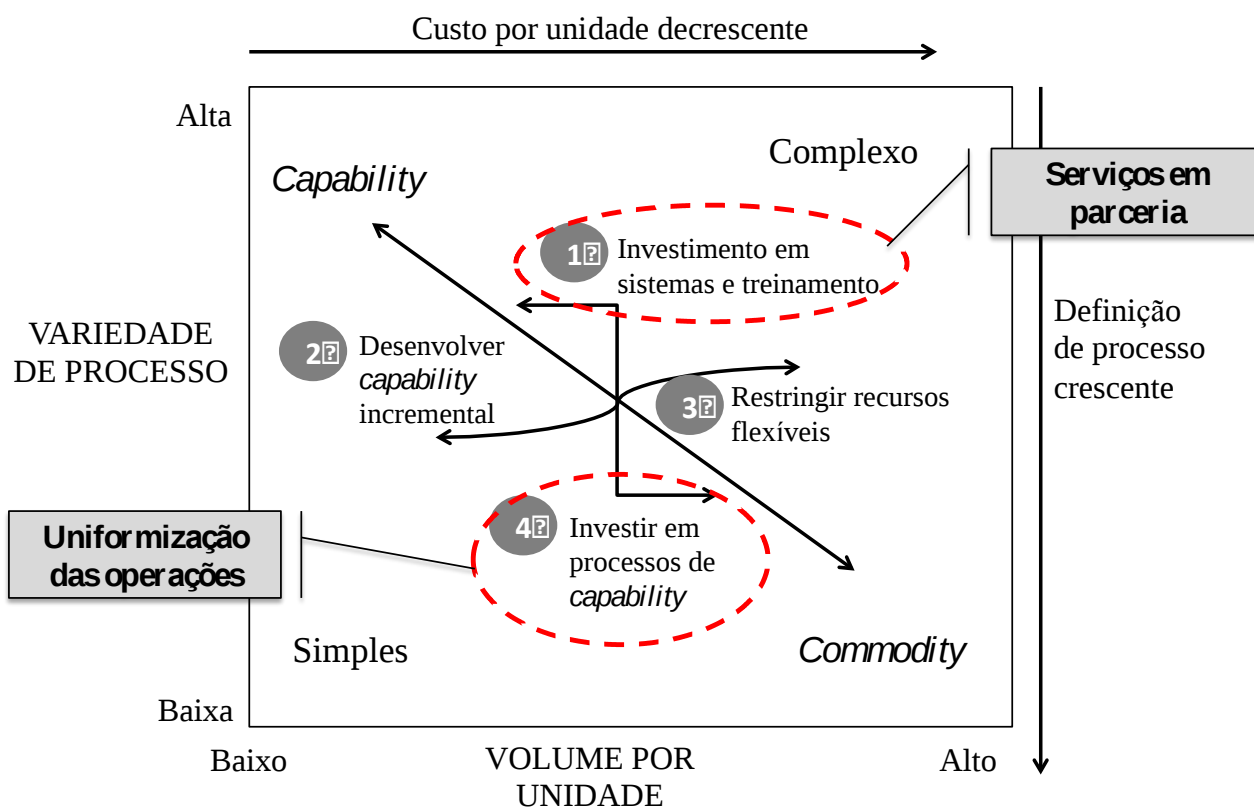
Fonte: Elaborado pela Autora

O primeiro passo para que a organização desenvolva sua estratégia de expansão é reconhecer a ampliação da oferta de serviços. Em seguida, deve-se estabelecer estratégias que direcionem os processos administrativos e operacionais da Pró-Mundo para comportar as novas ofertas de serviços advindas da expansão.

Dentre as opções de reposicionamento estratégico para organizações pressionadas a transitar entre processos de *capability* e de *commodity*, para estabelecer serviços em parceria, a Cidadão Pró-Mundo deve **construir capability em suas operações através de investimento em sistemas e treinamento**. Trata-se de estratégia para situações em que a organização sofre pressão para oferecer maior gama de serviços – no caso, o movimento de expansão pressiona a Pró-Mundo a oferecer serviços de voluntariado corporativo a fim de arrecadar fundos que viabilizem o crescimento da instituição. Ao serviço de abertura de novas unidades, pode-se utilizar lógica similar. A alta demanda de empreendedores sociais interessados em abrir unidades da Cidadão Pró-Mundo em suas cidades, pressiona a organização a desenvolver nova modalidade de serviço – o serviço de suporte a abertura de franquias sociais – para viabilizar a capilaridade e alcance geográfico almejado pela organização. Há considerável grau de variabilidade de processos para os serviços em parceria, justificando, adicionalmente, a escolha da estratégia proposta. Para a organização lidar com o desenvolvimento de serviços em parceria, **deve-se expandir o poder da linha de frente responsável por articular estes serviços**.

Para *commoditizar* os processos operacionais, a Pró-Mundo deve **transitar para commodity através do investimento em processos**. Em vez de expandir por meio de processos inapropriados, o investimento em treinamentos e sistemas permite a uniformização do que deve ser padronizado. Levando-se em consideração que a **linha de frente das operações** da Pró-Mundo será composta por voluntários, o investimento em treinamentos, adicionalmente, enriquecerá a experiência do voluntariado. A figura a seguir ilustra a proposta de reposicionamento estratégico das operações da Pró-Mundo.

Figura 22: Reposicionamento da estratégia operacional da Pró-Mundo



Fonte: Elaborado pela Autora

5.4 O conceito de serviço da organização

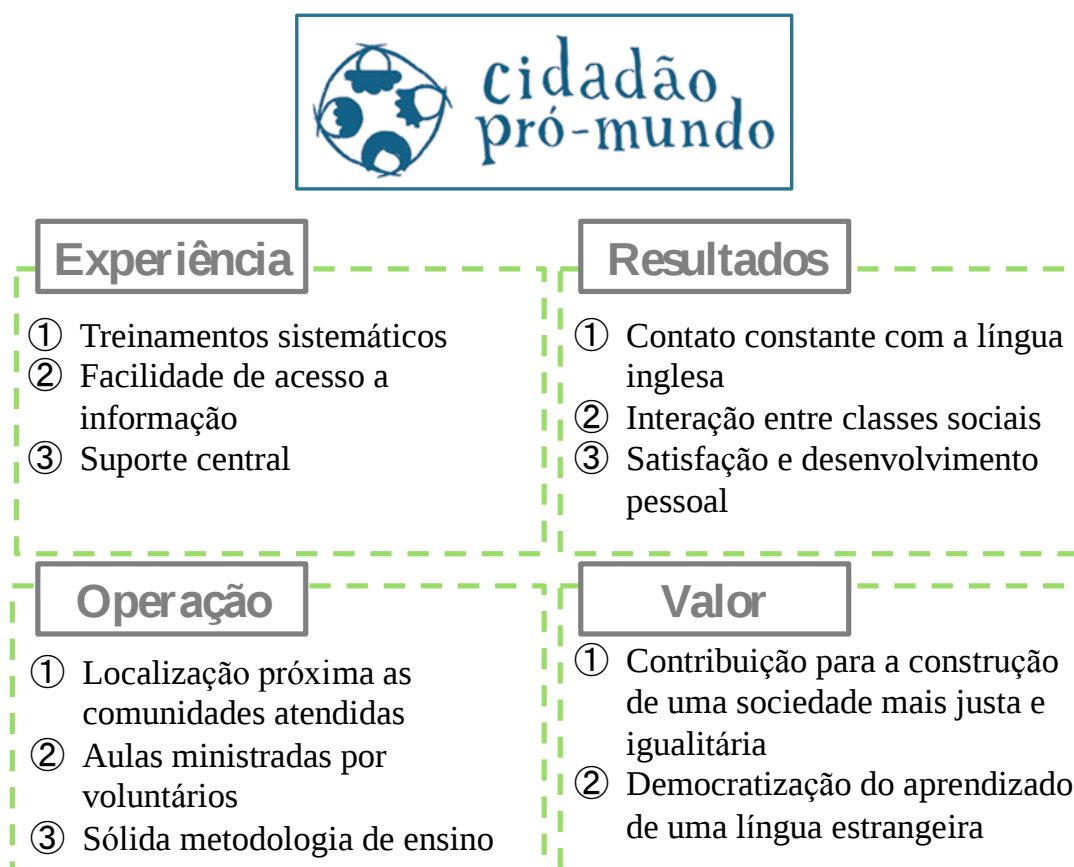
De acordo com a metodologia utilizada pelo presente trabalho, a revisão do conceito de serviço da organização deverá nortear, em conjunto com as estratégias operacionais, a formatação do modelo de franquias da Cidadão Pró-Mundo. Todavia, rever um conceito pressupõe, gramaticalmente, a existência inicial de um. Esse não é o caso da organização em questão. A Cidadão Pró-Mundo, bem como muitas outras organizações que possuem missões, visão e valores bem definidos, não tinha um conceito de serviço explícito segundo o qual as franquias sociais pudessem ser formatadas. Talvez esse fosse um dos grandes problemas da organização para consolidar o modelo de franquia social.

Levando em consideração que a gama de serviços oferecidos pela organização ampliou durante o crescimento da organização, seria compreensível julgar que a Cidadão Pró-Mundo tenha mais que um conceito de serviço. Entretanto, da mesma maneira que uma loja de departamento atende a públicos distintos, se valendo de um conceito de serviço único, o

mesmo pode-se dizer da Cidadão Pró-Mundo. Sem dúvidas, diferentes clientes da organização, para serem atendidos adequadamente, precisarão encontrar suportes diferentes – abrir uma unidade, ser professor voluntário, participar da gestão e contratar o serviço de voluntariado corporativo são todas atividades muito distintas entre si e que demandam diferentes níveis de comprometimento entre as partes. Todavia, a ideia organizadora por trás de todas essas vertentes de serviço é a mesma. O conceito de serviço que deverá ser disseminado por toda a organização é o mesmo.

Em conjunto com a organização, foi definida que a **ideia organizadora** por trás dos serviços da Cidadão Pró-Mundo seria **promover a integração entre classes sociais**. E o **conceito de serviço** é **oferecer aulas de inglês como meio de desenvolvimento bilateral de voluntários e alunos**. A figura 23 descreve os desdobramentos do conceito de serviço, como proposto por Johnston e Clark (2005).

Figura 23: Experiência, resultados, operação e valor do serviço da Pró-Mundo



6 O planejamento da profissionalização

Concluir a importância estratégica do voluntariado para a Cidadão Pró-Mundo, representa grandes avanços em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional profissional. Todavia, embora esse fosse um questionamento válido, o ponto chave é estabelecer quais atividades **gerenciais** se manterão voluntárias e quais deverão ser profissionais. A evolução dos papéis dos clientes dentro da organização potencializa o questionamento. Se por um lado, voluntários percebem valor na realização de atividades gerenciais, por outro, o modelo de serviços ‘faça você mesmo’ que rege o vínculo entre voluntários da gestão e a Pró-Mundo não é suficiente para atender a crescente demanda administrativa imposta à organização.

O desenvolvimento do conceito de serviço, introduzido ao final do capítulo anterior, em conjunto com as estratégias de expansão propostas para a Cidadão Pró-Mundo, configuram a base para o formato de franquias proposto a seguir. Uma vez o formato estabelecido, os processos necessários para suportá-lo são apresentados em mapas de processos, elaborados a partir das estratégias de expansão elucidadas no capítulo anterior. Esses processos são analisados de acordo com sua importância frente ao objetivo de desempenho adotado pela organização, bem como agrupados segundo postos de trabalho. Por fim, os critérios de profissionalização propostos pela metodologia são aplicados à nova estrutura de trabalho.

6.1 O objetivo de desempenho: a uniformidade entre franquias e o conceito de serviço

Em consonância com a metodologia proposta, a **uniformidade entre franquias é o objetivo de desempenho** segundo o qual a expansão será mensurada. Tendo em vista a revisão bibliográfica sobre modelos de franquia, a proposta a seguir contempla quatro dimensões, cujo propósito é determinar objetivamente o formato das franquias sociais da Cidadão Pró-Mundo. São elas: os entregáveis do serviço, os identificadores do sistema, os facilitadores do formato e os comunicadores de benefícios.

De acordo com a revisão bibliográfica, entregáveis do serviço nada mais é que o conceito de serviço posto em palavras. As outras três dimensões necessárias à caracterização de franquias dependem veemente de que franqueados compreendam com clareza o conceito de serviço – e

consequentemente o entregável do serviço – e, portanto, assegurar que franqueados agem em uníssono está correlacionado a exprimir o conceito de serviço através das dimensões restantes. A revisão bibliográfica propõe também que as quatro dimensões mencionadas acima sejam definidas em termos de duas subdimensões: elementos centrais e periféricos.

No caso da Pró-Mundo, o **conceito de serviço consiste em oferecer aulas de inglês como meio de desenvolvimento bilateral de voluntários e alunos**. Elemento central inerente a esse conceito é oferecer aulas de inglês ministradas por voluntários, com a carga horária mínima semanal de 3h20. Oferecer treinamentos aos *volunteachers*, que os capacitem didaticamente para utilizar a metodologia de ensino adotada pela Pró-Mundo, é também um elemento central do conceito de serviço. Por outro lado, organizar eventos de integração social, palestras, oferecer treinamentos adicionais a voluntários e serviços de voluntariado corporativo são itens que a organização optou por apresentar como opcionais aos seus franqueados. Essa escolha foi motivada não somente pela revisão do conceito de serviço da organização, mas também pelos valores declarados da Cidadão Pró-Mundo:

- *Bright Eyes*: “Somos entusiastas e pensamos grande. O brilho nos nossos olhos mostra que fazemos isso porque GOSTAMOS e porque ACREDITAMOS.”
- *Exchange*: “Troca de experiências: nós não “ensinamos”. Nós TROCAMOS experiências. Acreditamos que TODOS tem muito a aprender!”
- *Ownership*: “Nossos voluntários são os donos da Pró-Mundo. Somos os responsáveis por fazer o sonho acontecer!”
- *Empowerment*: “Entregamos as ferramentas e ensinamos a pescar. Assim, desenvolvemos a autoestima e o autoconhecimento de todos da Cidadão Pró-Mundo.”

A Cidadão Pró-Mundo se posicionou explicitamente contra um modelo de franquias que impusesse aos franqueados – empreendedores sociais voluntários – obrigações de captação de recursos por meio do voluntariado corporativo. Em primeiro lugar, devido aos valores de *ownership*, em que os voluntários se posicionam como donos da Pró-Mundo, a organização entende que cabe ao voluntário, empreendedor social, optar por abrir sua unidade a instituições privadas. Adicionalmente, a Pró-Mundo entende que a gestão de tais serviços em parceria deva ser feita da forma mais cautelosa possível, pois captar recursos financeiros, no contexto de organizações sem fins lucrativos é, por si, bastante desafiador a ponto de ser

inconcebível que a contrapartida recebida pelo parceiro corporativo não corresponda suas expectativas. Em outras palavras, é muito arriscado, para a reputação da Pró-Mundo, impor a obrigatoriedade de captação de recursos a seus empreendedores sociais. Portanto, a iniciativa de voluntariado corporativo deve partir sempre da unidade em direção a central. Caso a unidade contribua para a captação de recursos para manutenção da central da Pró-Mundo, os recursos financeiros aportados devem ser gerenciados pela central, em virtude do caráter não lucrativo da organização. A unidade se beneficia da parceria por intermédio da aprovação central de recursos para a realização de eventos, de palestras e para a redução do custo do material vendido a seus alunos e voluntários.

Em termos operacionais, esta definição dos elementos centrais do conceito de serviço implica em aumento da demanda administrativa da central para: (i) vender serviços de voluntariado corporativo casado aos interesses individuais de cada unidade, (ii) gerenciar o programa de voluntariado corporativo para atender as expectativas do cliente-parceiro privado e (iii) gerir e aprovar a utilização de recursos para unidades dispostas a sediar e receber voluntários corporativos. Como é de se esperar, para a Cidadão Pró-Mundo, a contratação dos serviços de voluntariado corporativo representa a principal fonte de captação de recursos da organização, logo, cabe a ela estimular a aceitação desse serviço entre empreendedores sociais e oferecer suporte adicional para aqueles que optarem por contribuir.

Pode-se concluir que o objetivo de desempenho da organização é estabelecer a uniformidade entre franquias a partir do conceito de serviço mencionado, mas simultaneamente **manter a estrutura central como um apêndice de suporte para as operações das unidades**, em termos similares a uma organização adhocática, como proposta por Mintzberg. Outra implicação operacional desse posicionamento é a necessidade de estruturação rígida de um processo que selecione empreendedores sociais. Para que a configuração organizacional, cujo poder de decisão é bastante descentralizado e horizontal, funcione, a cultura e o ideal intrínsecos ao modelo de negócios da Cidadão Pró-Mundo devem ser incutidos no empreendedor social, e parte do processo de doutrinação é viabilizado por meio da seleção de empreendedores que se identifiquem genuinamente com a causa. Posteriormente, será necessário investir em treinamento e preparo do corpo de voluntários.

6.2 Tarefa das operações

Dando continuidade à formatação do modelo de franquias sociais da Cidadão Pró-Mundo, o próximo passo é estabelecer os três elementos restantes – identificadores do sistema, facilitadores do formato e comunicadores de benefícios – responsáveis por concretizar os entregáveis do serviço. O desdobramento do conceito de serviços em experiências, resultados, operações e valores, bem como proposto por Johnston & Clark (2005), fornece um bom ponto de partida para a definição das outras dimensões.

São três os identificadores do sistema de franquias da Cidadão Pró-Mundo, que serão utilizados para reforçar o conceito de serviço da organização: (i) a logomarca da Cidadão Pró-Mundo, (ii) a uniformização de *volunteachers* por meio do uso de camiseta que deverá ser comprada da organização e (iii) a localização das escolas junto às comunidades de baixa renda. Em especial, foi constatado pela organização que o uso de camisetas que diferenciem visualmente alunos e professores auxilia consideravelmente o disciplinamento de alunos, por parte de professores. Considerando-se que os professores da Pró-Mundo, em sua quase totalidade, não têm experiência profissional acadêmica, essa distinção visual se faz bastante necessária.

A localização das aulas, por seu turno, desempenha o papel de contextualizar apropriadamente o ambiente de troca de experiências entre voluntários e alunos. Trata-se de característica intrínseca da organização realizar suas atividades junto à comunidade atendida, não somente para facilitar o acesso a membros das comunidades, mas também para inserir voluntários em uma realidade distinta daquela com a qual estão habituados. A fim de alavancar a arrecadação de fundos, foi sugerido para a organização que, em consignação com alguma gráfica, produzisse e comercializasse materiais escolares personalizados com alguma margem de lucro de forma a ajudar a organização a alcançar a sustentabilidade financeira. Esses materiais escolares personalizados funcionariam como identificadores do sistema, a título de elemento periférico, uma vez que não são essenciais para a uniformidade entre franquias. A figura 24 ilustra os elementos visuais descritos.

Figura 24: Os elementos centrais dos identificadores do sistema (logomarca, uniforme e local das aulas)

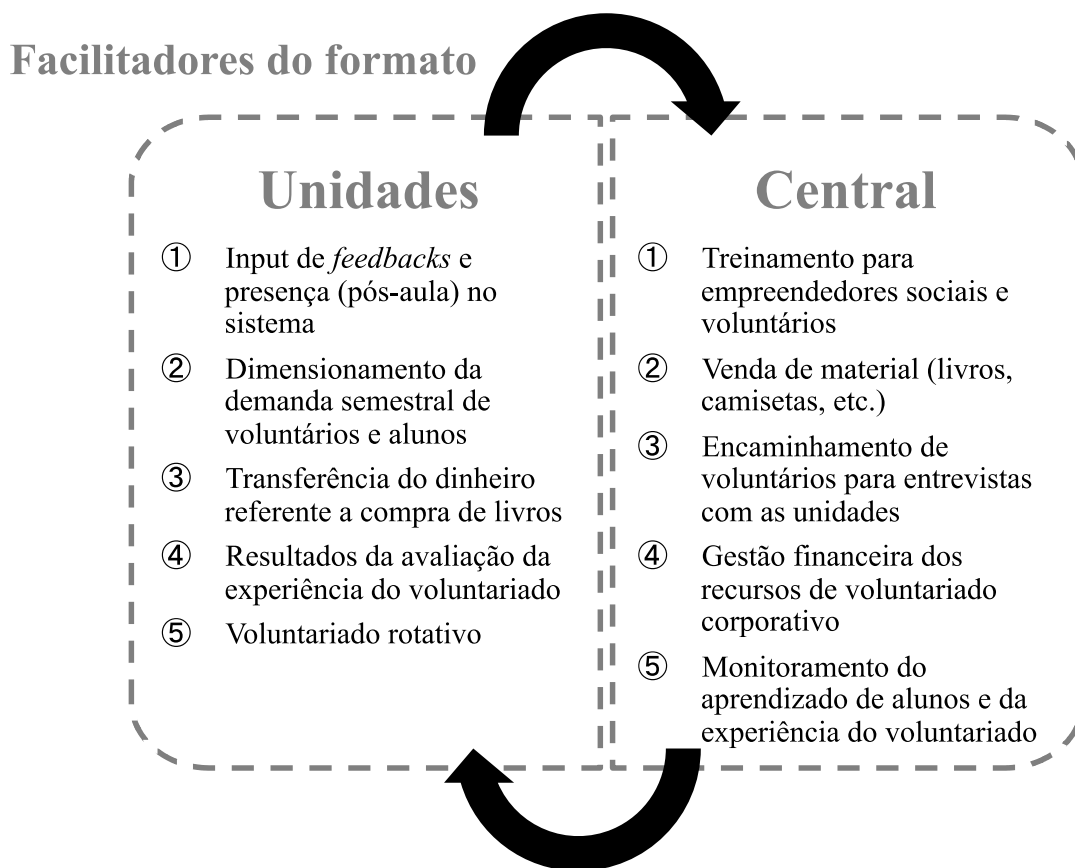


Fonte: Fotos extraídas do website da organização, em 25 de maio de 2014.

Embora a localização da Pró-Mundo seja um elemento visual, associado à identificação do sistema, em termos de comunicadores de benefícios, o estabelecimento do local das aulas junto às comunidades é o principal responsável por tornar ‘tangível o intangível’ e, portanto, é elemento central também dessa dimensão. O estabelecimento de parcerias com instituições privadas de renome também torna ‘tangível o intangível’, ao passo que tais parcerias respaldam a seriedade da Cidadão Pró-Mundo. Sendo assim, esse argumento é uma excelente força motriz para impulsionar o voluntariado corporativo entre franqueados, mas pelos motivos apresentados na seção anterior, trata-se de elemento periférico, ou seja, será um comunicador de benefício facultativo para as franquias da Pró-Mundo.

Por fim, **o conjunto de políticas e procedimentos** responsáveis por facilitar o formato das franquias (os facilitadores de formato) **devem assegurar as vantagens estratégicas** da Cidadão Pró-Mundo, bem como **capacitar as franquias** para que elas sejam capazes de garantir os entregáveis do serviço. Portanto, os processos referentes a esse conjunto de políticas e procedimentos devem ser estabelecidos de acordo com a estrutura operacional vigente, com as estratégias de expansão dos serviços da Pró-Mundo e com os elementos centrais de comunicadores de benefícios, identificadores do sistema e entregáveis do serviço. A figura 25 estabelece a relação de troca entre unidades e central da Pró-Mundo, necessária para assegurar: (i) o aprendizado de alunos e (ii) a satisfação do voluntário. A figura sintetiza os elementos centrais dos facilitadores de formato.

Figura 25: Interface entre unidades e central da Cidadão Pró-Mundo



Fonte: Elaborado pela Autora

6.3 Operação

Para que o formato de franquias proposto seja, de fato, implementável, o presente trabalho propõe a reestruturação e redesenho dos processos de abertura de unidades, recrutamento de voluntários, desligamento de voluntários, suporte central a operação de unidades e planejamento financeiro. A importância desse mapeamento é definir quais as novas atividades imprescindíveis para permitir que a organização estabeleça suporte ao seu crescimento. Adicionalmente, outro objetivo do redesenho de processos é sequenciá-los de forma a tornar os processos inerentes ao crescimento do número de unidades escaláveis. Muitas outras atividades relevantes realizadas pela gestão da Cidadão Pró-Mundo, por exemplo, a revisão da metodologia de ensino, a gestão da tecnologia da informações, o marketing da organização, entre outros, foram deixadas de fora do mapeamento de processos pois pouco se relacionam ao suporte sistemático demandado pelas unidades, embora sejam extremamente importantes para a central da Pró-Mundo.

6.3.1 Mapa de processo: abertura de unidades

Atualmente, a meta de expansão da Cidadão Pró-Mundo é **abrir duas novas unidades** por ano. Considerando-se a natureza da relação estabelecida entre empreendedores sociais e gestão central da Cidadão Pró-Mundo, para que essa parceria funcione, é imprescindível selecionar adequadamente os novos diretores das unidades. Em termos da abertura de novas unidades, a Pró-Mundo divulgou e recrutou pela primeira vez, no início de 2014, voluntários para o programa de trainee social. O programa consiste em recrutar voluntários que se disponibilizem para trabalhar junto às unidades, em cargos gerenciais, tais quais entrevista de novos voluntários, gestão de voluntários, gestão do aprendizado dos alunos, entre outros. Esse programa é uma iniciativa da organização para promover e facilitar a sucessão de diretores de unidades que desejam se desvincular da organização bem como diminuir a carga de trabalho atual pela qual os diretores são responsáveis. Ou seja, trata-se de uma solução para quebrar a parceria entre empreendedores sociais e a Pró-Mundo, sem prejudicar a organização.

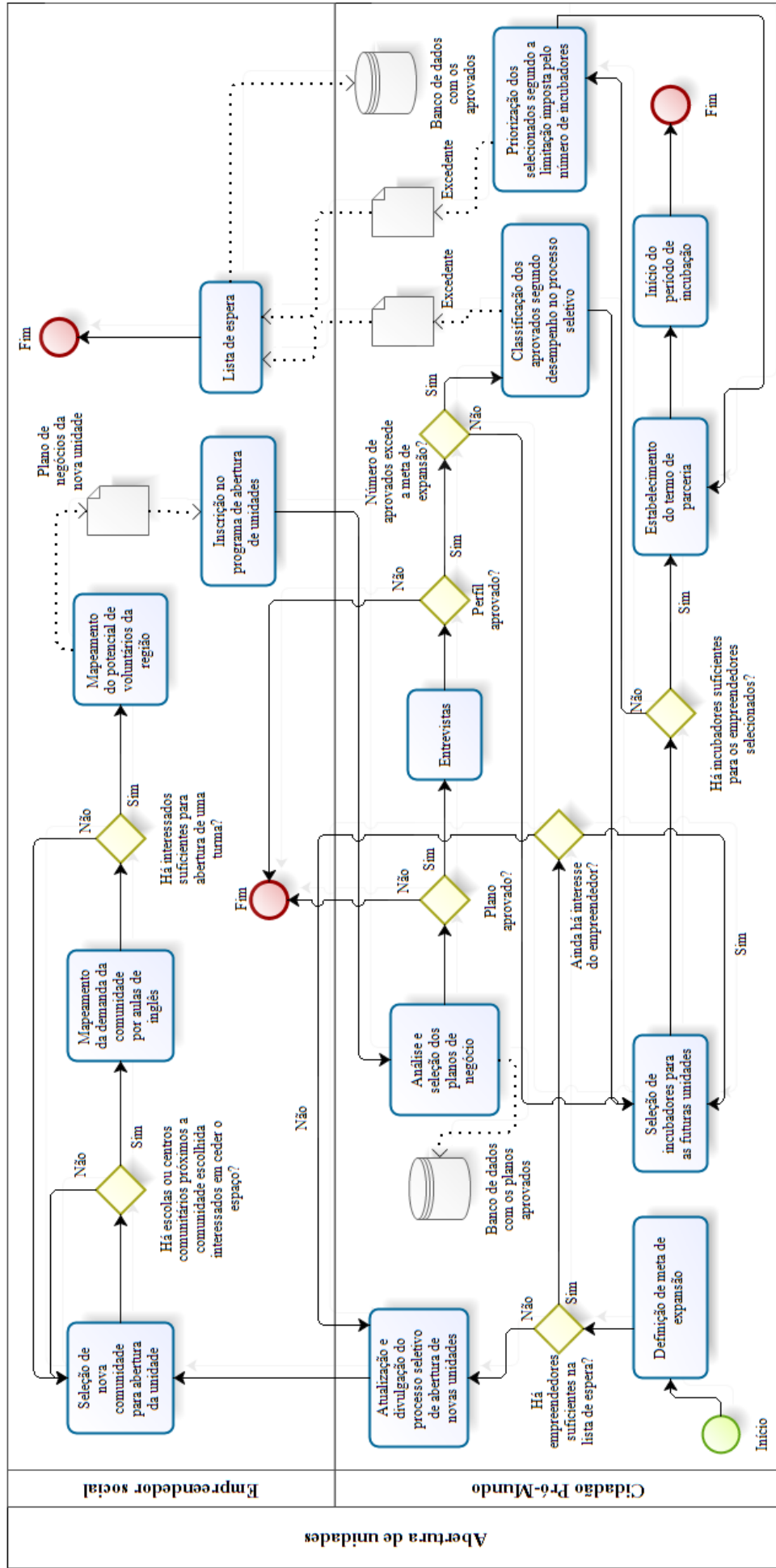
Todavia, a implementação do programa de trainee social não resolve os problemas encontrados pela gestão central para a abertura de novas unidades. O modelo de voluntariado rotativo, requisito e facilitador do formato de franquias sociais, ao mesmo tempo que atrai muitos voluntários qualificados à organização, exclui de seu público-alvo pessoas interessadas em estabelecer um comprometimento maior com a organização. Em outras palavras: o perfil do voluntário rotativo (os *volunteachers*) e de empreendedores sociais é muito distinto. Até por isso, a gestão de unidades sobrecarrega bastante os diretores de unidades, pois, em função desse modelo, em que voluntários vão às unidades a cada três semanas, dificilmente o diretor encontra voluntários dispostos a se responsabilizar pelo controle de processos essenciais para a sobrevivência da unidade. Minimizando o problema por meio do programa de trainee social, basta então estruturar o processo seletivo para a escolha de novos empreendedores sociais. O mapa de processos a seguir propõe que **a seleção de empreendedores sociais se inicie com a definição da meta de expansão da organização**. Atualmente, meta em questão equivale a duas unidades por ano, logo faria sentido que o processo fosse realizado apenas uma vez ao ano, enquanto a organização mantiver a meta neste patamar. A seguir, inicia-se a busca por empreendedores sociais dispostos a abrir unidades da Pró-Mundo. O processo seletivo de empreendedores foi estruturado de tal forma, que para que um empreendedor social seja elegível a participar do processo, ele deve, primeiro, encontrar uma comunidade, mapear o interesse da comunidade

em sediar uma unidade da Cidadão Pró-Mundo, e também mapear a demanda por ensino de inglês existente na comunidade. O candidato ao cargo de empreendedor deve, portanto, elaborar um plano de negócios preliminar da unidade que ele deseja abrir. Ao submeter seu plano de negócios ao processo seletivo, a gestão central da Pró-Mundo revisará as informações contidas no plano, aprovando-o ou não. Em seguida, a organização deve entrevistar os selecionados a fim de levantar as motivações do empreendedor, a carga horária disponível que teria para se dedicar a unidade e outros aspectos que a organização julgue relevante para que, caso a parceria seja estabelecida, haja compatibilidade entre os valores e cultura da organização e o empreendedor.

Uma vez estabelecida essa relação com os empreendedores aprovados, **a organização deve selecionar e alocar incubadores às novas unidades. O propósito de incubar as novas unidades, pelo período de um ano, é garantir a exequibilidade de suas operações e prepará-la para que, uma vez madura, ela seja capaz de se autogerir apenas com o suporte acessório da central** (mapeado na subseção 6.3.3). Essa é a alternativa proposta para conciliar a uniformidade mínima das franquias sociais, como definida na sessão anterior, com os propósitos da organização de manter sua estrutura de custos enxuta. Dessa maneira, torna-se possível propagar o modelo de negócios da organização e, simultaneamente, estruturar a organização de forma descentralizada, missionária e adhocrática, como propõe Mintzberg. Para isso, imediatamente após o término do processo seletivo de empreendedores, a organização deve iniciar o processo de seleção de incubadores, que podem ser voluntários ou profissionais. O mapeamento do processo de abertura de unidades tem por objetivo compatibilizar a meta de expansão com a seleção de empreendedores e também com a disponibilidade de incubadores, sem os quais uma nova unidade não poderia ser aberta. As atividades desses incubadores não foram mapeadas, pois consistem em consolidar os processos de suporte gerencial às unidades e em assisti-las em suas mais diversas dúvidas. Havendo grande variabilidade nos processos, não faria sentido mapeá-los.

Finalmente, o mapa sugere também que a organização mantenha um banco de dados para os planos de negócios aprovados, assim como para empreendedores sociais em fila de espera. Eventualmente, caso sobrem empreendedores, fruto da limitação imposta pela disponibilidade de incubadores, a organização pode contatá-los futuramente e poupar-se da realização de novo processo seletivo.

Figura 26: Abertura de unidades - mapa de processo



Fonte: Elaborado pela Autora

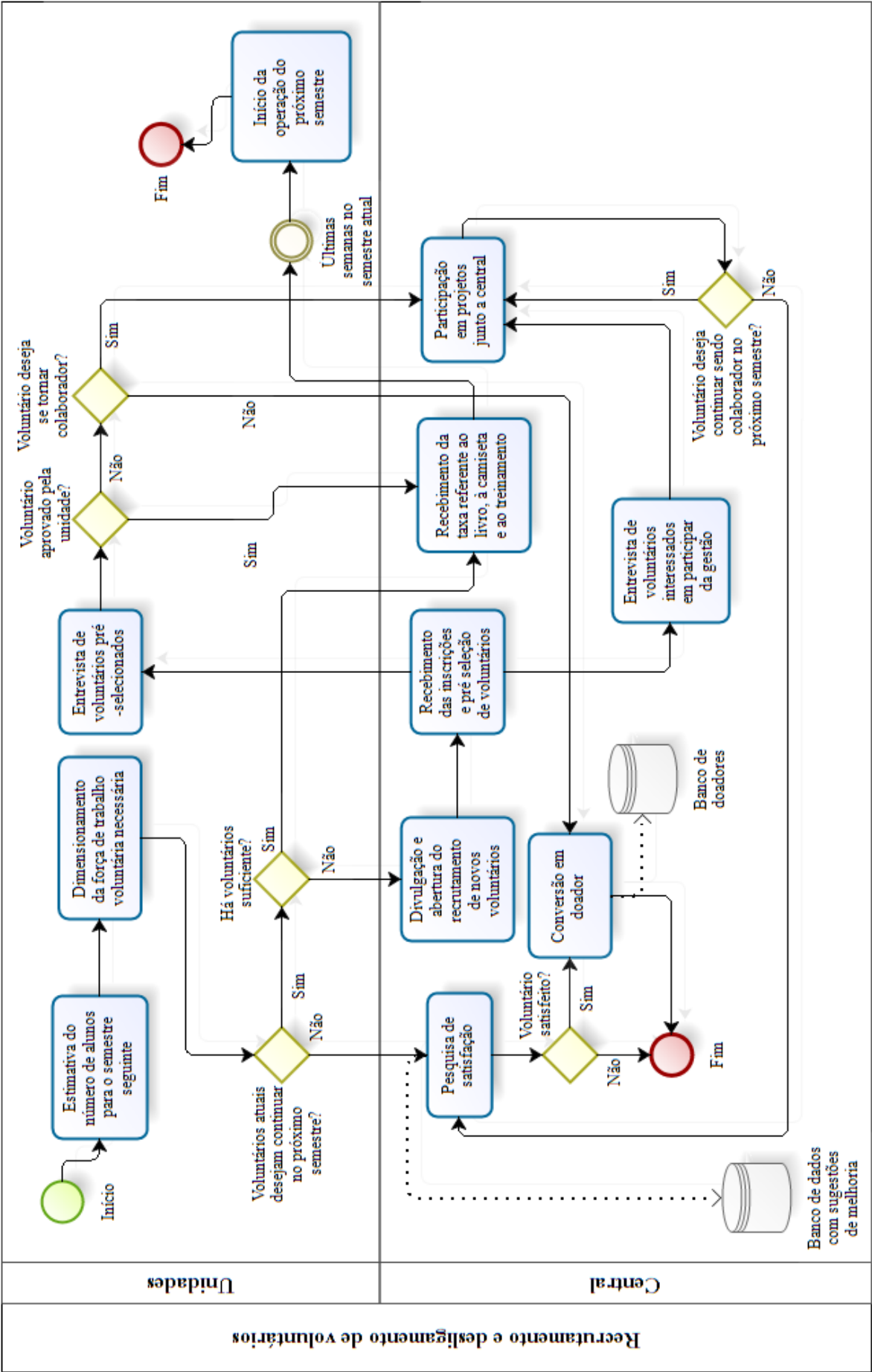
6.3.2 Mapa de processo: recrutamento e desligamento de voluntários

Manter as operações das unidades voluntárias, de acordo com a análise do ambiente e com o formato de franquia proposto, é elemento chave e estratégico para a organização. Além disso, voluntários são potenciais futuros doadores da organização, pois: (i) simpatizam com a causa, (ii) acompanham/acompanharam de perto o trabalho realizado pela Pró-Mundo e (iii), em sua grande maioria, são pessoas de alto poder aquisitivo. Pelos motivos apresentados, recrutar bons voluntários para a organização é um processo extremamente delicado a ser considerado no processo de expansão da Cidadão Pró-Mundo.

Por um lado, a gestão central não tem, e nem almeja ter, estrutura suficiente para entrevistar e selecionar voluntários para todas as unidades. Por outro, as unidades não têm visibilidade suficiente para atrair continuar atraindo voluntários interessados em dedicá-las seus finais de semana. Assim, o presente trabalho propõe que o processo de recrutamento de voluntários ocorra como uma parceria entre centrais e unidades. As unidades devem estimar a força de trabalho voluntária de que precisam, bem como a natureza do trabalho de seus voluntários. Cabe esclarecer que o **voluntariado rotativo** é um facilitador do formato das franquias da Cidadão Pró-Mundo e, portanto, **todas as unidades da Pró-Mundo devem oferecer essa opção de trabalho de dedicação mínima**. Processo similar já ocorre atualmente na organização, ainda que de maneira pouco uniforme entre unidades.

O recrutamento de voluntários busca sanar outro problema detectado durante o diagnóstico da organização: a relação ‘faça você mesmo’ entre voluntários da gestão e a Cidadão Pró-Mundo. Fixando-se os processos centrais necessários para suportar as operações das unidades (mapeados na subseção seguinte) é possível que a organização recrute voluntários para trabalharem em projetos junto a gestão – pessoas menos interessadas em se comprometer indefinidamente – e também recrute, por meio do trainee social, voluntários dispostos a ajudar no dia a dia das unidades. Essa proposta oferece à organização o benefício do trabalho não remunerado de voluntários e simultaneamente oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional àqueles que voluntariam sua força de trabalho. Por fim, sugere-se que a organização, junto ao recrutamento, mapeie a satisfação de voluntários no momento que eles se desligam da Pró-Mundo ou renovam seu termo de voluntariado junto a ela. Neste momento, a organização deve converter futuros ex-voluntários satisfeitos em doadores da organização.

Figura 27: Recrutamento e desligamento de voluntário - mapa processos



Fonte: Elaborado pela Autora

6.3.3 Mapa de processo: suporte central às operações das unidades

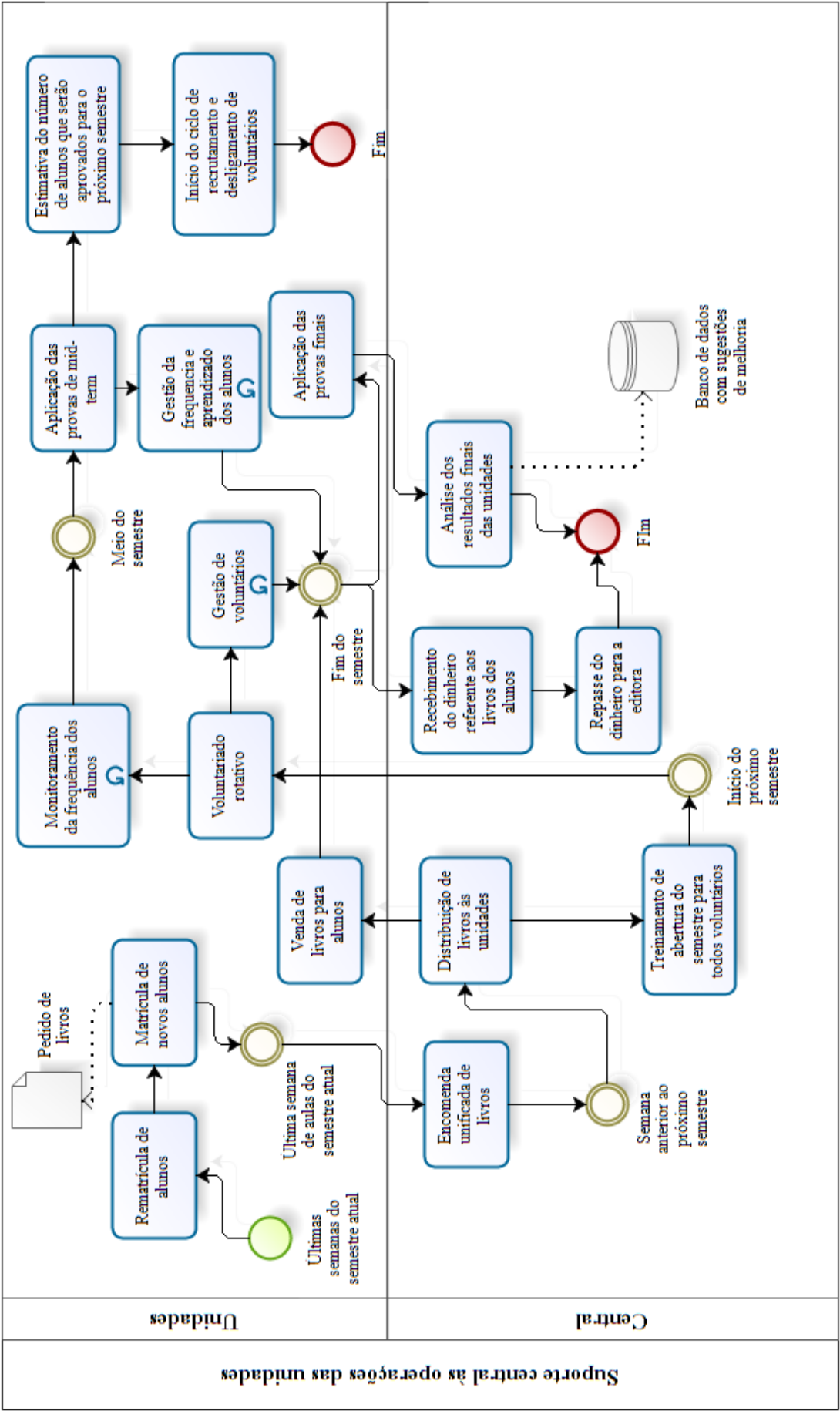
Há diretores de unidade que alegam que um dos motivos para que a divisão de trabalho interna às unidades não ocorra é a falta de estrutura e sequenciamento claro do que deve ser feito. Em função disso, o mapa de processos de suporte central às operações das unidades propõe um sequenciamento para muitos dos processos já existentes da organização. A importância consiste também em representar visualmente todos os processos centrais necessários ao funcionamento das novas unidades da Pró-Mundo. Eventualmente, quando a incubação de novas unidades for incorporada às operações da Cidadão Pró-Mundo, são esses processos que devem ser fixados para garantir a uniformidade entre franquias sociais.

Para fins de organização interna das unidades, o mapa evidencia também que na metade do semestre inicia-se o recrutamento de voluntários. É muito importante que as unidades tenham em mente que, durante a metade final do semestre, o recrutamento de voluntários demandará esforços adicionais de suas operações. O número de voluntários, de fato, disponível para a unidade ao final do semestre pode vir a representar um gargalo para as operações do semestre seguinte, caso a unidade não consiga reter e recrutar voluntários suficientes para satisfazer a demanda de seus alunos. Até por isso, ao final do semestre, antes que o processo de matrícula e rematrícula iniciem, a unidade deve ter firmado parceria com os voluntários do próximo semestre.

Considerando que o objetivo de expansão da Cidadão Pró-Mundo se restringe ao Estado de São Paulo¹¹, optou-se por centralizar o treinamento de voluntários no início de todo semestre. O objetivo é organizar, a cada semestre, um treinamento novo sobre temas relacionados à Cidadão Pró-Mundo, oferecidos em parceria com grandes empresas. Trata-se de uma oportunidade para a organização angariar recursos, oferecendo, em contrapartida, às instituições privadas a chance de promover suas atividades, para um público-alvo de jovens entre 18-25 anos, de classe média alta. Recomenda-se que o treinamento que ensina os voluntários a utilizar o material didático da instituição, que os familiariza com os sistemas de informação utilizados etc., seja digitalizado – em vídeo aulas e apostilas – para facilitar a distribuição do conteúdo.

¹¹ Oportunidades em outros estados serão avaliadas em separado, de acordo com a diretoria de expansão.

Figura 28: Suporte central às operações das unidades - mapa de processos



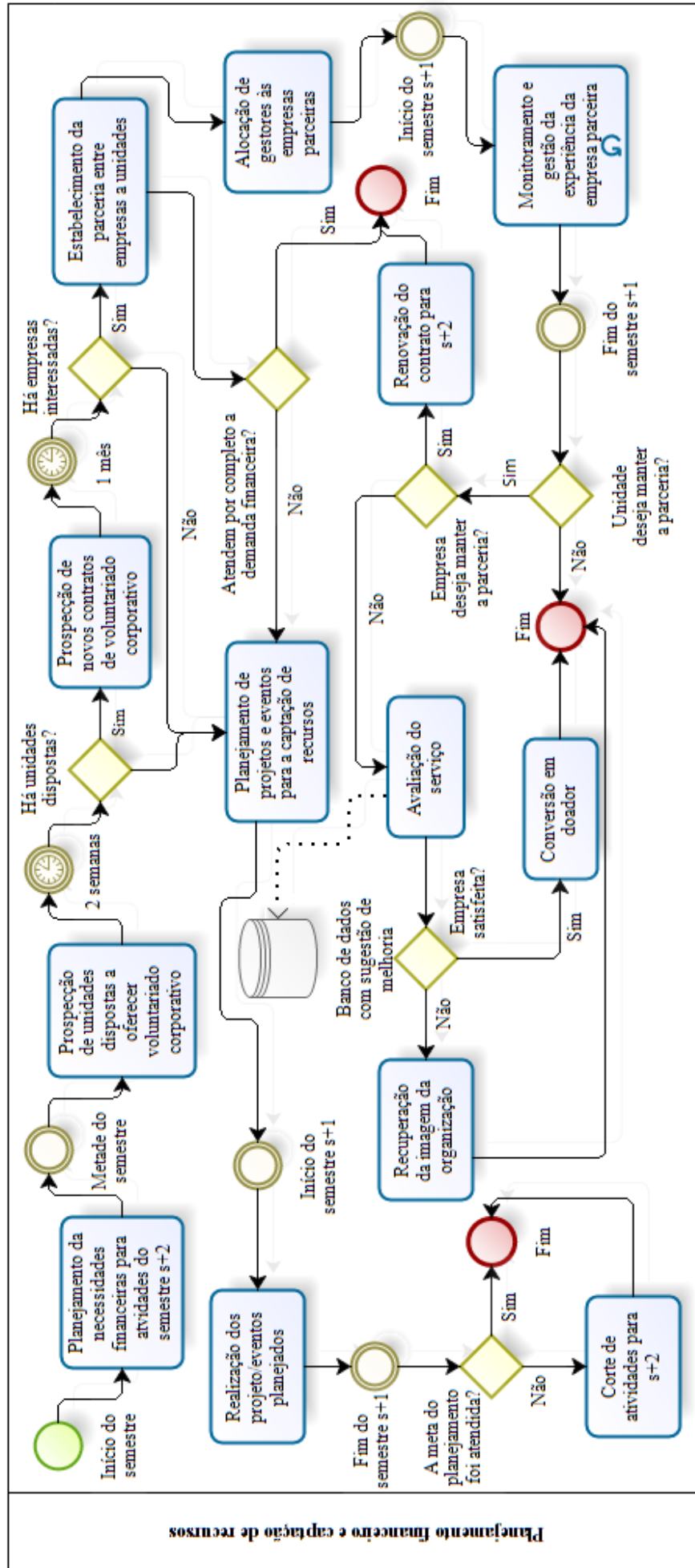
Fonte: Elaborado pela Autora

6.3.4 Mapa de processo: planejamento financeiro

O último mapa de processos proposto objetiva tornar possível a estrutura profissional necessária para suportar o crescimento da organização. Atualmente, a Cidadão Pró-Mundo já dispõe de meios para a captação de recursos financeiros, tais quais o voluntariado corporativo e a doação de pessoas físicas, ainda que no momento a base de doadores seja pouco robusta. Até o momento da contratação de sua primeira profissional, os recursos financeiros arrecadados pela Pró-Mundo eram convertidos em livros para alunos de uma de suas unidades. Apenas recentemente, esses recursos passaram a ser destinados à manutenção do quadro de funcionários (presentes e futuros). Profissionalizar parte da Cidadão Pró-Mundo significa mudar hábitos organizacionais e planejar sistematicamente a captação de recursos para não apenas sustentar e manter o quadro de funcionários, mas também para projetar crescimento nacional e desenvolver possibilidades de intercâmbio e bolsas de estudos para seus alunos. Todavia, implementar essas possibilidades e desenvolvê-las demanda recurso financeiro e administração profissional.

Ao mesmo tempo que o dinheiro abre um mundo de oportunidades para a organização, a Pró-Mundo se concentra na ideia de tornar-se uma entidade fortemente dependente do financiamento de terceiros para dar continuidade ao seu *core business*. O modelo de sustentabilidade financeira deve, portanto, contar predominantemente com a consolidação de um banco de doadores (pessoa física) – como sugerido pelo benchmarking – e o estabelecimento de parcerias de voluntariado corporativo. Entretanto, é de vital importância para a Pró-Mundo garantir ao menos sua capacidade de honrar suas obrigações financeiras frente aos funcionários já contratados. Para isso, sugere-se que a organização realize um planejamento financeiro, estimando custos e reservas financeiras necessárias para a manutenção de um semestre, iniciado um ano após o começo do planejamento. No semestre seguinte ao planejamento (s+1), a organização implementa as iniciativas elaboradas no semestre anterior, capta recursos e revê ao final se a captação de recursos corresponde à demanda estimada. Caso não corresponda, antes de incorrer os custos estimados para o semestre planejado, a organização pode rever seu orçamento, renegociar parcerias e em última instância, cortar atividades. Organizações sem fins lucrativos que são organizadas o suficiente para manter registro de suas atividades e realizar estimativas orçamentárias precisas tendem a ser mais eficientes na arrecadação de fundos, pois sabem especificar, com clareza e em detalhes, o destino que está sendo dado ao dinheiro de terceiros.

Figura 29: Planejamento financeiro - mapa de processos



Fonte: Elaborado pela Autora

6.4 Capacitação da operação

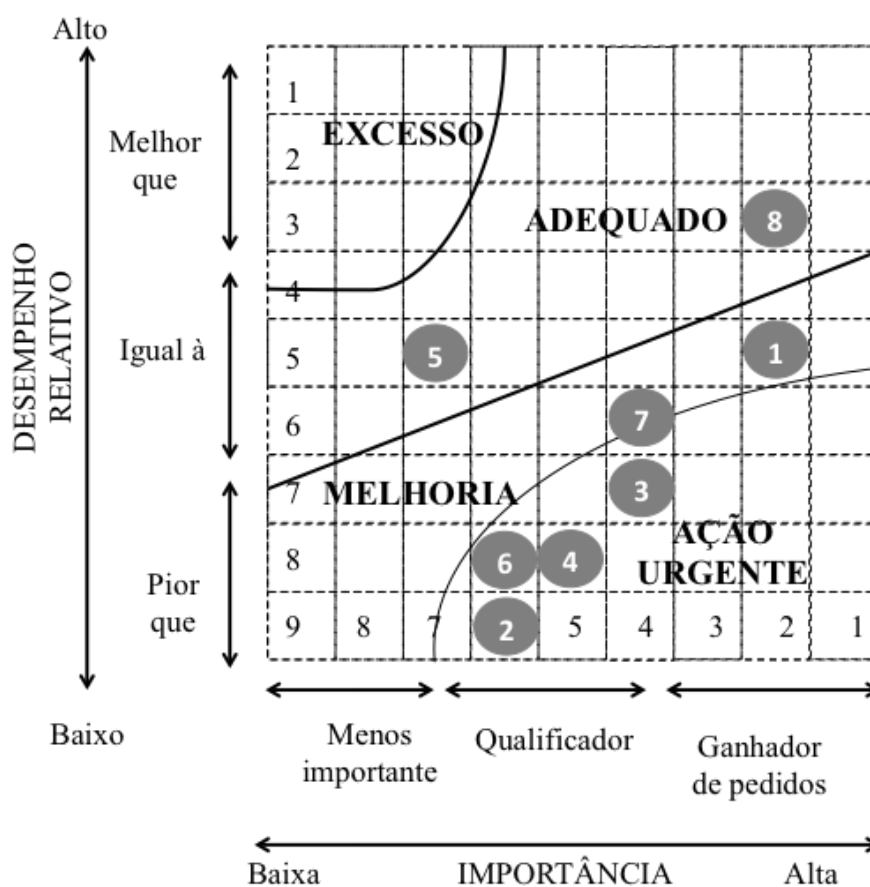
Concluído o redesenho operacional da Cidadão Pró-Mundo, finalmente, é possível reestruturar a organização para comportar os novos processos administrativos propostos nas seções anteriores. Capacitar a operação significa adequá-la, da melhor maneira possível, para viabilizar a implementação dos novos processos. Em organizações sem fins lucrativos, compreender quais processos devem receber aporte de capital, em detrimento de outros, é essencial para a sobrevivência da organização. Logo, esta seção inicia com a classificação dos processos da Pró-Mundo segundo sua importância para o objetivo de desempenho (uniformidade entre franquias) traçado pela organização.

Segundo o reposicionamento estratégico estabelecido ao final do diagnóstico da organização, para commoditizar as operações da Cidadão Pró-Mundo é necessário investir em treinamentos, sistemas e definição de processos operacionais. Nesse sentido, os mapas de processos da seção anterior, direcionam a implementação da estratégia em questão. Em contrapartida, para a construção de *capability* para os serviços de voluntariado corporativo e abertura de unidades, a recomendação é fortalecer o poder de decisão da linha de frente da organização. A Pró-Mundo pode ser observada segundo três linhas de frente distintas, que se sobrepõem a todo momento: (i) a que separa alunos e professores – a essência operacional, (ii) a que separa voluntários e empresas e (iii) a que separa voluntários de voluntários. Essa última é a mais confusa de se entender, porque ao mesmo tempo em que há voluntários na organização que suportam e ‘vendem’ a ideia do desenvolvimento pessoal para outros voluntários que desejam trabalhar junto à gestão e operação da Pró-Mundo, **simultaneamente, eles devem enxergar o benefício de realizar o trabalho voluntário que realizam.** Isso é um dos cerne do problema da relação de ‘faça você mesmo’ existente na gestão da Pró-Mundo. Trata-se ainda de um problema bastante contraditório, porque ao mesmo tempo que os processos administrativos centrais – facilitadores do formato – devem ser executados independentemente da boa vontade do voluntário, a organização não deve desperdiçar talentos interessados em contribuir para sua gestão. A aplicação do critério de profissionalização, posterior a classificação da importância dos processos da organização, consolidará o novo modelo de trabalho da organização, tirando das mãos dos voluntários os processos críticos cuja ênfase no controle gerencial é alta.

6.4.1 Classificação de processos segundo importância relativa ao objetivo de desempenho

Apesar do redesenho e reestruturação dos processos centrais da Cidadão Pró-Mundo, restam ainda lacunas entre o desempenho operacional exequível através do voluntariado e o desempenho operacional necessário para comportar as atividades da organização e que precisam ser profissionais, como discutido no início desta seção. Em função disso, os processos de: (1) recrutamento de voluntários, (2) desligamento de voluntários, (3) planejamento financeiro, (4) gestão de parcerias, (5) marketing, (6) captação de recursos, (7) gestão da tecnologia da informação e (8) gestão de voluntários foram classificados segundo a sua importância (em ganhador de pedido, qualificador e menos importante) frente ao objetivo de uniformizar as franquias e também ao desempenho da Pró-Mundo relativo a outras organizações sem fins lucrativos. A figura 30 posiciona os processos mencionados acima na matriz desempenho e importância.

Figura 30: Principais processos da Pró-Mundo (matriz de importância e desempenho)



Fonte: Elaborado pela Autora

Como esperado, a Pró-Mundo não peca por excesso de atenção a qualquer um de seus processos, dado o caráter voluntário da organização. Pelo contrário, há muitos processos que precisam de atenção urgente, mas não por serem ganhadores de pedidos, mas porque, em comparação a outras organizações sem fins lucrativos que usam trabalho profissional, a Pró-Mundo perde sua competitividade. Os processos que requerem ação urgente (desligamento de voluntários, planejamento financeiro, gestão de parceria e captação de recursos) correspondem todos a meios de financiamento utilizados por organizações sem fins lucrativos. São todos processos urgentes e necessários para suportarem não o crescimento da organização, mas sua profissionalização.

Em termos de processos estratégicos, correlacionados à uniformidade da organização, tais quais a gestão e o recrutamento de voluntários, a organização tende a se sair bem adicionando atividades incrementais (durante o período de recrutamento) à força de trabalho voluntária. Por outro lado, o processo de incubação, proposto para a consolidação da maturidade de novas franquias, não foi posicionado na matriz acima, pois não se aplica, necessariamente, a realidade de outras organizações sem fins lucrativos. Mas, tendo em vista o reposicionamento estratégico das operações da Pró-Mundo – transição de *capability* para *commodity* -, esse é o processo responsável por treinar as operações, sistematicamente, tornando-as escaláveis.

6.4.2 O novo modelo de trabalho: aplicação do critério de profissionalização e nova estrutura organizacional

De acordo com a metodologia proposta para o planejamento da profissionalização da Cidadão Pró-Mundo:

- a) Postos de trabalho responsáveis por **processos críticos** à uniformização de franquias devem ser **desempenhados por profissionais**;
- b) Postos de trabalho, sobre os quais controle gerencial se faz necessário, devem ser profissionais. Em contrapartida, postos de trabalho cujo **comprometimento pessoal e o engajamento do trabalhador** asseguram o desempenho das tarefas devem ser **voluntários**, caso não conflitem com o critério anterior.

O primeiro critério, quando aplicado à estrutura de processos elaborada pelo presente trabalho, sugere que a **incubação de novas unidades sejam realizadas profissionalmente**. Confrontada ao segundo critério de profissionalização, esses processos administrativos, de fato, demandam bastante controle gerencial. São processos bastante críticos para a organização, logo, é coerente profissionalizá-los. Considerando as linhas de frente hoje existentes dentro da Cidadão Pró-Mundo, remunerar esses incubadores não só asseguraria a uniformidade entre franquias, mas é também um avanço para tirar das mãos de voluntários atividades cuja demanda de gestão é crescente. Enquanto a Cidadão Pró-Mundo busca parceiros que consigam fornecer à organização um sistema de informação robusto, que permita o controle automático da qualidade das franquias, através de sistema integrado, é cabível considerar a alocação de incubadores profissionais para oferecer, inclusive, o suporte necessário que a central deve fornecer às suas unidades.

O modelo de trabalho proposto para incubadores alocaria duas unidade em diferentes níveis de maturidade a um incubador, por um período de um ano. Terminado o período, o incubador seria responsável por outra unidade. Dentro de dois anos, quando a Cidadão Pró-Mundo tiver o sistema de informação adequado para diminuir a carga de trabalho entre central e unidade, o incubador se desvincularia da unidade madura, liberando-as para outra vantagem importante desta proposta, em relação à natureza do trabalho profissional desempenhados por outras organizações sem fins lucrativos, é de se tratar de uma abordagem que ‘empodera’ (do inglês, *empower*) os funcionários da organização. Desde o momento em que a organização optou por suportar sua expansão por meio do trabalho assalariado, se posicionou contra a estruturação de uma organização burocrática pautada em procedimentos enfadonhos. Assim, a estruturação do trabalho profissional através de incubadores permite também que a organização dê autonomia para sua linha de frente, ao atribuir aos seus profissionais assalariados a função de implementação do modelo de negócios da organização.

Em consonância com o exposto acima e considerando que a contratação de profissionais demandará da organização esforços adicionais em termos da gestão de parcerias, desligamento de voluntários, captação de recursos e planejamento financeiro, para a distribuição dessas tarefas recomenda-se que:

- a) A princípio, a organização contrate apenas um incubador para a abertura de novas unidades. A primeira unidade a participar do programa de incubação iniciaria suas

atividades no primeiro semestre de 2015. Após um semestre, nova unidade seria aberta e alocada a este incubador. No início de 2016, a primeira unidade incubada seria avaliada quanto a sua maturidade e nova vaga de incubação estaria aberta para novos empreendedores sociais;

- b) A contratação de novos incubadores seja sempre vinculada diretamente ao planejamento de abertura de novas unidades. Considerando-se que o planejamento financeiro prioriza o estabelecimento de programas de voluntariado corporativo bem como o desenvolvimento de um banco de doadores (pessoa física) robusto, a revisão da meta de expansão da Cidadão Pró-Mundo deve acompanhar o crescimento do banco de doadores – potencialmente ex-voluntários – e do aumento do número de parcerias;
- c) A organização **mantenha suas diretorias voluntárias** e ofereça ainda opções de voluntariado junto à gerência central da organização. Conforme o diagnóstico da organização, o voluntariado é extremamente estratégico e benéfico para a Cidadão Pró-Mundo, devido à qualificação média de seus voluntários. Para que os projetos e ideias adicionais que saem das reuniões de diretoria sejam implementados, a organização deve recrutar voluntários interessados diretamente em participar desses projetos (de marketing, de captação de recursos, de reestruturação pedagógica etc.), com um fim bastante específico para as atividades do corpo de trabalho voluntário (ênfase no engajamento pessoal).
- d) Por ora, enquanto o sistema de informações não opera, a organização contrate dois funcionários que desempenhem o papel de incubador para as unidades já existentes. A implementação do sistema é crucial para a consolidação do modelo de franquias descentralizado proposto para a organização, e por isso, enquanto não há sistema, a interface gestão central e unidades está completamente sobrecarregada com as atividades de suporte às unidades. Eventualmente, no momento de implementação dos sistemas, esses funcionários podem ser elegíveis para se tornarem gestores das parcerias entre a central da Pró-Mundo e as instituições privadas;
- e) As novas atribuições do coordenador geral seja acompanhar o planejamento financeiro e o estabelecimento de parcerias, como também o monitoramento do desempenho das

unidades – experiência do voluntariado e também aprendizado dos alunos – e planejar junto às diretorias novos projetos de melhoria com base nos bancos de dados coletados semestralmente.

- f) O estabelecimento de um programa de apadrinhamento entre unidades, como um mecanismo de coordenação lateral, para auxiliar unidades menos maduras na resolução de problemas pedagógicos, organizacionais, gerenciais (de voluntários).
- g) A contratação de gestores de unidade, a longo prazo, para grupos de unidades maduras, funcionando como um ponto de contato intermediário entre a organização e as unidades. O papel desse cargo se assemelha bastante ao papel desempenhado pelos incubadores com a grande diferença de que a maturidade das unidades demandaria menor carga horária, justificando, portanto, a contratação, apenas em casos em que o número de unidades passar a ser consideravelmente alto.

Sendo assim, a estrutura profissional proposta contempla uma solução de curto e médio prazo para a Cidadão Pró-Mundo, levando em consideração algumas condições de contorno impostas pela organização como o alto grau de descentralização do poder de decisão, a atribuição de independência às franquias frente ao franqueador e a estruturação de um plano de trabalho profissional pouco burocrático e rotineiro, que permitisse aos funcionários da organização se desenvolverem junto a ela (e não apenas serem remunerados para mantê-la). A figura a seguir estrutura graficamente a organização, a longo prazo. Em cinza, foram representados os postos de trabalho profissionais, em branco, os voluntários.

Figura 31: Nova estrutura organizacional proposta para a Pró-Mundo



Fonte: Elaborado pela Autora

7 Conclusão

A profissionalização de uma organização sem fins lucrativos, sem dúvidas, pode ser abordada por diversas perspectivas. Boa parte das organizações sem fins lucrativos, pesquisadas pela autora, optaram por profissionalizar suas operações alocando ao profissional atividades repetitivas e burocráticas necessárias à sobrevivência da organização. Neste trabalho, optou-se por propor um modelo de profissionalização que atendesse aos objetivos estratégicos da organização estudada. Tratando-se de uma organização de serviços, cujo principal objetivo, no presente, é expandir suas operações, a profissionalização se mostrou intrínseca à definição de um novo modelo de expansão. Somente a partir do estabelecimento claro de uma política e um modelo de expansão, seria possível determinar quais os processos da organização são críticos o suficiente para receber atenção – e alocação de recursos financeiros – por meio da profissionalização. Por esses motivos, optou-se por revisar a literatura de gestão de operações de serviços, de organização do trabalho, de estruturação de franquias e de divisão do trabalho. Ainda que nenhuma literatura específica para o Terceiro Setor tenha sido utilizada na elaboração da metodologia, os resultados do trabalho foram recebidos com grande satisfação pela organização estudada.

A metodologia desenvolvida para chegar aos novos processos necessários à expansão da organização e sua subsequente profissionalização consistiu em, a partir do objetivo de expansão, analisar e diagnosticar o ambiente em que a Pró-Mundo está inserida, desenvolver o conceito de serviço da organização e atribuir um objetivo de desempenho ao objetivo estratégico de expansão. Esse primeiro conjunto de análises, realizadas durante o diagnóstico da organização, foram responsáveis por nortear uma estratégia de expansão operacional para a Pró-Mundo, que por sua vez, nortear o formato e o modelo de franquias sociais, proposto para a expansão geográfica da organização.

Muitas conclusões importantes puderam ser inferidas a partir do diagnóstico da organização. Analisando a evolução dos processos administrativos e operacionais da Cidadão Pró-Mundo, conclui-se que o espectro de serviços prestados pela organização ampliou consideravelmente durante os últimos anos. Inicialmente, os clientes da organização eram apenas alunos de comunidades de baixa renda interessados em aprender inglês. Atualmente, a organização é procurada por mais voluntários do que consegue atender – mesmo com um modelo de

trabalho voluntário rotativo, cuja demanda por voluntários é consideravelmente alta – pois oferece a seus voluntários um serviço completo em termos de experiências, resultados, valores e operações. Os voluntários comprometem parte de seu tempo livre em troca da oportunidade de melhorar seu nível de inglês, de frequentar comunidades de baixa renda, de desenvolver habilidades pessoais e profissionais, entre outros. Da mesma forma, outro cliente que a organização passou a desenvolver, conforme a necessidade de captação de recursos, são as instituições privadas. Compreender as novas relações de clientela da Pró-Mundo foi bastante importante para focar a estrutura profissional da organização segundo o nível de serviço que a organização deseja oferecer a seus clientes. Concluiu-se, portanto, que o conceito de serviço para todos os clientes seria o mesmo, de forma que a Pró-Mundo, por intermédio do voluntariado corporativo, seria capaz de captar recursos e, simultaneamente, agregar valor às suas operações, evitando tornar-se uma organização que utiliza parte de seus recursos de forma cíclica na manutenção de um departamento de captação de recursos. Principalmente, concluiu-se que para a Cidadão Pró-Mundo é extremamente estratégico manter o caráter de suas operações voluntário.

A segunda parte do trabalho, com o auxílio de metodologia proposta, determinou o formato segundo o qual as franquias da Pró-Mundo seriam disseminadas. As principais conclusões desta etapa foram os novos processos necessários para assegurar a expansão da organização de acordo com o modelo de franquia proposto e a existência de uma grande dependência da organização em relação a um sistema de informações robusto. Somente desta maneira, as unidades da Pró-Mundo, ao atingir maturidade, dependerão menos da interação direta com a central. Em termos do planejamento financeiro, é importante que à medida que a organização contrate seus funcionários, ela seja capaz de honrar com suas obrigações trabalhistas, logo a revisão do planejamento e o desenvolvimento de projetos adicionais que garantam a sustentabilidade financeira da Pró-Mundo, tornam-se extremamente críticos para a sobrevivência da organização.

A reestruturação de processos, a análise e definição de uma estratégia de expansão operacional, o novo conceito de serviço da organização e a proposta de profissionalização sugerida ao final do trabalho respondem em conjunto quais os novos processos necessários para assegurar a expansão da organização, quais os postos de trabalho que deverão ser criados a fim de atender os propósitos desejados e quais atividades devem ser voluntárias e remuneradas. Em particular, o modelo proposto para profissionalizar a organização foi capaz

de vincular seu quadro de funcionários à captação de recursos, ao propor a remuneração de incubadores e ao priorizar, no mapeamento dos novos processos, o voluntariado corporativo e o desenvolvimento de um banco de doadores compostos por ex-voluntários para a arrecadação de verbas. Dessa forma, à medida que a organização cresce, crescem consigo seu banco de ex-voluntários e suas oportunidades para vender contratos de serviço de voluntariado corporativo. Por fim, a demanda por incubadores e futuros gestores de unidades aumenta, fechando o ciclo entre receita e contratação. A organização ainda enfrentará muitos desafios até que o modelo proposto seja exequível em sua plenitude. Os próximos serão a realização do primeiro planejamento financeiro da organização e a definição de meios de estruturar e implementar o sistema de informação necessário para a independência das unidades da Pró-Mundo.

Referências

- BOWEN, D. E.; LAWLER III, E. E. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. **Spring 1992**, 1992.
- BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing Service Organizations: Does Having a "Thing" Make a Difference? **Journal of Management**, 2002.
- CIDADÃO PRÓ-MUNDO. Missão, Visão e Valores. **Website da Cidadão Pró-Mundo**, 2014. Disponível em: <<http://www.cidadaopromundo.org.br>>. Acesso em: 10 Abril 2014.
- CLARY, E. G. et al. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 6, 1998.
- DANT, R. P.; GUNDLACH, G. T. The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. **Journal of Business Venturing**, New York, 1998.
- DANT, R. P.; NASR, N. I. Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. **Journal of Business Venturing**, 1998.
- DELORS, J. et al. **Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. [S.l.]: Editora Cortez, 1998.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 23a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. 4a Edição. ed. [S.l.]: Livraria Pioneira, 1997.
- FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade para obtenção do título de mestre. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of applied psychology monograph**, v. 55, n. 3, June 1971.
- IPEA. Repositório do Conhecimento do IPEA. **Os determinantes da desigualdade no Brasil**, 1995. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11058/1727>>. Acesso em: Fevereiro 2014.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Service Operations Management - Improving Service Delivery**. 2nd Edition. ed. [S.l.]: Pearson Education, 2005.

KAUFMANN, P. J.; EROGLU, S. Standardization and adaptation in business format franchising. **Journal of Business Venturing**, New York, 1998.

MELLO, M. Reestruturação de uma Organização Sem Fins Lucrativos Visando a Profissionalização. **Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2a Edição. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NECKERMAN, K. M.; TORCHE, F. Inequality: Causes and Consequences. **Annual Review of Sociology**, v. 33, Agosto 2007.

PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY. Penn State News. **Juggling languages can build better brains**, 2011. Disponível em: <news.psu.edu/story/160653/2011/02/18/juggling-languages-can-build-better-brains>. Acesso em: Fevereiro 2014.

ROEMER, J. **Equality of Opportunity**. New York: Harvard University Press, 1998.

SALAMON, L. N. Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 1987. 16-29.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução de Maria Teresa Corrêa Oliveira e Fábio Alher. 2a Edição. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SPREITZER, G. M. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Acadamy of Management Journal**, v. 39, n. 2, 1996.

TEIXEIRA, A. D. A. J. Redesenho de uma organização do Terceiro Setor. **Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, 2012.

UNIVERSITY OF CHICAGO. The Foreign-Language Effect - Thinking in a Foreign Tongue Reduces Decision Biases. **SAGE Journal**, Abril 2012.

UNIVERSITY OF MELBOURNE. **Promoting the benefits of language learning**. Research unit for multilingualism and cross cultural communication at the University of Melbourne. Melbourne, p. 21. 2007.

ANEXO A – Terceiro Setor: ONGs, OSs e OSCIPs.

Os teóricos da Reforma do Estado incluem essas entidades no que denominam de **terceiro setor**, assim entendido aquele que é composto por entidades da sociedade civil de fins públicos e não lucrativos; esse terceiro setor coexiste com o **primeiro setor**, que é o Estado, e o **segundo setor**, que é o mercado. Na realidade, ele caracteriza-se por prestar atividades de interesse público, por iniciativa privada, sem fins lucrativos; precisamente pelo interesse público da atividade, recebe proteção e, em muitos casos, ajuda por parte do Estado, dentro da atividade de fomento; para receber essa ajuda, tem que atender a determinados requisitos impostos por lei que variam de um caso para outro; uma vez preenchidos os requisitos, a entidade recebe um título, como o de **utilidade pública**, o certificado **de fins filantrópicos**, a qualificação de organização social. Esse tipo de entidade existe desde longa data, mas agora está adquirindo feição nova, especialmente com a promulgação da Lei nº 9.790, de 22-3-99, que dispõe sobre as **organizações da sociedade civil de interesse público**. Normalmente, celebram convênio com o poder público, para formalizar a parceria. (OMISSIS). Em todas essas entidades estão presentes os mesmos traços: são entidades privadas, no sentido de que são instituídas por particulares; desempenham serviços não exclusivos do Estado, porém em colaboração com ele; recebem algum tipo de incentivo do poder público; por essa razão, sujeitam-se a controle pela Administração Pública e pelo Tribunal de Contas. Seu regime jurídico é predominantemente de direito privado, porém parcialmente derogado por normas de direito público. Integra o **terceiro setor**, porque nem se enquadram inteiramente como entidades privadas, nem integram a Administração Pública, direta ou indireta. Incluem-se entre as chamadas **organizações não governamentais** (ONGs). Todas essas entidades enquadram-se na expressão **entidade paraestatal**. Trecho extraído de Di Pietro (2010, p. 490/491).

Organização social é a qualificação jurídica dada a pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa de particulares, e que recebe delegação do Poder Público, mediante contrato de gestão, para desempenhar serviço público de natureza social. Nenhuma entidade nasce com o nome de organização social; a entidade é criada como associação ou fundação e, habilitando-se perante o poder público, recebe a qualificação; trata-se de título jurídico outorgado e cancelado pelo poder público. Trecho extraído de Di Pietro (2010, p. 496).

ATRIBUIÇÕES:

Art. 1º, Lei n. 9.637/98:

*“Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais **pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei**”.*

A Lei nº 9.970, de 23-3-99, regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30-6-99, veio disciplinar as entidades que denominou de organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Trata-se de qualificação jurídica dada a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado com incentivo e fiscalização pelo Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de **termo de parceria**. Embora conhecida como a lei do terceiro setor, é evidente que a Lei nº 9.790/99 não trata de todas as entidades do terceiro setor, conforme resulta exposto do item 11.1. Existe alguma semelhança com as organizações sociais, na medida em que ambas são entidades privadas, sem fins lucrativos, que, uma vez preenchidos os requisitos legais, recebem uma qualificação pelo Poder Público: organização social – OS, em um caso, e organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP, em outro. A diferença está em que a OS recebe ou pode receber delegação para a gestão de **serviço público**, enquanto a OSCIP exerce **atividade de natureza privada**, com a ajuda do Estado. No caso da OSCIP, o objetivo é semelhante ao que já inspirou anteriormente a outorga do título de **utilidade pública**. Uma vez qualificada pelo Poder Público, a entidade passa a receber algum tipo de auxílio por parte do Estado, dentro da atividade de fomento. Só que a OSCIP está mais bem estruturada, já que a lei impõe requisitos mais rígidos para a obtenção da qualificação. Trecho extraído de Di Pietro (2010, p. 500).

ATRIBUIÇÕES:

Artigo 3º, Lei n. 9.790/99:

*“Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às **pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:***

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins”.

Embora haja muitos pontos comuns entre essas entidades e as organizações sociais, é evidente que o objetivo visado pelo Governo é bem diverso nos dois casos; nas organizações sociais, o intuito evidente é o de que elas assumam determinadas atividades hoje desempenhadas, como serviços públicos, por entidades da Administração Pública, resultando na extinção destas últimas. Nas organizações da sociedade civil de interesse público, essa intenção não resulta implícita ou explicitamente, da lei, pois a qualificação da entidade como tal não afeta em nada a existência ou as atribuições de entidades ou órgãos integrantes da Administração Pública. Além disso, a entidade privada, para ser qualificada, tem que ter existência legal, já que, dentre os documentos exigidos para a obtenção da qualificação, estão o ‘balanço patrimonial e demonstrativo de resultados do exercício’ e a ‘declaração de isenção de imposto de renda’ (art. 5º, III e IV, da Lei nº 9.790/99). Isto evita que entidades fantasmas, sem qualquer patrimônio e sem existência real, venham a pleitear o benefício. Trecho extraído de Di Pietro (2010, p. 502).