

ALEXANDRE DE ALMEIDA JANNY TEIXEIRA

**REDESENHO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

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

São Paulo  
2012



ALEXANDRE DE ALMEIDA JANNY TEIXEIRA

REDESENHO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

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

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Doutora Márcia  
Terra da Silva

São Paulo  
2012

2343612  
TF-2012  
T2352  
H 2012 AP

DEDALUS - Acervo - EPRO



32100012398

ACOMPANHA CD

FICHA CATALOGRÁFICA

Teixeira, Alexandre de Almeida Janry  
Redesenho de uma organização do terceiro setor / A.A.J.  
Teixeira. – São Paulo, 2012.  
159 p.

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

1. Terceiro setor (Organização) I. Universidade de São Paulo.  
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção  
Il. t.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio incondicional durante toda a minha vida.

À professora Marcia, pela orientação sábia e paciente.

À Cidadão Pró-Mundo, pela oportunidade e por ter acreditado na minha capacidade de realizar esse trabalho.

À Lúcia e Sarah, pela colaboração e, principalmente, pela inspiração.

Aos meus amigos, por tudo.



*"A educação é um processo social, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, é a própria vida."*

Dewey , John



## RESUMO

O presente trabalho desenvolve o projeto de redesenho organizacional da Cidadão Pró-Mundo, uma Organização Não Governamental (ONG), que angaria voluntários para ministrarem aulas de inglês em comunidades carentes. O objetivo do trabalho é ajudar a ONG, que conta com 250 voluntários, a enfrentar dificuldades em sua gestão, como a baixa estruturação, a falta de mão de obra e a indefinição de papéis. Para isso, foi adotado o referencial analítico proposto por Jay Galbraith, explorando cinco dimensões da organização: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas. O autor e a organização foram, ambos, protagonistas ativos no projeto, desenvolvendo um processo participativo de tomada de decisão. Os principais resultados obtidos foram a definição, o detalhamento e a implementação da nova estrutura organizacional, o mapeamento dos processos-chave da organização e definições a respeito da gestão dos voluntários, assim como o aprendizado a respeito do método e do referencial teórico utilizados.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional. Terceiro Setor. Ensino de língua estrangeira.



## ABSTRACT

This study develops the organizational redesign of “Cidadão Pró Mundo”, a Non-Governmental Organization (NGO), which raises volunteers to teach English at underprivileged communities. This study’s goal is to help the NGO, which has 250 volunteers, to overcome management difficulties such as inefficient structure, lack of manpower and poor role definition. For this, the analytical framework proposed by Jay Galbraith, was used, exploring five dimensions of the organization: Strategy, Structure, Processes, People and Rewards. Both the author and the organization were active participants in the project, constituting a participatory decision-making process. The main results were the definition, detailing and implementation of the new organizational structure, the mapping key processes, and insights about volunteer management, as well as learning about the chosen method and theoretical framework.

Keywords: Organizational structure. Third sector. Foreign language teaching.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representatividade de cada categoria de Organização no voluntariado Brasileiro, Hopkins (2010) .....	34
Figura 2 - Linha do Tempo, retirada do website da ONG.....	44
Figura 3 - Aula na Pró-Mundo, retirada do website da ONG.....	45
Figura 4 - Atividades em aula e reunião de fim de semestre, retirada do website da ONG .....	47
Figura 5 - Modelo de funcionamento do ciclo de aulas, retirado do website da ONG .....	48
Figura 6 – Estrutura organizacional da Cidadão Pró Mundo, retirada de material de divulgação interna .....	49
Figura 7 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011).....	55
Figura 8 - Etapas do Planejamento Estratégico, Hudson (2004).....	57
Figura 9 - Estrutura funcional, elaboração do autor. ....	59
Figura 10 - Estrutura geográfica, elaboração do autor.....	59
Figura 11 - Estrutura orientada ao produto, elaboração do autor.....	60
Figura 12 – Estrutura orientada ao cliente, baseada em Galbraith (2011).....	60
Figura 13 - Uma Estrutura de Matriz, adaptado de Galbraith e Kates, 2007 .....	61
Figura 14 – O <i>continuum</i> da competência lateral, Galbraith (2011).....	65
Figura 15 - Modelo integrado de sistema de pessoas, adaptado de Galbraith (2011)....	76
Figura 16 - As três alavancas de ação da gestão em relação às competências, adaptado de Durand (2000) .....	77
Figura 17 - As opções de envolvimento, adaptado de Galbraith (2011).....	81
Figura 18 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011).....	85
Figura 19 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011).....	96
Figura 20- Estrutura organizacional da Cidadão Pró-Mundo, elaboração do autor.....	97
Figura 21- Organograma proposto, Modelo Descentralizado, elaboração do autor.....	99
Figura 22 - Organograma proposto, Modelo Matriz, elaboração do autor.....	102
Figura 23 - Organograma proposto, Modelo Híbrido, elaboração do autor. ....	104
Figura 24- Organograma final, elaboração do autor.....	112
Figura 25 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011).....	119



Figura 26 - Mapa do Ciclo de Recepção de Novos Voluntários, elaboração do autor.	124
Figura 27 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011).....	126
Figura 28 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011).....	131
Figura 29 - Índice de Gini dos Países do G20, elaboração do autor.....	145
Figura 30 - IDEB 2005, 2007, 2009, 2011 e Projeções para o Brasil .....	146
Figura 31 - Mapa de Processos: gestão de aulas, elaboração do autor. ....	157
Figura 32 - Mapa de processo, compra de livros elaboração do autor.....	159



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Meios e fins para cada setor da sociedade, baseado em Fernandes (1994).	32
Tabela 2 - Produção Acadêmica Sobre o Terceiro Setor, elaboração do autor, dados ANANPAD 2002-2011 .....	37
Tabela 3 - Desafios à Sociedade Civil, Brown e Kalegaonkar (2002), tradução do autor .....	38
Tabela 4 - Resumo das alternativas de estrutura, adaptado de Galbraith 2011.....	61
Tabela 5 – Erros comuns na definição de um sistema de métricas .....	70
Tabela 6 – Boas práticas para a definição de um sistema de métricas.....	71
Tabela 7 - Resumo das alternativas de estrutura, adaptado de Galbraith 2011.....	75
Tabela 8 - Resumo do embasamento teórico, elaboração do autor.....	78
Tabela 9 - Guia de perguntas e objetivos para entrevistas, elaboração do autor.....	91
Tabela 10 - Definição dos parâmetros de projeto elaboração do autor.....	94
Tabela 11 - Resultado da avaliação das alternativas, orientação para expansão, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor .....	106
Tabela 12 - Resultado da avaliação das alternativas, qualidade, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor .....	106
Tabela 13 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Troca de Experiências, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor.....	107
Tabela 14 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Escalabilidade, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor.....	108
Tabela 15 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Competência para Captação de Recursos, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor .....	108
Tabela 16 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Eficiência na Mobilização de Recursos, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor .....	109
Tabela 17 - Resultado da Avaliação das Alternativas, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor .....	110
Tabela 18 - Definição de papel: diretor comercial, elaboração do autor. ....	114
Tabela 19 - Definição de papel: diretor social elaboração do autor.....	114
Tabela 20- Análise RACI elaboração do autor. ....	116



Tabela 21 - Ficha de Processo: Recepção de Novos Voluntários, elaboração do autor .....	122
Tabela 22 – Avaliação das métricas propostas, elaboração do autor. ....	129
Tabela 23 - Classificação do EF EPI, Education First 2011, elaboração do autor .....	147
Tabela 24 - Guia de Perguntas e Objetivos para Entrevistas, elaboração do autor....	149
Tabela 25 - Definição de papel: Pedagógico, elaboração do autor. ....	151
Tabela 26 - Definição de papel: Gente, elaboração do autor. ....	151
Tabela 27 - Definição de papel: Expansão, elaboração do autor. ....	151
Tabela 28 - Definição de papel: Marketing, elaboração do autor. ....	152
Tabela 29 - Definição de papel: Administrativo, elaboração do autor. ....	152
Tabela 30 - Definição de papel: Captação, elaboração do autor.....	153
Tabela 31 - Definição de papel: Coordenador, elaboração do autor.....	153
Tabela 32 - Definição de papel: Equipe de Apoio (EA) Unidade, elaboração do autor. ....	154
Tabela 33 - Definição de papel: EA Voluntários, elaboração do autor. ....	154
Tabela 34 - Definição de papel: EA Alunos, elaboração do autor. ....	154
Tabela 35 - Definição de papel: EA Eventos e comunicação, elaboração do autor. ....	155
Tabela 36 - Definição de papel: EA Administrativo financeir,o elaboração do autor. ....	155
Tabela 37 - Ficha de Processo: Gestão de aulas, elaboração do autor.....	156
Tabela 38 - Ficha de Processo: compra de material e matrícula, elaboração do autor. ....	158



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	27
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	27
1.2.	MOTIVAÇÃO.....	28
1.3.	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	29
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	30
2	O TERCEIRO SETOR .....	32
2.1.	A PROMESSA E OS DESAFIOS DO TERCEIRO SETOR .....	35
2.2.	O PAPEL DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR.....	39
3	O OBJETO DE ESTUDO: A CIDADÃO PRÓ-MUNDO.....	43
3.1.	A CIDADÃO PRÓ-MUNDO.....	43
3.1.1.	MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	46
3.2.	O FUNCIONAMENTO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ONG .....	47
3.2.1.	<i>O modelo de operação da Cidadão Pró-Mundo .....</i>	47
3.2.2.	<i>A estrutura organizacional da Pró-Mundo .....</i>	48
3.3.	Os DESAFIOS DA CIDADÃO PRÓ-MUNDO – UMA ANÁLISE CRÍTICA.....	50
4	EMBASAMENTO TEÓRICO.....	53
4.1.	O MODELO ANALÍTICO.....	53
4.1.1.	<i>Trabalhos anteriores.....</i>	53
4.1.2.	<i>O modelo adotado .....</i>	55
4.2.	ESTRATÉGIA.....	56
4.3.	ESTRUTURA .....	57
4.3.1.	<i>Conceitos estruturais.....</i>	58
4.3.2.	<i>Centralização versus descentralização .....</i>	62
4.4.	PROCESSOS E A COMPETÊNCIA LATERAL .....	63
4.4.1.	<i>Redes .....</i>	65
4.4.2.	<i>Processos Laterais .....</i>	67
4.5.	O SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	67



4.5.1. <i>O que os voluntários ganham?</i> .....	68
4.5.2. <i>Métricas, compensação, recompensas e reconhecimento</i> .....	70
4.6. PESSOAS .....	74
4.6.1. <i>As atividades</i> .....	74
4.6.2. <i>Desenvolvimento de competências</i> .....	76
4.7. SÍNTSE .....	78
5 O MÉTODO .....	79
5.1. CONSTRUINDO UM PROCESSO PARTICIPATIVO .....	79
5.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA.....	82
6 O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA .....	85
6.1. ESTRATÉGIA – DETERMINANDO OS PARÂMETROS DE PROJETO .....	85
6.1.1. <i>Avaliação do estado atual</i> .....	86
6.1.2. <i>A Definição de Limites e Premissas</i> .....	92
6.1.3. <i>Os Parâmetros de Projeto</i> .....	93
6.2. O PROJETO DA ESTRUTURA .....	95
6.2.1. <i>Definição das alternativas</i> .....	96
6.2.1.1. <i>O modelo atual (a)</i> .....	96
6.2.1.2. <i>Modelo descentralizado (b)</i> .....	98
6.2.1.3. <i>Modelo matriz (c)</i> .....	101
6.2.1.4. <i>O Modelo Híbrido (d)</i> .....	103
6.2.2. AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS E ESCOLHA.....	105
6.2.3. REVISÃO DO MODELO ESCOLHIDO .....	111
6.2.4. PAPÉIS ORGANIZACIONAIS, INTERFACES E LIMITES .....	113
6.2.4.1. <i>DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS</i> .....	113
6.2.4.2. <i>DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES</i> .....	115
7 PROCESSOS, RECOMPENSAS E PESSOAS .....	118
7.1. PROCESSOS E COMPETÊNCIA LATERAL .....	118
7.1.1. <i>Suporte às redes</i> .....	119



7.1.2. <i>Os processos laterais</i> .....	121
7.2. O SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	126
7.2.1. <i>A troca: dedicação por educação</i> .....	126
7.2.2. <i>Métricas</i> .....	128
7.2.3. <i>O sistema de reconhecimento</i> .....	130
7.3. PESSOAS .....	131
7.3.1. <i>Professores: treinamento e feedback do desempenho</i> .....	132
7.3.2. <i>Gestão: recrutamento e motivação</i> .....	133
8 CONCLUSÃO .....	135
9 BIBLIOGRAFIA.....	137
APÊNDICE A – A DESIGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO BRASIL .....	144
APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTA UTILIZADO PARA O DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO INICIAL .....	149
APÊNDICE C – DETALHAMENTO DOS PAPEIS ORGANIZACIONAIS .....	151
APÊNDICE D – MAPEAMENTO DOS DEMAIS PROCESSOS .....	156



# 1 Introdução

## 1.1. Contextualização

O presente trabalho tem como objeto de estudo a Cidadão Pró-Mundo, uma Organização Não Governamental (ONG) que angaria voluntários para ministrarem, aos fins de semana, aulas de inglês a comunidades carentes em escolas localizadas nas próprias comunidades.

O objetivo da ONG é, através do ensino da língua inglesa à população carente, contribuir para diminuir a desigualdade de oportunidades na educação no Brasil. Apesar de ser uma das maiores economias do mundo, o Brasil apresenta uma das maiores disparidades na distribuição de suas riquezas.

À desigualdade econômica se somam um ensino público básico cuja qualidade é显著mente inferior àquela do ensino privado e um ensino superior no qual as melhores universidades são públicas, mas essas recebem 25% dos alunos matriculados no ensino superior, segundo dados do PNAD (2009).

Nesse sistema, os menos favorecidos economicamente, por terem uma educação básica de menor qualidade, são levados a pagar por um ensino superior também de menor qualidade, configurando um ciclo vicioso.

A língua inglesa, cujo domínio é pouco comum no Brasil, é uma das ferramentas que podem ser usadas para quebrar esse ciclo. Segundo estudo da Education First (2011), o domínio do inglês, além de influenciar significativamente na empregabilidade, também está associado a salários de 30 a 50 por cento maiores.

(uma descrição mais detalhada da desigualdade de oportunidades no Brasil e do inglês como uma das ferramentas para superá-la encontra-se no Anexo A).

## 1.2. Motivação

O autor deste trabalho é professor voluntário da Cidadão Pró-Mundo desde 2011. No segundo semestre deste mesmo ano também participou do grupo de trabalho responsável pela construção do novo site da ONG, quando teve a oportunidade de envolver-se com os níveis mais altos da organização.

Muitas das experiências vividas em 2011 demonstraram as diversas dificuldades enfrentadas pela Cidadão Pró-Mundo. A título de exemplo pode-se citar a limitação de recursos financeiros para a construção do site; a dificuldade para encontrar os dados acerca da atuação da ONG (número de alunos e voluntários, métricas de aprendizado); e a repetição de discussões, bem como o trabalho duplicado em diferentes esferas, gerando frustração por parte dos voluntários.

Através das lentes de um aluno do curso de Engenharia de Produção, o autor enxergou nas dificuldades vividas pela Cidadão Pró Mundo um campo fértil para o seu Trabalho de Formatura. Reconheceu a oportunidade de realizar um trabalho rico do ponto de vista acadêmico, mas, acima de tudo, que proporciona uma aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso nos campos de Administração, Organização de Trabalho, Gestão de Projetos, Gestão da Qualidade, Finanças, Marketing e Gestão de Serviços.

Ao ser procurada, a diretoria da ONG reconheceu os entraves apontados, os quais, inclusive, foram pauta de diversas reuniões e após sinalização por parte do autor, houve enorme interesse no projeto.

Ficou estabelecida a criação da frente de trabalho “TF – Poli” e, a partir desse momento, o autor passou a ser, na prática, um membro da diretoria da ONG, tendo acesso irrestrito a dados; participando de todas as reuniões de planejamento e decisão; e dispondo de espaço em pauta para discussão de temas relevantes para o trabalho.

Dessa forma, o trabalho atende, concomitantemente, à motivação do autor em realizar um trabalho de formatura relevante e rico e aos interesses da organização, que sente as dificuldades abordadas em seu dia a dia.

### 1.3. Objetivos do trabalho

Nesse momento, é preciso definir o objetivo do trabalho, delimitando seu escopo. A Cidadão Pró-Mundo enfrenta muitos desafios: captação de recursos, geração de indicadores, qualidade do ensino, definição de um modelo de governança e eficiência na utilização de seus recursos.

O autor considera que o redesenho organizacional é uma alavancas poderosa para a melhoria de muitas dessas dificuldades, aumentando a eficiência da organização como um todo. Adicionalmente, trata-se de um tema amplo, garantindo a abordagem da causas-raiz dos problemas da organização, mas bem definido, sendo adequado como escopo de um Trabalho de Formatura.

Assim, o objetivo deste trabalho é tornar a Cidadão Pró-Mundo mais eficiente na realização de sua missão, através de um redesenho organizacional. É importante definir também, alguns objetivos mais específicos para o trabalho, que possibilitem a aferição de seu sucesso, a saber:

- Definir com clareza a missão da ONG e suas implicações para a organização;
- Definir e implementar uma nova estrutura organizacional;
- Identificar e mapear processos-chave;
- Analisar as oportunidades de melhoria em gestão de pessoas.

Para alcançar esses objetivos, o autor utiliza o manual prático proposto por Galbraith (2011), enriquecido pela fundamentação teórica de outros autores, sempre que pertinente.

Dessa forma, um objetivo adicional deste trabalho é avaliar a adequação do método e das ferramentas utilizadas para a condução do processo.

Vale ressaltar que questões relacionadas à configuração jurídica da ONG e suas implicações tributárias, ao seu modelo de governança e à captação de recursos, apesar de muito relevantes para a organização, não são abordadas..

Em suma, este trabalho tem como objetivo realizar de redesenho organizacional da Cidadão Pró-Mundo. Ressalta-se que o processo foi conduzindo seguindo uma abordagem participativa, na qual o autor está imerso na organização estudada que, por sua vez, tem real interesse em agir para resolução do problema tratado.

#### 1.4. Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido nas seguintes seções:

- O Terceiro Setor – Caracteriza as organizações do Terceiro Setor e faz uma revisão acerca da aplicação das técnicas de gestão desenvolvidas com foco no setor privado ao Terceiro Setor;
- O Objeto de Estudo – Descreve a Cidadão Pró-Mundo, define o problema social que ela se propõe a resolver, como ela atua e quais seus principais desafios;
- Embasamento Teórico – Apresenta o referencial analítico utilizado para a condução do trabalho e detalha seus principais elementos: (i) Estratégia, (ii) Estrutura, (iii) Processos e Competência Lateral, (iv) Recompensas e (v) Pessoas;
- Metodologia – Descreve como se deu a condução do trabalho junto à organização, definindo o nível adequado de participação na tomada de decisão e realizando uma análise crítica;
- O Processo de Definição da Estrutura – Descreve todos as etapas percorridas para que a nova estrutura organizacional da ONG fosse definida e implementada;

- Processos, Recompensas e Pessoas – Analisa os processos e o sistema de recompensas da ONG, definindo possíveis melhorias e as próximas providências para cada uma das dimensões;
- Conclusão – Retoma as contribuições proporcionadas pelo trabalho e propõe os próximos passos a serem seguidos pela a organização.

## 2 O Terceiro Setor

A Cidadão Pró-Mundo, objeto de estudo do presente trabalho, é uma organização do terceiro setor. Daí que é muito importante que haja uma compreensão dos tipos de organizações que compõe esse setor, de suas principais características comuns, de suas diferenças e de suas funções sociais.

Não se pretende exaurir todas as correntes que buscam definir o terceiro setor, mas sim criar o substrato necessário para a compreensão e desenvolvimento do trabalho.

É interessante, para uma noção introdutória, entender o terceiro setor como aquele que se diferencia do setor público e do setor privado no que diz respeito à origem de seus meios e às suas finalidades, conforme se depreende do seguinte quadro esquemático proposto por Fernandes (1994):

Tabela 1- Meios e fins para cada setor da sociedade, baseado em Fernandes (1994)

Meios	Fins	Setor
Públicos	Públicos	Público
Privados	Privados	Privado
Privados	Públicos	Terceiro Setor

A partir desta ideia, utilizaremos a definição funcional proposta por e também utilizada internacionalmente pelo Johns Hopkins Center for Civil Society Studies<sup>1</sup> em seus estudos acerca do terceiro setor e amplamente adotada pela literatura (Falconer, Mello, Heckert), segundo a qual instituições do terceiro setor são:

- Organizações: a instituição deve demonstrar formalização institucional. Excluem-se eventos puramente *ad hoc* e reuniões temporárias de pessoas sem estrutura real ou identidade organizacional.

<sup>1</sup> A Publication of the Johns Hopkins Center for Civil Society Studies In cooperation with the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) and United Nations Volunteers (UNV) November 2010 - Tradução do autor

- b) *Sem fins lucrativos*: a instituição não existe principalmente para gerar lucros, seja direta ou indiretamente, e não é primariamente guiada por objetivos e consideração comerciais. Ela pode acumular superávit, mas todo esse excedente deve ser reinvestido em sua missão, não distribuído aos seus proprietários, membros, fundadores ou conselho diretivo. Isto é, a entidade pode obter lucros, mas não pode distribuí-los.
- c) *Institucionalmente separadas do governo*: uma instituição do terceiro setor não faz parte do aparato estatal e não exerce autoridade governamental. Não obstante, a organização pode receber apoio financeiro significativo do governo e pode ter funcionários públicos no seu quadro. No entanto, deve haver separação clara e suficiente no que tange à gestão de sua produção e à utilização de recursos, tal que suas atividades operacionais e financeiras possam ser diferenciadas das do governo
- d) *Autogovernadas*: uma instituição do terceiro setor deve ser capaz de controlar suas próprias atividades, não devendo sujeitar-se ao controle de qualquer outra entidade. Será considerada autogovernada a organização que controlar sua própria gestão e operações de forma significativa, tiver governança e procedimentos internos próprios e desfrutar de um grau significativo de autonomia.
- e) *Não obrigatórias (voluntárias)*: a lei não exige, tampouco se trata de requisito para a cidadania, que alguém faça parte de uma instituição do terceiro setor ou mesmo contribua para ela de alguma forma.
- f) *Fornecer bens e serviços de utilidade pública*: exige-se que a instituição do terceiro setor forneça bens e serviços que sejam de interesse público, podendo ser financiadas por vendas diretas, contribuições pessoais, subsídios governamentais e apoio voluntário em espécie ou doações.

Ainda de acordo com a classificação do Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, as organizações do terceiro setor podem ser divididas segundo seu ramo de atuação nas seguintes categorias: cultura e recreação; educação e pesquisa; saúde; serviços sociais; ambientais; habitação e desenvolvimento; legais, de advocacia e políticas;

intermediárias da filantropia e do voluntariado; internacionais; religiosas; associações de negócios e profissionais; outras.

A representatividade de cada uma dessas categorias dentro do voluntariado brasileiro em 2002<sup>2</sup> foi a seguinte:

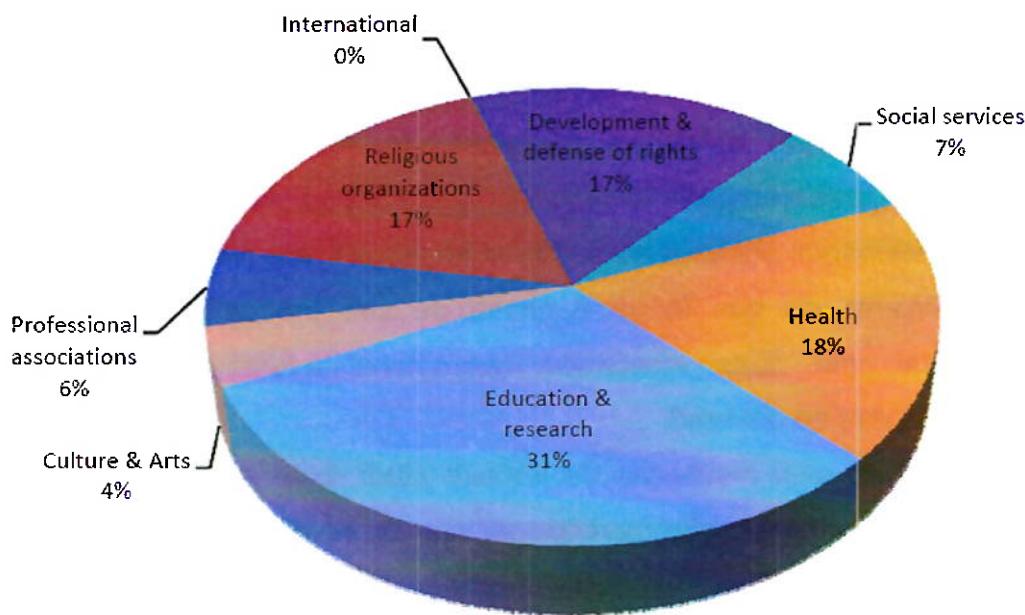


Figura 1 - Representatividade de cada categoria de Organização no voluntariado Brasileiro, Hopkins (2010)

No Brasil, as organizações do terceiro setor estão presentes legalmente como Organizações sem Fins Lucrativos (ONGs), Organizações Sociais (OS) e Organizações Sociais da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIps). Essas classificações se tornam relevantes, pois regulam a participação das organizações em editais e potenciais deduções de impostos.

A relevância do setor para a sociedade pode ser verificada nas dimensões econômica e demográfica:

- Segundo dados do IBGE<sup>3</sup>, em 2009, o terceiro setor Brasileiro foi responsável por 1,0% do PIB;

<sup>2</sup> O estudo, publicado em 2010, é o mais recente sobre o tema

<sup>3</sup> IBGE - Sistema de Contas Nacionais 2005-2009

- Segundo pesquisa do IBOPE divulgada em dezembro de 2011, 25% da população brasileira já realizou algum tipo de trabalho voluntário, sendo que 44% destes (15 milhões de pessoas) exercem algum tipo de atividade voluntária no momento.

Apesar de já ser possível constatar expressividade significativa, ainda há um longo caminho a ser percorrido até que o terceiro setor realize todas as suas ambições e atinja às expectativas nele depositadas pela sociedade brasileira.

## 2.1. A Promessa e os Desafios do Terceiro Setor

O ano de 1992, data da realização da conferencia Rio-92<sup>4</sup>, pode ser apontado como um marco para o desenvolvimento do terceiro setor, no Brasil. A partir daí, o uso da expressão “ONG” ganhou bastante espaço nos meios de comunicação e no cotidiano brasileiro.

De acordo com Izuka e Sano (2005), mais dois fatores contribuíram para a emergência do terceiro setor no Brasil durante a década de 90: Primeiramente, a disseminação da prática da responsabilidade social dentro do ambiente corporativo, fazendo com que doações financeiras, suporte a projetos sociais e outras iniciativas de interesse público, passassem a fazer parte da agenda corporativa de grandes empresas, nacionais e multinacionais.

Adicionalmente, a partir do lançamento do Plano Real e da reestruturação do Estado Brasileiro, foram lançadas uma série de iniciativas incentivando “a criação de organizações sociais em serviços “não exclusivos do Estado” e da disseminação do conceito de “público não-estatal””, Izuka e Sano (2005).

Segundo Salamon (1987), essa especial atenção dedicada ao terceiro setor vem acompanhada por uma série de expectativas nutridas pela sociedade:

---

<sup>4</sup> UNCED – United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 1992.

- Eficiência na alocação dos recursos;
- Eficácia nos resultados;
- Aumento na participação da sociedade civil no espaço público;
- Forma de expressão do pluralismo característico de uma sociedade democrática;
- Responsabilidade pela formação de capital social.

Em consonância com essas expectativas, Hechert (2008) aponta três argumentos, encontrados na literatura, em prol da transferência da prestação de serviços públicos do Estado para o Terceiro Setor.

Em primeiro lugar, por estarem mais próximas da comunidade atendidas, as organizações do Terceiro Setor são mais eficientes no que diz respeito a custos e responsividade.

Em segundo lugar, por não ter de se prender às preferências do “eleitor mediano”, o Terceiro Setor possui uma maior capacidade de fornecimento e customização de serviços, possibilitando o atendimento satisfatório de minorias que de outra forma seriam excluídas.

Finalmente, trata-se de mecanismo para a atuação direta da sociedade civil na área social, sinalizando a maturidade política e cultural de uma sociedade.

Paralelamente ao crescimento das expectativas acerca do papel das organizações do terceiro setor dentro da sociedade na década de 90, verificou-se número crescente de trabalhos acadêmicos buscando melhor compreendê-las, identificar seus principais desafios e explicar como o desenvolvimento da gestão pode ajudar o terceiro setor a materializar suas promessas.

Para representar a relevâncias das publicações, foi feita uma análise semelhante à proposta por Iizuka e Sano (2005), onde foram relacionados e analisados os artigos apresentados no ENANPAD de 1994 a 2003. Os autores justificam tal método, que a princípio pode parecer restritivo, pelo fato de, além do fácil acesso aos dados, “de acordo com a avaliação do Qualis-CAPES, o encontro da ANPAD enquadra-se como o encontro mais bem avaliado no campo da administração.”

A seguir, gráfico que retrata essa realidade, relacionando os artigos apresentados por ano no Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração<sup>5</sup>:

Tabela 2 - Produção Acadêmica Sobre o Terceiro Setor, elaboração do autor, dados ANANPAD 2002-2011

Ano	Artigos Sobre o Terceiro Setor	Total de Artigos Apresentados	%
2011	3	873	0.34%
2010	5	852	0.59%
2009	10	879	1.14%
2008	11	1005	1.09%
2007	7	965	0.73%
2006	11	835	1.32%
2005	15	775	1.94%
2004	11	622	1.77%
2003	9	622	1.45%
2002	8	547	1.46%

Apesar da dedicação acadêmica, é notável que o Terceiro Setor enfrenta dificuldades para atingir, de forma plena, sua missão. Salamon (1987) destaca quatro fatores justificantes das deficiências do Terceiro Setor:

- **Insuficiência (de recursos)** – A inabilidade do Setor de gerar recursos em escala que seja simultaneamente adequada e confiável para manter o fornecimento de serviços
- **Particularismo** – A tendência de apresentada pelas organizações de se focar em subgrupos populacionais específicos, apesar de apresentada como uma das

<sup>5</sup> Devido à disponibilidade do acervo online e à falta de acesso aos materiais não públicos, como CR-ROMs e anuários, e a não completa transparência acerca dos critério utilizados na primeira pesquisa, o horizonte de análise foi alterado e os valores obtidos, apesar de coerentes, não são comparáveis.

virtudes do setor, por possibilitar uma alta capilaridade, leva a criação de lacunas entre os diferentes segmentos da sociedade e a atenção que recebem da sociedade;

- Paternalismo – A origem privada dos recursos, criando a separação entre o mantenedor do serviço e seus usuários, pode criar uma relação de dependência por parte dos menos favorecidos, além de diminuir a possibilidade de feedback por parte;
- Amadorismo – Uma implicação do paternalismo e da falta de feedback é a dificuldade em atribuir um perfil profissional ao trabalho realizado pelo Terceiro Setor, muitas vezes dominado pela simples vontade ideológica de ajudar os mais pobres

Brown e Kalegaonkar (2002) diagnosticam problemas semelhantes e ainda dividem os desafios a serem enfrentados entre internos (de natureza gerencial) e externos (provenientes do ambiente), resumidos na tabela a seguir:

(Continua)

Tabela 3 - Desafios à Sociedade Civil, Brown e Kalegaonkar (2002), tradução do autor

Desafios	Base do Problema	Implicação para o Setor
<b>Internos</b>		
• Amadorismo	Equipes são mobilizadas por valores, e crenças, mas atividades demandam habilidades técnicas e de gestão	Pessoal pouco preparado Capacidade organizacional limitada Eficiência operacional limitada
• Foco restrito	Focos nos problemas de um único grupo ou causa Polarização das diferenças Tendência de se estereotipar os “de fora”	Cegueira ao contexto mais amplo Difícil de expandir a oferta além do conceito inicial Trabalhos inter projetos limitados
• Falta de recursos materiais	Recursos mobilizados por valores Beneficiários têm poucos recursos Outros setores têm mais recursos Dependência de doadores reduz autonomia	Voluntários limitam a capacidade do serviço Dificuldade de expandir de programas
• Fragmentação	Valores, metas e estratégias diversos Competição por recursos escassos Esteriotipação ideológica de outros	Dificuldade em enxergar interesses comuns Pouca inter influência e sinergia Pouca força em problemas de grande importância

• Paternalismo	Líderes controlam os recursos-chave Ênfase no carisma dos fundadores	Dependência dos líderes Dificuldade de empoderar o resto da organização
<b>Externos</b>		
• Legitimidade pública e <i>accountability</i>	Públicos não reconhecem o setor Baixa <i>accountability</i> Pouco apoio legal e cultural	Pouco apoio popular em momentos de crise Vulnerável a desvio de recursos Pequena base para investimentos de longo prazo
• Relações com o governo	Recursos e riscos alternativos Competição por recursos Fonte de inovação e serviço	Esteriotipação e antagonismo Sucesso aumenta sensibilidade política Restrições políticas reduzem impacto
• Relações com negócios	Fonte alternativa de recursos Críticas às ineficiências dos negócios Rejeição à cooperação como cooptação	Esteriotipação e antagonismo Filantropia do negócio é minimizada Falta de alianças inter setoriais
• Relações internacionais	Recursos e modelos estrangeiros Prioridades estrangeiras delineiam a ação	Questões sobre identidade e autonomia “Drenagem mental” para ONGs internacionais

(Conclusão)

Resta evidente que, apesar do destaque e da valorização que o Terceiro Setor vem recebendo, são muitos os desafios que precisam ser superados para que um dia venha a desempenhar o seu papel.

## 2.2. O Papel da gestão no Terceiro Setor

Nesse contexto de superação de desafios, acredita-se que a aplicação dos conhecimentos de gestão, desenvolvidos sobretudo com base na maximização de lucros para o segundo setor, nas organizações do terceiro setor é de extrema valia para aumentar sua eficiência e efetividade.

O argumento é resumido da seguinte forma: A falta de recursos humanos capacitados no campo da gestão leva a um gerenciamento inadequado da organização, que, por sua vez, acarreta insuficiência de recursos, apontada como principal culpada pela insuficiência de resultados.

Apesar de simplificado, esse argumento serve como ponto de partida para:

- Estudos acerca do papel da gestão no Terceiro Setor;
- Análises a respeito do que pode ser aproveitado do corpo de conhecimento sobre a gestão de organizações privadas, conhecimento este bem mais desenvolvido, e o que deve ser tratado de maneira diferente e criado especificamente para o terceiro setor.

Sobre este último ponto, O`Neil (1998, p.4, tradução nossa) afirma que o desenvolvimento da educação em gestão no terceiro setor se baseia em

"diferenças significativas na (1) realidade organizacional das *nonprofits*, distintas daquelas encontradas em entidades do segundo setor e governamentais e, portanto, nos (2) conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para gerenciar organizações de terceiro setor"

e faz oito distinções principais:

- Propósito/Missão – O propósito fundamental de uma empresa privada é gerar valor para seus acionistas. A missão pode ser "criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem<sup>(16)</sup>", mas há uma premissa implícita de que, ao final, isso levará a empresa a ganhar dinheiro. Para uma organização do terceiro setor, no entanto, a geração de receitas é um subsídio para que a empresa realize ou se aproxime de sua missão. Enquanto em uma empresa produtos ou unidades de negócio que não geram lucro são descartadas, em uma ONG, muitas vezes os produtos ou serviços muitas vezes mal se subsidiam, ou, em alguns casos, operam constantemente gerando prejuízos. Em negócios privados, os produtos e serviços são um meio para o fim da geração de riqueza enquanto para o terceiro setor o serviço é o valor principal;
- Valores – Apesar de presentes em quase todas as organizações, no terceiro setor os valores assumem um papel maior, deixando de ser desdobramentos do mecanismo de geração de receitas – produto, qualidade, integridade – passando a ser centrais para a realização de sua missão;

---

<sup>6</sup> Missão da Natura, disponível no website da empresa

- Aquisição de recursos – Como todas as organizações, ONGs precisam arrecadar recursos, incluindo dinheiro. No entanto, enquanto esses recursos advêm diretamente da operação da empresa privada, no terceiro setor muitas vezes são necessárias formas alternativas de se mobilizar e arrecadar recursos, como a venda de seus serviços, patrocínios governamentais e doações de pessoas físicas e jurídicas. Dessa forma, arrecadação e mobilização de recursos no terceiro setor possuem complexidades adicionais;
- Resultado – Advém do foco na missão, em oposição à geração de lucro, uma dificuldade em se medir o resultado da organização do terceiro setor, ficando a seu próprio cargo gerar indicadores e métricas para convencer os diversos *stakeholders* de sua efetividade e eficiência;
- Ambiente Legal – Toda organização está sujeita a restrições regulamentárias. No entanto, para ONGs o tipo de regulamentação e suas implicações é显著mente diferente daquelas enfrentadas pelas empresas e pelo governo. No Brasil destacamos as alternativas de posicionamento legal, que se de um lado, reduzem a carga tributária, de outra restringem o que a organização poderá fazer, como poderá remunerar seus funcionários e por quais serviços poderá cobrar;
- Perfil do Trabalhador – Muitas organizações do terceiro setor dependem do trabalho voluntário e justamente essa ausência de pagamento remove o incentivo central que rege as relações de trabalho dentro das empresas. Além disso, as regras de não distribuição, supracitadas, eliminam a possibilidade de divisão de eventuais superávits. Adicionalmente, os trabalhadores do terceiro setor são demograficamente diferentes da média, sendo, em geral, mais educados e contando com uma representatividade maior de mulheres;
- Governança – ONGs são governadas por conselhos compostos por membros da comunidade que se envolvem com a causa e se comportam como defensores dos interesses da sociedade, não podendo se beneficiar das receitas da organização. Apesar de estarem presentes em todos os setores, os conselhos possuem uma importância maior no terceiro setor, sendo demandada dele uma

relação de trabalho mais próxima do que, em geral, é visto no mundo dos negócios e no governo;

- Complexidade Organizacional – Por oferecer uma ampla gama de serviços, depender de diversas fontes diferentes de recursos e possuir uma força de trabalho com características específicas, as organizações do terceiro setor tendem a ter uma complexidade organizacional maior.

A partir dessas diferenças relativas à realidade organizacional, emergem diferenças relacionadas aos objetivos e prioridades para o aperfeiçoamento da gestão no terceiro setor. A partir de uma ampla revisão dos desafios do terceiro setor, Falconer, 1999, destaca quatro principais desafios, no campo da gestão para que as organizações sejam capazes de materializar a promessa do terceiro setor:

- *Stakeholder accountability*: rigor na prestação de contas com o intuito de conferir transparência ao trabalho e credibilidade frente a todos os públicos interessados;
- Sustentabilidade: captação suficiente e continuada de recursos financeiros, materiais e humanos e utilização competente, de maneira a perpetuar a organização e a permitir que seus objetivos sejam alcançados;
- Qualidade do serviço: Exigência do uso eficiente dos recursos e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes;
- Capacidade de articulação: combinação de interesses compartilhados com competências gerenciais, incluindo técnicas e habilidades interpessoais, que devem ser desenvolvidas nos gestores das organizações do setor.

Pode-se concluir, enfim, que a técnica de gestão do setor privado, embora se distancie em diversos aspectos daquela que idealmente deve ser aplicada às organizações do terceiro setor, deve ser aproveitada e aplicada com ressalvas a tais organizações, uma vez que tem potencial para aumentar de forma significativa sua efetividade e eficiência.

### 3 O Objeto de estudo: a Cidadão Pró-Mundo

#### 3.1. A Cidadão Pró-Mundo

Como dito anteriormente, a Cidadão Pró-Mundo recruta voluntários para atuarem como professores de inglês em escolas de comunidade carentes. Segundo o site oficial da ONG “O escopo do trabalho da Cidadão Pró-Mundo é promover o ensino de inglês de qualidade em comunidades que normalmente não teriam essa chance.”.

A ONG foi criada em 1998, quando, em passeio com um norte-americano na comunidade do Capão Redondo em São Paulo, os anfitriões surpreenderam-se com a vontade e entusiasmo dos moradores em se comunicar com o estrangeiro. A partir daí, surgiu a ideia de promover igualdade de oportunidades e cidadania através do ensino de inglês aos fins de semana.

É importante ressaltar que a ONG não possui estrutura física própria, utilizando-se de espaços cedidos por centros comunitários e escolas estaduais, que somente promovem atividades durante a semana.

Os principais eventos que se sucederam após a fundação da Cidadão Pró-Mundo, entre eles a abertura de novas unidades e o estabelecimento de parcerias estão resumidos abaixo:



Figura 2 - Linha do Tempo, retirada do website da ONG

Observa-se que a ONG manteve um único centro de atuação, no Capão Redondo, até 2006, quando passou a atuar também em unidade localizada no Real Parque. Apenas em 2010, quando os fundadores originais afastaram-se formalmente da organização e o controle passou para os voluntários mais ativos, que a Pró-Mundo assume a postura atual, mais engajada, visando à expansão e ao atingimento do maior número possível de pessoas.

Hoje, a Cidadão Pró-Mundo atende mais de 600 alunos e conta com mais de 250 voluntários, que atuam em oito unidades.

Para 2013, é possível a realização de uma grande expansão, através de uma parceria com o programa “Escola da Família” do Governo Estadual há previsão para a atuação da ONG passar para 18 unidades, contando com 600 voluntários atendendo a cerca de 1.500 alunos.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Apresentação institucional – 02/20/2012



Figura 3 - Aula na Pró-Mundo, retirada do website da ONG

Tamanho crescimento não é atingido por acaso, a ONG gera valor para o que, na sua visão, são seus três principais *stakeholders*: voluntários, alunos e comunidade/anfitriões.

Para os voluntários, a ONG fornece valor na medida em que propicia uma experiência extremamente enriquecedora, promovendo interação intensa com os alunos durante as aulas, muito embora exija dedicação horária mínima baixa, graças a seu modelo de rotação de professores, detalhado na próxima seção.

Aos alunos, é oferecido um curso de inglês a preço acessível (R\$35,00 por semestre), ministrado por professores bastante motivados e instruídos a partir de uma metodologia profissional (Yazigi).

Do ponto de vista da comunidade, as atividades da Pró-Mundo são, também, bastante enriquecedoras haja vista que a comunidade não conseguiria executá-las por conta própria, uma vez que não possui o *know-how* para implementar o programa nem a rede de contatos necessária para mobilizar tantos voluntários fluentes em inglês.

### 3.1.1. Missão, Visão e Valores

Antes de se discutir gestão, valor, eficiência e eficácia na ONG, é preciso dar um passo atrás e se questionar a razão de existência da ONG, a que missão ela serve, qual sua visão e quais seus valores. Apenas depois desta etapa é que será possível realizar qualquer tipo de análise com o objetivo de melhorias.

Felizmente, em 2011, foi realizado um Trabalho de Conclusão de Curso de Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP que, entre outras contribuições, propiciou o estabelecimento da visão, da missão e dos valores da Cidadão Pró-Mundo, adaptado de Moraes (2011):

#### **Missão**

*Promover a igualdade de oportunidades no Brasil por meio do voluntariado educativo e da integração social*

#### **Visão**

*Atingir todas as comunidades do Brasil.*

#### **Valores**

*Ownership (Ser Dono) - Nossos voluntários não são PARTE da Pró-Mundo, eles SÃO a Pró-Mundo, responsáveis por “fazer acontecer”.*

*Empowerment (Ensinar a pescar) - Fazemos mais do que dar aulas de inglês. Desenvolvemos a auto-estima e o auto-conhecimento tanto de voluntários quanto alunos dentro das suas próprias capacidades.*

*Bright eyes (Brilho nos olhos) - Somos entusiastas e pensamos grande. Fazemos isso porque GOSTAMOS e porque ACREDITAMOS.*

*Exchange (Troca de experiências) - Nós não “ensinamos”. Nós TROCAMOS experiências. Acreditamos que TODOS têm muito a aprender!*



Figura 4 - Atividades em aula e reunião de fim de semestre, retirada do website da ONG

### 3.2. O funcionamento e a estrutura organizacional da ONG

#### 3.2.1. O modelo de operação da Cidadão Pró-Mundo

No modelo de operação da Cidadão Pró-Mundo, os alunos têm aulas de 2h30 de duração, uma vez por semana, aos sábados ou domingos, dependendo da unidade. Cada turma tem cerca de 5 professores que trabalham em rodízio, de forma que os alunos têm aula com um professor em casa semana. Note-se que, com a rotação, cada professor leciona apenas uma vez por mês, tratando-se de uma forma de voluntariado cuja dedicação mínima é bastante reduzida.



Figura 5 - Modelo de funcionamento do ciclo de aulas, retirado do website da ONG

Com o objetivo de garantir a qualidade e consistência do curso, o programa de cada aula é fornecido aos professores com antecedência. O professor tem autonomia para personalizar a aula com exercícios mais aprofundados, dinâmicas e jogos, mas há a garantia de que o conteúdo mínimo será transmitido aos alunos.

Ao final de cada aula, cabe ao professor do dia preencher um relatório que servirá de guia para o próximo professor. Além de indicar eventuais desvios do programa, o professor deve relatar o aproveitamento da turma.<sup>8</sup>

### 3.2.2.A estrutura organizacional da Pró-Mundo

Atualmente a ONG não possui estrutura física nem funcionários permanentes em seus quadros, são todos voluntários que conciliam seu papel na ONG com outro trabalho principal.

<sup>8</sup> Adaptado da apresentação institucional disponível no website da ONG

É importante destacar que, por não dispor de estrutura física permanente, a interação entre os membros da ONG dá-se, principalmente, à distância: por telefone, e-mail ou redes sociais. Não obstante, as seguintes reuniões presenciais são realizadas ao longo do semestre:

- Reuniões “Pró-Mundo Geral” para planejamento do semestre (recrutamento e pedido de livros) e treinamento;
- Reuniões semestrais entre Presidência e Gestores Administrativos para temas específicos;
- Reuniões intra-unidades para planejamento das operações;

As características da ONG (corpo integralmente voluntário e ausência de sede) impõem, sem dúvida, uma grande dificuldade operacional e de gestão e deverão ser sempre consideradas durante o desenvolvimento deste trabalho.

No organograma abaixo observa-se que a Cidadão Pró-Mundo divide-se em uma estrutura administrativa, baseada em funções, e uma estrutura operacional, na qual o diretor de cada escola tem autonomia sobre a sua geografia, reportando diretamente para a Diretora da ONG.



Figura 6 – Estrutura organizacional da Cidadão Pró Mundo, retirada de material de divulgação interna

A estrutura administrativa é responsável pela metodologia e programa das aulas, pelo recrutamento e treinamentos, pela comunicação interna e externa e aplicação de ferramentas de TI, enquanto a estrutura de operações responsabiliza-se pelo relacionamento com as comunidades, pela agenda das aulas e pelo acompanhamento dos alunos.

Apesar dessa separação formal, na prática, verifica-se que a gestão não se dá com atribuições tão bem definidas nem com atuações tão eficientes.

Primeiramente, nota-se que os gestores de unidades mais engajados tendem a se envolver em diversos processos administrativos. Por si só isso não seria um problema, mas muitas vezes faz com que algumas iniciativas da Pró-Mundo tenham como foco a resolução de problemas da realidade específica de uma unidade.

Além disso, muitos projetos e processos envolvem várias funções diferentes. A estrutura atual cria dificuldades para a interação entre as áreas. É comum que alguém de operações possua um dado que seria fundamental para um projeto de comunicação, mas sequer tome conhecimento da demanda.

Finalmente, poucas pessoas têm visibilidade do todo, do que está sendo feito em cada área. Isso se reflete em reuniões com mais de dez participantes, onde muito tempo é gasto, todos expressam suas opiniões sobre tudo e pouco é decidido.

### **3.3. Os desafios da Cidadão Pró-Mundo – uma análise crítica**

Uma vez descrita e compreendida a organização, passa-se agora para uma análise crítica de quais os maiores desafios que a ONG deverá superar para atingir sua missão. Para nos auxiliar nesta análise serão utilizados os quatro desafios definidos para o Terceiro Setor. Vejamos como eles se manifestam na Pró-Mundo:

*Stakeholder accountability:* a ONG ainda não definiu um padrão de comunicação com a sociedade, seus voluntários e doadores que lhe permita informar o resultado de seus investimentos. Há pouca transparência a respeito de suas contas, receitas e custos, não por falta de vontade e muito menos de idoneidade, mas por falta de capacidade.

Um exemplo disso é a campanha semestral de arrecadação, originalmente intitulada “adote um aluno”, que teve de ser reestruturada devido à incapacidade de ser transparente frente aos doadores. Não foi possível veicular o destino de cada doação (dificuldade de conectar doação a um aluno específico).

**Sustentabilidade:** a Pró-Mundo enfrenta semestralmente o desafio de reunir recursos humanos e materiais para garantir a continuidade de suas operações e, felizmente, tem obtido sucesso. Seu custo operacional é reduzido (20 mil reais por semestre). Não faltaram professores em anos recentes.

Não obstante, nas áreas de gestão e dos cargos que envolvem maior comprometimento, são enfrentadas sérias dificuldades. O alto *turnover* faz com que o conhecimento e a aprendizagem se percam ao longo dos anos. A isso se soma a dificuldade de conduzir professores voluntários a cargos de maior dedicação, são inúmeras as iniciativas de melhoria interna que estão paradas por “falta de braço”.

**Qualidade do serviço:** tendo em vista o modelo operacional da ONG, de professores não profissionais cuja dedicação é intermitente, é natural que a qualidade do serviço prestado seja um grande desafio para a ONG.

Apesar de serem feitas avaliações individuais, seus resultados não são agregados para a geração de indicadores a respeito do aproveitamento do curso como um todo. A percepção geral é de que o nível de aprendizado dos alunos é muito baixo, mas não se tem clareza a respeito das causas desse baixo aproveitamento, por vezes atribuída ao baixo preparo dos alunos e a pequena carga horária, isentando de responsabilidade os professores e o modelo de aulas adotado pela ONG.

Se o objetivo da ONG é reduzir a desigualdade de oportunidades através do voluntariado educativo, é imperativo que a ONG crie formas de medir seu real impacto e iniciativas para aumenta-lo.

Capacidade de articulação: essa é uma competência central para a ONG, pois ela depende de parcerias tanto para a utilização de espaço físico quanto para o fornecimento do material didático.

No último semestre, o Yazigi, atual parceiro institucional para o fornecimento de livros didáticos, atrasou em dois meses a entrega dos livros. Esse atraso expôs a fragilidade do acordo, que não contava sequer com instrumentos formais.

Além disso, é muito comum que sejam levadas à ONG oportunidades de parcerias, especialmente com o setor privado. Exemplos recentes de parcerias de sucesso envolvem a agência de publicidade B-Young, o Itaú Cultural e uma grande empresa de tecnologia. As possibilidades são muitas e tendem a ser cada vez maiores, mas há o risco de que a ONG não consiga criar e tocar projetos que atendam às demandas das parceiras do setor privado.

Cabe aqui uma reflexão acerca de como uma melhoria na estrutura organizacional pode auxiliar a ONG a superar esses desafios. Seria leviano afirmar que o presente trabalho irá resolver tudo, no entanto, pode contribuir significativamente:

- Uma visão crítica sobre a alocação dos recursos e esforços e como isso se relaciona com o efetivo cumprimento de sua missão;
- Uma estrutura mais eficiente libera tempo dos voluntários para se dedicar a novos projetos e pensar para frente;
- Uma estrutura melhor definida possibilita que novos voluntários “enxerguem-se” fazendo parte da gestão, colaborando para que professores voluntários dediquem-se mais à ONG (MELLO, 2000).

Fica evidente, portanto, que o presente trabalho pode auxiliar a organização a enfrentar alguns de seus principais desafios.

## 4 Embasamento teórico

### 4.1. O modelo analítico

#### 4.1.1. Trabalhos anteriores

Dentro do departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, há experiências anteriores – como as de Castro (2006), Mendonça (2006), Manso (2006), Lesbaupin (2003), Mello (2000) – de Trabalhos de Formatura desenvolvidos em organizações do Terceiro Setor. Inclusive, Mendonça (2006) e Mello (2000) enfocam justamente o aspecto organizacional.

Mendonça (2006) realiza uma análise da estrutura organizacional de uma associação de classes, utilizando-se do modelo proposto por Mintzberg (1995), segundo o qual a estrutura organizacional pode ser definida a partir de quatro grupos de parâmetros delineadores: (i) delineamento de posições individuais; (ii) detalhamento da superestrutura; (iii) delineamento das posições laterais; e (iv) delineamento do sistema de tomada de decisão

Com base nesse modelo analítico, o autor analisa fatores ambientais e, em seguida, realiza estudo detalhado de cada um dos parâmetros delineadores da estrutura que, cruzados com a avaliação do desempenho dos departamentos-chave da organização, permitem a formulação de um conjunto de recomendações.

Mello (2000) realiza uma análise da estrutura organizacional da AMA (Associação dos Pais e Amigos dos Expcionais), utilizando também o embasamento teórico proposto por Mintzberg, mas, desta vez, com maior enfoque nas configurações organizacionais<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Mintzberg propõe seis configurações organizacionais, construídas a partir de diferenças na importância relativa e o relacionamento das diferentes componentes da organização: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Forma Divisionalizada, Burocracia Profissional, Adhocracia e Organização Missionária.

em detrimento dos parâmetros delineadores. A autora enquadra a AMA como uma organização missionária, ou seja, uma organização na qual a visão é determinante na configuração dos demais fatores.

A partir da identificação da importância da visão e da forma como ela permeia e direciona a organização, define-se a “organização voltada à captação de recursos<sup>10</sup>” que, aplicada à realidade da AMA, permite uma análise detalhada dos seus principais processos. Referidos processos são agregados de forma a configurar a nova estrutura organizacional da ONG.

Embora ricos e profundos do ponto de vista acadêmico, os dois trabalhos supramencionados (Mendonça e Mello) revelam duas características da teoria de Mintzberg que nos obrigam a buscar alternativas:

- A linguagem utilizada por Mintzberg para descrever e analisar as organizações, apesar de familiar aos versados em estudos de organizações, é densa e dificulta a comunicação com praticantes da administração que esperam lógicas mais simples. Trata-se, fundamentalmente, de um referencial de análise, identificação de lacunas e incoerências;
- Mintzberg propõe uma abordagem focada em modelos teóricos puros, desprestigiando a metodologia e o processo que devem ser utilizados durante o redesenho organizacional. Em geral, os trabalhos que seguem este modelo são concluídos com recomendações de melhoria, sem um plano detalhado de implementação.

Em vista disso, opta-se, no presente trabalho, por utilizar o guia proposto por Galbraith (2011), pois, além do sólido referencial teórico, oferece orientações bastante detalhadas a respeito de como conduzir o processo de redesenho organizacional.

---

<sup>10</sup> Organização pensada para captar e mobilizar de forma eficiente recursos financeiros e não financeiros. Para isso a ONG precisa ser capaz de oferecer um alto nível de satisfação para aqueles que nela investem seu tempo ou dinheiro.

#### 4.1.2. O modelo adotado

Galbraith (2011, pg 24), concebe projeto organizacional como “o processo planejado de configuração de estruturas., processos, recompensas e políticas de pessoas de forma a criar uma organização efetiva, capaz de realizar sua estratégia corporativa.”.

É preciso cuidado para não confundir projeto de organização com um mero rearranjo de “caixinhas” organizacionais. Galbraith propõe uma visão ampla de projeto organizacional, sendo o Modelo Estrela uma forma de pensar os cinco principais componentes do design organizacional de forma holística.

Dessa forma, esse será o modelo dentro do qual o redesenho organizacional da ONG Cidadão Pró- Mundo será pautado, esquematizado abaixo:

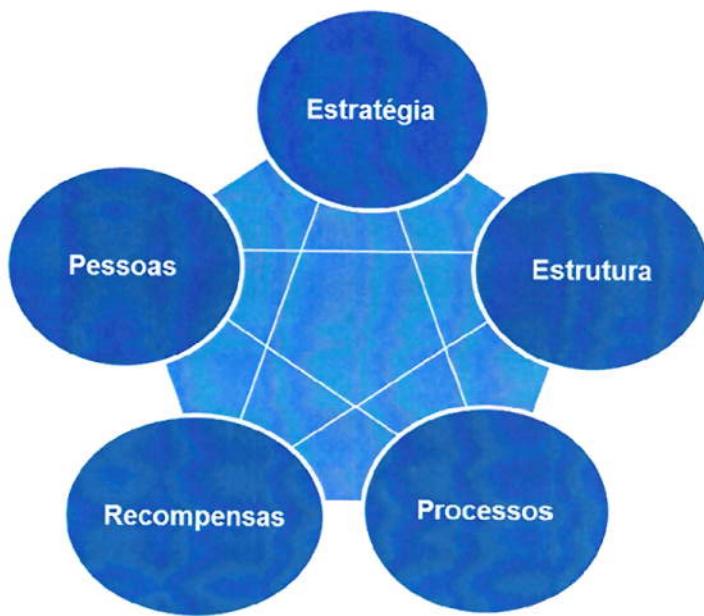


Figura 7 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011)

Torna-se necessário, portanto, uma profunda compreensão de cada uma das pontas do modelo e como trabalha-las dentro de uma organização do Terceiro Setor.

## 4.2. Estratégia

Segundo Porter (1996), estratégia é a atividade central do trabalho administrativo, consiste em definir o posicionamento da empresa, como ela enfrenta *tradeoffs* e concilia suas atividades.

Estratégia diz respeito a “o que fazer”, ou seja, refere-se à tomada de decisão envolvida na priorização de recursos para diferentes atividades. Segundo Porter (1996, pg. 22) “Estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir um *mix* único de valor.”.

Cabe questionar, neste momento, a aplicabilidade do conceito tradicional de estratégia – desenvolvido com foco em empresas privadas com o objetivo de maximizar o lucro – ao Terceiro Setor. Questiona-se se seriam as técnicas estratégistas privadas neutras, com a importância residindo no método, ou há necessidade uma nova definição de estratégia para o Terceiro Setor?

É fato que, no contexto do Terceiro Setor, questões relativas ao posicionamento e às vantagens competitivas, tornam-se menos relevantes, pois o ambiente nas quais estão inseridas é muito mais pautado pela colaboração e formação de alianças do que na competição.

No entanto, estas questões dão lugar às escolhas que as organizações devem fazer quanto à alocação de seus recursos:

Ou seja, ao invés de focar em como se posicionar de forma a obter vantagens em relação à concorrência, as ONGs elabora sua estratégia com o intuito de responder a questões acerca de quais são seus reais objetivos:

- Quem é o cliente? (e quem não é?)
- Que serviços estão dentro do escopo de atuação da organização?
- Quão importante é o crescimento para o sucesso?
- Quais fatores externos influenciam as decisões?

Para responder a essas perguntas, Hudson (2004) propõe desdobrar a missão da ONG em objetivos para, então, considerando fatores internos e externos, definir uma estratégia mais específica e, portanto, mais adequada, como ilustrado na figura abaixo:

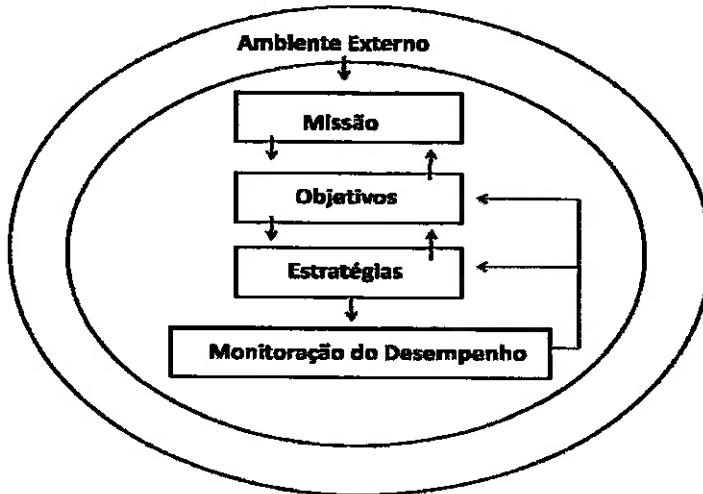


Figura 8 - Etapas do Planejamento Estratégico, Hudson (2004)

A Cidadão Pró-Mundo realiza um planejamento estratégico anual, do qual o autor é participante, seguindo essa metodologia, de forma adaptada.

Sendo assim, utiliza-se, neste trabalho, a definição de “estratégia” proposta por Porter, uma vez que a mesma se mostrou bastante adequada. No entanto, quando do levantamento dos parâmetros de redesenho, é utilizada, de forma adaptada, a metodologia proposta por Hudson (2004).

Em suma, no contexto deste trabalho, a análise estratégica abrange a missão da organização e seu desdobramento em objetivos de curto e longo prazo. A estratégia é a base sobre a qual o projeto da organização deve ser elaborado, estabelecendo os parâmetros para embasar as demais decisões do projeto.

#### 4.3. Estrutura

Segundo Mintzberg (1994, pg. 12) “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.”.

De forma coerente, Galbraith (2011, pg. 25) define que “a estrutura organizacional determina onde o poder e a autoridade formais estão localizados. Ela inclui os componentes organizacionais, seus relacionamentos e hierarquia”.

Eis que o projeto da estrutura consiste em uma série de escolhas a respeito de como dividir o trabalho, agrupar as pessoas e dividir o poder.

Galbraith (2011) ressalta que, tão importante quanto o organograma, é a definição clara dos papéis e das responsabilidades de cada um de seus elementos, de forma a garantir que o projeto seja, de fato, efetivo.

A literatura acerca de estrutura para o Terceiro Setor é abrangente, abordando, principalmente, dois temas:

- Governança – como o poder deve ser distribuído dentro da organização de forma a maximizar seu impacto junto a todos os *stakeholders*. Como Anheier (2000).
- Conselhos administrativos– Qual o papel de um conselho? Como constituí-lo? um conselho eficiente? Como Rojas (2000), Bradshaw, Murray e Wolpin (1992), entre outros.

Conforme definido, a questão da governança não é abordada dentro deste trabalho, e adicionalmente, a Cidadão Pró-Mundo ainda não tem intenção de constituir um conselho administrativo. Assim, por estarem fora do escopo deste trabalho, não se aprofunda sobre essas questões.

Assim, nesta seção, busca-se entender conceitos que direcionam o desenho da estrutura vertical da organização.

#### 4.3.1. Conceitos estruturais

Galbraith, 2011, define conceitos estruturais como “as formas básicas de estruturar a organização”, apontando algumas maneiras principais:

- Função - Agrupa os recursos da organização em torno de funções (grupos de atividades) tais como operações, pesquisa e desenvolvimento, marketing, financeiro e recursos humanos;

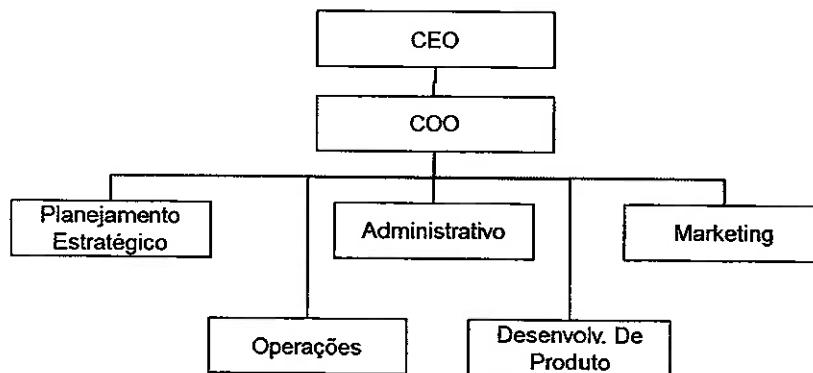


Figura 9 - Estrutura funcional, elaboração do autor.

- Geografia - Tem como foco os locais físicos nos quais a empresa atua (cidades, Estados ou regiões), devendo ser grandes o suficiente para que, dentro de cada um, haja uma sub estrutura funcional;

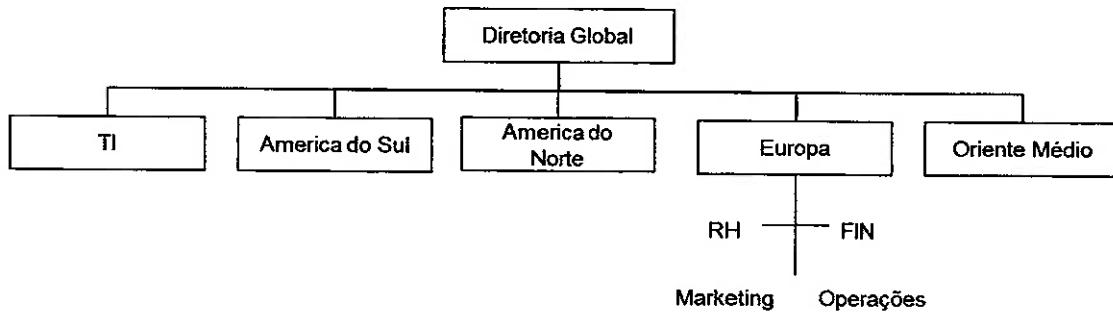


Figura 10 - Estrutura geográfica, elaboração do autor.

- Produto - Tem como base as divisões de produtos ou serviços da empresa. Essa estrutura frequentemente reflete a evolução de uma estrutura funcional, que toma forma após a companhia diversificar sua linha de produtos e serviços, que,

por sua vez, tornam-se grandes o suficiente para suportar suas funções de apoio;

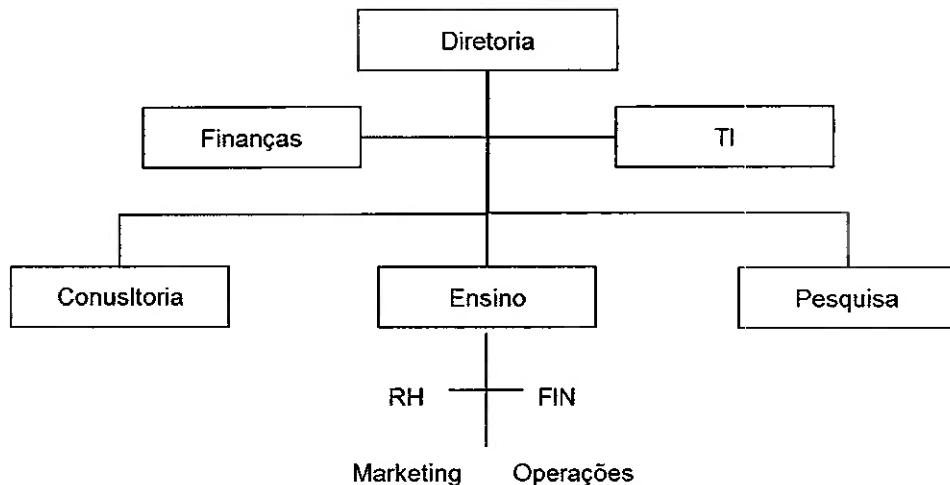


Figura 11 - Estrutura orientada ao produto, elaboração do autor.

Cliente – A organização é estruturada no entorno dos principais segmentos do mercado, como grupos de clientes, indústrias ou grupos populacionais. Um exemplo de estrutura orientada ao cliente é a rede hoteleira Marriott International, a qual está organizada ao redor de seus principais mercados:

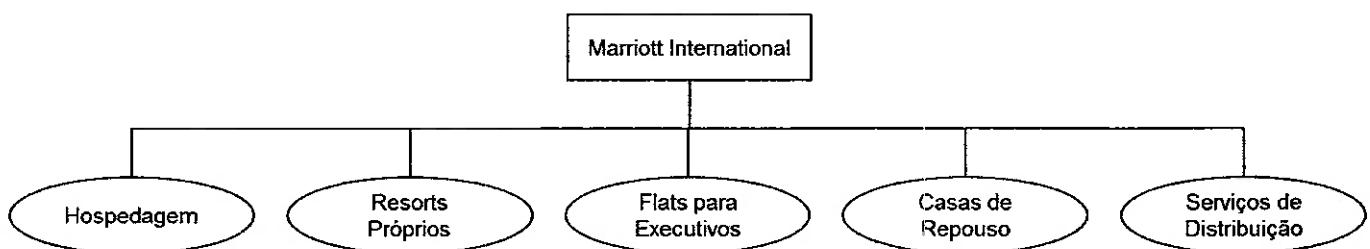


Figura 12 – Estrutura orientada ao cliente, baseada em Galbraith (2011)

- Matriz – Estrutura na qual empregados estão subordinados a mais de um chefe. Em geral, um deles representa uma área funcional e o outro uma frente de negócio:

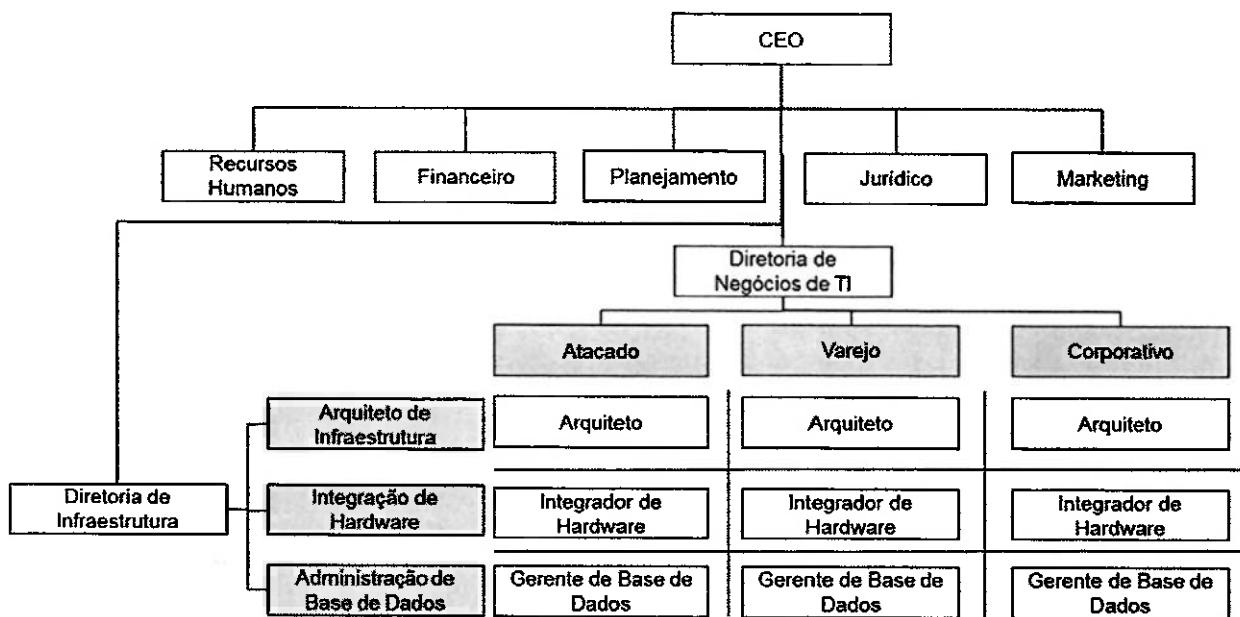


Figura 13 - Uma Estrutura de Matriz, adaptado de Galbraith e Kates, 2007

A tabela a seguir apresenta, de forma concisa, as vantagens e desvantagens de cada estrutura. É importante salientar que as vantagens e desvantagens da estrutura em matriz foram baseadas em Davis e Laurence (1978):

(continua)

Tabela 4 - Resumo das alternativas de estrutura, adaptado de Galbraith 2011

Opção	Vantagens	Desvantagens
Funções Organização em termos dos principais grupos de atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior utilização de conhecimento dentro de uma função</li> <li>Capacidade de gerar conhecimentos profundos e especializados</li> <li>Economias de escala</li> <li>Padronização de processos e procedimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de administrar linhas de produtos e serviços</li> <li>Processos que envolvem várias funções geram disputas</li> <li>Interesses dos clientes podem ficar em segundo plano</li> </ul>
Geografia Organização em locais físicos, como estados, países e regiões	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoção de foco local, com adaptação à cultura, regulamentação e demandas particulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificulta a mobilização e compartilhamento de recursos através da organização</li> </ul>

Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ciclos de desenvolvimento de produto mais acelerado</li> <li>▪ Possibilidade de desenvolvimento de tecnologias mais avançadas</li> <li>▪ Maior visibilidade dos resultados de cada frente de negócio</li> <li>▪ Mobilização e engajamento dos recursos em torno do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausência de padrões entre as linhas de produto</li> <li>▪ Fidelidade à divisão ou produto pode diminuir a visão do todo, gerando vieses de decisão</li> <li>▪ Duplicação de recursos e funções</li> <li>▪ Não captura de economias de escala</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilidade de se customizar produtos</li> <li>▪ Possibilidade de criar relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausência de padrões entre os segmentos</li> <li>▪ Duplicação de recursos e funções</li> <li>▪ Não captura de economias de escala</li> </ul>
Matriz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento das possibilidades de integração e aprendizagem</li> <li>▪ Maior flexibilidade na utilização dos recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversas dificuldades para uma implementação eficaz, com destaque para falta de legitimidade da linha de comando e dificuldade para tomada de decisão</li> </ul>

(conclusão)

#### 4.3.2. Centralização versus descentralização

Outro aspecto importante a ser considerado durante o desenho da organização vertical é o nível de descentralização, tanto do poder quanto das atividades.

Mintzberg (1994) aborda a questão da descentralização do poder de tomada de decisão, definindo-a de maneira simples: quando o poder está centralizado na mão de poucas pessoas, a estrutura é centralizada, quando o contrário, sugere-se uma estrutura descentralizada.

A centralização do poder apresenta como principal vantagem a facilidade de se exercer o controle e a padronização. Poucas pessoas tomam a decisão e as demais a executam conforme especificado, de forma que, nas palavras do autor (pg. 113), “a centralização é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão na organização”.

Por outro lado, a descentralização se mostra mais eficiente para responder rapidamente às demandas localizadas, pois economiza o tempo necessário para a troca de informações. Além disso, é uma forma de motivação para os membros da organização, oferecendo espaço para o exercício da criatividade.

Kates e Galbraith (2007) tratam do nível de centralização das atividades, buscando responder a questão de quanto agrupar uma determinada atividade no nível corporativo em oposição a deixar que ela seja executada na própria unidade de negócio ou geografia que originou a demanda?

As vantagens da descentralização de atividades são bastante semelhantes às da descentralização da tomada de decisão. Ao deixar as atividades serem executadas nas unidades operacionais, ganha-se capilaridade para atender a demandas específicas e velocidade para reação.

Como vantagens para a centralização, além do controle, destaca-se a possibilidade de otimização do uso dos recursos, ganhos de escala e a possibilidade de desenvolvimento de conhecimentos especializados, de alto valor.

Assim, segundo os autores, a centralização é recomendada para (i) atividades que são periféricas ao negócio principal da empresa, como processamento de pagamentos, ou (ii) atividades extremamente importantes, como pesquisa e desenvolvimento para uma empresa de tecnologia.

No contexto do Terceiro Setor, a motivação e agilidade são, em geral, mais importantes que o controle rígido sobre o que está sendo executado. Assim, como diretriz, deve-se procurar descentralizar ao máximo, tanto o poder quanto as atividades, mantendo na matriz apenas o que for imprescindível.

#### 4.4. Processos e a competência lateral

Galbraith (2011, pg. 151) define as competências laterais como os mecanismos coordenadores que potencializam a estrutura vertical, completando o projeto estrutural.. Ou seja, são elementos adicionais ao organograma vertical, que permitem a coordenação mútua dentro da organização.

Segundo Mintzberg (1994), durante muito tempo, a realização dessa coordenação horizontal foi deixada ao acaso. Não obstante, com o passar do tempo, as organizações

desenvolveram uma série de instrumentos que podem ser integrados a sua estrutura formal e que proporcionam aumento da coordenação horizontal.

Ambos, Galbraith e Mintzberg, destacam o surgimento dessa nova dimensão na literatura de administração na medida em que passa a haver uma preocupação maior com organização horizontal, orientação a projetos, integradores ou estrutura matricial,. Todos mecanismos de integração e coordenação presentes na organização, que permitem a operação em diversas direções. Os principais objetivos são:

- Permitir que o trabalho seja realizado no mesmo nível hierárquico no qual é gerado;
- Reunir os protagonistas mais relevantes com as perspectivas corretas para resolver problemas, tomar decisões e organizar o trabalho.

Com o intuito de organizar as inúmeras possibilidades de atingir esses resultados, são definidos cinco tipos de competência lateral, ordenados em um espectro contínuo de complexidade, tempo e energia que exigem da gerência (Galbraith, 2011, pg. 152):

- As redes são os relacionamentos interpessoais e os conjuntos de práticas que formam a base de todos os outros tipos de competência lateral e que servem para coordenar o trabalho de modo informal;
- Os processos laterais deslocam decisões informações ao longo da organização por meio de um fluxo formal;
- As equipes são estruturas presentes em toda a organização e que reúnem pessoas de maneira a trabalharem de forma independente e a compartilharem responsabilidade coletiva pelos resultados;
- Os papéis integradores são cargos de gerência, coordenação ou de extensão de fronteiras responsáveis pela orquestração do trabalho entre unidades;
- As estruturas matriciais criam relacionamentos hierárquicos recíprocos que permitem administrar as necessidades conflitantes de forças focadas em funções, clientes, produtos ou geografias;

A organização dessas dimensões no espectro contínuo de complexidade pode ser visualizada na figura a seguir:

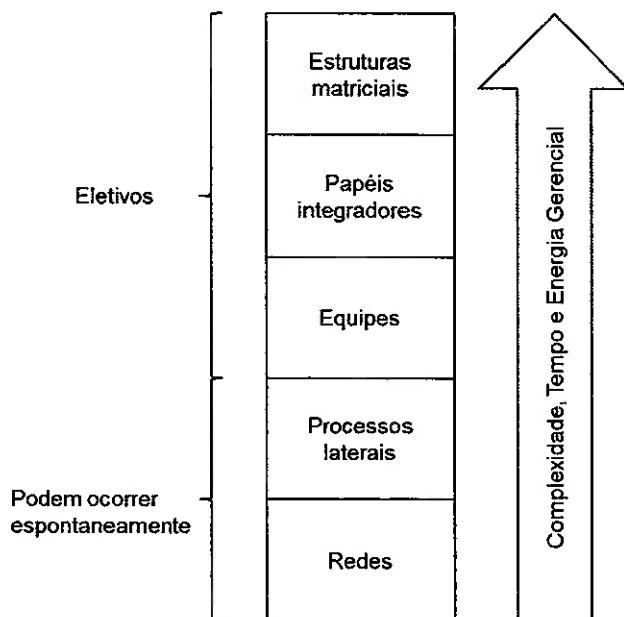


Figura 14 – O *continuum* da competência lateral, Galbraith (2011)

Como pode ser visto na figura, algumas das competências laterais ocorrem espontaneamente, enquanto outras exigem um esforço, por parte da gestão, para serem introduzidos.

A realidade organizacional e o contexto de mudanças da ONG fazem com que, neste momento, não seja interessante a introdução de mais complexidades gerenciais. Assim, as seções seguintes se concentram em como trabalhar as competências laterais espontâneas: redes e processos.

#### 4.4.1. Redes

Conforme já foi exposto, as redes são os relacionamentos interpessoais que servem como base para a coordenação informal do trabalho dentro da organização. Para fomentar o desenvolvimento desses relacionamentos, Galbraith (2011) sugere algumas alavancas:

- Coalização – Desenvolvimento de iniciativas que estimulem a proximidade física e o relacionamento entre as pessoas;
- Comunidades baseadas em atividades práticas – formação de grupos de funcionários com interesses organizacionais compartilhados, tais como uma iniciativa de treinamento ou corte de custos;
- Reuniões e encontros anuais – a promoção de reuniões e encontros periódicos é uma ótima oportunidade para fomentar a construção de redes. Alguns fatores que devem ser enfatizados para favorecer a eficácia do evento são a maximização da participação, a formação de grupos pequenos e a disponibilidade de tempo para socialização;
- Programas de treinamento – Além do conteúdo programático, treinamentos são uma boa oportunidade para a formação de redes. Para tanto, é importante reunir turmas que favoreçam a formação de contatos relevantes e utilizar-se do treinamento para reforçar os valores e a direção da organização;
- Rodízio de cargos – O deslocamento horizontal de uma pessoa pela organização, além de proporcionar desenvolvimento técnico, também possibilita que os participantes formem redes de contatos em diferentes áreas da organização;
- Tecnologia e coordenação eletrônica – A tecnologia da informação (TI) é uma das ferramentas mais poderosas para a formação de redes informais, de modo que as ferramentas tecnológicas devem ser consideradas durante o projeto da organização.

Vale ressaltar que, no Terceiro Setor, a formação de redes é naturalmente favorecida, pois os voluntários têm como ponto de partida uma série de valores compartilhados e interesses comuns.

Assim, o papel da organização é criar um ambiente que facilite a formação de redes e, simultaneamente, capture os benefícios que as mesmas podem gerar para a organização, na forma de troca de experiências mais intensa e maior comprometimento.

#### 4.4.2. Processos Laterais

Segundo Galbraith (2011, pg. 167) “processos laterais fornecem informações e definem as decisões para coordenar atividades espalhadas em todas as unidades da organização”.

Esses processos representam algumas das principais atividades da organização e, por isso, não podem depender apenas de uma coordenação informal para sua realização.

Para que se viabilize a elaboração de um projeto formal do processo, sugere-se o desenho de um mapa de processo que identifique todas as atividades e demais elementos importantes. Adicionalmente, devem ser definidos os seguintes parâmetros:

- Objetivos;
- Início;
- Fim;
- Interfaces;
- Medidas e métricas.

Por não se tratar do foco deste trabalho, não é feito um estudo detalhado das alternativas de mapeamento e definição de processos, no entanto é importante ressaltar a importância da realização dessa atividade.

Harrington (1991) mostra que o investimento e a melhoria de processos de negócio, se bem gerenciado e focado nos elementos corretos, pode gerar retornos muito elevados para o negócio, tanto em termos financeiros como em termos de satisfação, para os clientes e membros da organização.

#### 4.5. O Sistema de recompensas

Dentro do referencial selecionado, o sistema de recompensas, é o conjunto de mecanismos que a organização utiliza para definir e premiar sucesso, direcionando o

comportamento das pessoas. Segundo Galbraith (2011, pg. 205), sistemas de recompensas têm quatro componentes:

- Métricas. Os sistemas que identificam indicadores e metas de desempenho da empresa, das unidades de negócio, das equipes e dos indivíduos;
- Valores e comportamentos desejados. As ações mais prováveis, tanto para produzir os resultados desejados para os negócios quanto para refletir os valores da organização;
- Compensação. As estratégias monetárias implementadas para reconhecer as contribuições de uma pessoa e motivar a manutenção ou a melhoria de índices de desempenho;
- Recompensas e reconhecimento. Os componentes não monetários que complementam os sistemas de recompensa para deixar claro às pessoas que elas são valorizadas

No contexto do Terceiro Setor, mais especificamente de uma organização de educação, pela dificuldade em se estabelecer métricas objetivas, pela dependência integral de trabalho voluntário e não havendo compensação financeira, esses quatro componentes tornam-se ainda mais importantes e interdependentes.

A fim de melhor compreendê-los, iniciaremos o estudo dos principais direcionadores da motivação e do trabalho no Terceiro Setor: A missão, visão e os valores da organização e o que eles significam para os voluntários. Em seguida, passaremos à análise integrada dos demais componentes.

#### 4.5.1. O que os voluntários ganham?

A disseminação de valores pela organização é um dos pilares fundamentais do sistema de recompensas de qualquer organização. No Terceiro Setor, dependente do trabalho voluntário, esse é o pilar central do engajamento dos voluntários junto à organização.

Bose (2004), ao tratar da gestão de pessoas no Terceiro Setor, demonstra ser possível construir relações de alto comprometimento no interior da organização, bem como angariar verdadeira dedicação a ela, mesmo no que tange às atividades mais banais e burocráticas.

Para que isso seja possível, é preciso que haja uma coincidência entre o que a organização se propõe a fazer – sua causa ou missão – e os valores pessoais dos voluntários – seu projeto de “vida cidadã”. É importante, ainda, manter um conjunto de valores e objetivos coerentes dentro da organização, assim como um alto nível de credibilidade.

De grande valia é o conceito de troca apresentado por Kotler (1994). A troca nada mais é do que a forma por meio da qual a organização obtém recursos: a organização consegue financiamento na medida em que oferece, em troca, uma combinação de compensações.

A troca pode envolver três dimensões: bens, serviços e dinheiro. Em se tratando de trabalho voluntário, não estão envolvidos bens ou dinheiro. A troca ocorre na dimensão do serviço: o voluntário oferece seu trabalho em troca da oportunidade de realizar uma contribuição que considera valiosa.

Deste conceito derivam duas lições para as organizações do Terceiro Setor que queiram favorecer o engajamento de seus voluntários.

A primeira, alinhada com o que foi mencionado anteriormente, é a importância da clareza e penetração da missão ao longo da organização.

A segunda é a importância de que seja feita, para os voluntários, a conexão entre as suas atividades e a sua contribuição à missão da organização. De forma que até aqueles voluntários que desempenham funções periféricas em relação à atividade principal da organização tenham clareza e, por extensão, a satisfação de que suas atividades estão contribuindo para a materialização da visão compartilhada.

Essa segunda tarefa pode se mostrar particularmente difícil, como angariar voluntários para realizar a contabilidade, ou outros processos burocráticos, de uma organização? Para auxiliar nessa questão devem ser consideradas outras alavancas, como os demais pilares do sistema de recompensas e as atividades do sistema de pessoas, detalhados nas próximas seções.

#### 4.5.2. Métricas, compensação, recompensas e reconhecimento

Uma vez determinada a importância da missão e dos valores, é preciso entender como os demais componentes podem se ajustar em torno deles.

Organizações de todos os tipos utilizam métricas para uma série de propósitos, quais sejam: auxiliar em decisões estratégicas; influenciar comportamentos individuais; e, até mesmo, para fins de autoconhecimento.

A definição de um sistema de métricas deve sempre ser feita com o cuidado de mantê-las alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, pois, uma vez implementadas, passam a direcionar o comportamento da empresa como um todo. Segundo Hauser e Katz (1998, pg.2, tradução nossa), “A firma se torna o que ela mede”, independentemente da métrica ter sido implementada com o objetivo específico de influenciar o comportamento.

Por essa razão os autores propõem uma série de cuidados a serem tomados quando da implementação de um sistema de metas. Inclusive, pode-se falar em um guia de melhores práticas para garantir a construção de boas métricas:

(continua)

Tabela 5 – Erros comuns na definição de um sistema de métricas

Adaptado de Hauser e Katz (1998)

Erros Comuns
1. Estabelecer prazos muito longos;
2. Utilizar de recompensas associadas a riscos;
3. Escolher métricas fora do controle dos funcionários;

- 
4. Perder os objetivos finais de vista;

---

  5. Escolher métricas que são, simplesmente, erradas;

---

  6. Assumir que os funcionários não têm outras oportunidades;

---

  7. Pensar de forma muito fechada.
- 

(conclusão)

Tabela 6 – Boas práticas para a definição de um sistema de métricas

Adaptado de Hauser e Katz (1998)

Boas Práticas
1. Ouvir o consumidor;
2. Entender o processo do trabalho;
3. Entender as inter-relações;
4. Entender as conexões;
5. Testar as reações dos gestores e funcionários;
6. Envolver gestores e funcionários no processo;
7. Buscar novos paradigmas, com cautela;

Essas precauções e recomendações são bastante abrangentes e genéricas. Assim, antes de aplicá-las é necessário checar quais dos itens são de fato relevantes para a organização em estudo.

Ressalta-se aqui a importância da coerência entre metas e os objetivos estratégicos da organização.

O contexto do trabalho voluntário impõe questões que, apesar de relevantes, recebem menos destaque no setor privado: como lidar com o mau desempenho? Em uma organização baseada no trabalho voluntário há espaço para demissões? Como isso afeta o conjunto da organização?

Rehnborg (1995) aborda essas questões, defendendo que as Organizações do Terceiro Setor e seus gestores devem, sim, se preparar para, caso necessário, realizar demissões.

Dessa forma, a fim de evitar complicações, comportamentos esperados, regras de conduta e resultados a serem alcançados devem ser comunicados de forma clara aos voluntários durante o ciclo de recepção ou quando da delegação de mais responsabilidades.

Muito embora compensação financeira não faça parte do sistema de recompensas em uma organização baseada integralmente em trabalho voluntário, trata-se de aspecto relevante, cujas peculiaridades merecem atenção mesmo no contexto do Terceiro Setor.

Segundo Bose (2004), o valor dos salários no Terceiro Setor é substancialmente inferior àquele encontrado no setor privado, para uma mesma função.

Isso se explica pela força da missão compartilhada e dos valores da organização que, somados a uma cultura baseada em confiança mútua e solidariedade, se sobrepõe à necessidade de recompensas individuais.

Conclui-se, pois, que organizações do Terceiro Setor angariam funcionários motivados pagando menos que o mercado. Não obstante, isso somente se faz possível na medida em que o funcionário percebe a conexão do seu trabalho com a missão da instituição.

Para completar o sistema de recompensas, é preciso tratar do programa de reconhecimento da organização. O programa de reconhecimento deve consistir na premiação de realizações excepcionais ou em ações organizadas, de caráter público, por meio do qual a organização estimule e valorize seus funcionários, não

financeiramente, de modo que tenham motivação para se comportarem de maneira alinhada com os principais objetivos da organização.

Os programas de reconhecimento são uma ferramenta poderosa. Segundo Galbraith (2011, pg. 228), um bom sistema de reconhecimento é capaz de:

- Dar suporte às metas do negócio, com o reforço a valores, comportamentos e resultados desejados
- Construir uma organização de alto desempenho com a criação de um ambiente em que as pessoas desejem ter um desempenho superior em todas suas atividades.
- Aumentar a retenção dos funcionários com a divulgação da importância individual de cada um para o sucesso da organização e com o desenvolvimento de uma noção de lugar de que eles fazem parte, com orgulho.

Para atingir os objetivos desejados, o programa de reconhecimento deve abranger: (i) metas e resultados; (ii) valores e comportamentos; (iii) realizações e esforços especiais; e (iv) contribuição total.

Bem exemplificam as ações de reconhecimento as iniciativas que consistem em selecionar destaques por desempenho ou comportamento exemplar ou, até mesmo, iniciativas como presentear os aniversariantes com "festinhas surpresa".

No contexto do Terceiro Setor, no entanto, as pessoas já estão intrinsecamente motivadas a realizar suas atividades, sendo necessária cautela para não incorrer no efeito de superjustificação (*overjustification effect*) descrito por Lepper et Al (1973).

Segundo essa teoria, inserir recompensas externas em uma situação em que já há uma motivação interna natural, o resultado é o inverso do esperado, de modo que as pessoas resultam menos motivadas.

Esse efeito, pouco intuitivo, foi comprovado experimentalmente em diversos estudos, levantados por Deci, Koestner e Ryan (1999), envolvendo desenhos, doações de sangue, salários de professores, entre outros.

O fenômeno pode ser explicado pelo fato de que os envolvidos passam a se concentrar tanto na recompensa artificial inserida que a motivação intrínseca, muito mais forte e natural, acaba sendo deixada de lado e diminuindo em intensidade.

Não se pretendeu, aqui, encerrar a discussão acerca da implementação de sistemas de recompensas no Terceiro Setor, mas sim, adicionar seus elementos relevantes, que possam ter implicações práticas para a organização estudada.

## 4.6. Pessoas

Por fim, a ponta Pessoas do Modelo Estrela representa o conjunto de sistemas de apoio e as políticas de recursos humanos (RH) da empresa.

Um dos maiores desafios de qualquer organização é atrair, selecionar e reter pessoas competentes, capazes de assumir responsabilidades e de entregar trabalhos de qualidade. A ideia é que, ao longo do tempo, essas pessoas evoluam dentro da organização e ocupem os cargos de liderança.

### 4.6.1. As atividades

Galbraith (2011) divide a análise do sistema de pessoas em quatro atividades principais e inter-relacionadas, que devem ser consideradas durante a determinação das políticas e estratégia de RH: (i) recrutamento e seleção; (ii) feedback de desempenho;(iii) aprendizado e desenvolvimento; e (iv) Recompensas e reconhecimento.

Além de definir cada atividade, é preciso observar como as características particulares do Terceiro Setor influenciam cada uma delas. Com esse objetivo, foi elaborada a seguinte tabela, baseada nas considerações de Bose (2004) e Falconer (1999):

Tabela 7 - Resumo das alternativas de estrutura, adaptado de Galbraith 2011

Atividade	Descrição	Especificidades do Terceiro Setor
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia de recrutamento, onde recrutar, como atrair as pessoas desejadas e como selecionar os voluntários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estratégia de recrutamento deve focar na missão e nos valores da organização;</li> <li>▪ A seleção de novos voluntários tende a ser pouco sistemática ou estruturada.</li> </ul>
Feedback de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como possibilitar aos funcionários uma ferramenta de avaliação justa que reflita a realidade e os auxilie a melhorar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O feedback de desempenho é pouco praticado dentro das organizações do Terceiro Setor, por vezes sendo um fator de frustração por parte dos próprios funcionários.</li> </ul>
Aprendizado e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia de capacitação das pessoas, para que desempenhem suas funções de forma cada vez melhor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A formalização de mecanismos formais e estruturados de desenvolvimento é apontada como um dos principais desafios para as organizações.</li> </ul>
Recompensas e reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como descrito anteriormente, se trata do conjunto de mecanismos que a organização utiliza para definir e premiar sucesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em geral, são praticados salários menores que no setor privado, mesmo que haja capacidade para pagar mais;</li> <li>▪ O reconhecimento, muitas vezes é ligado aos demais fatores, como feedback e oportunidades de desenvolvimento</li> </ul>

Finalmente, deve-se reforçar a interconexão entre cada um desses elementos, da forma como é apresentado na figura a seguir:

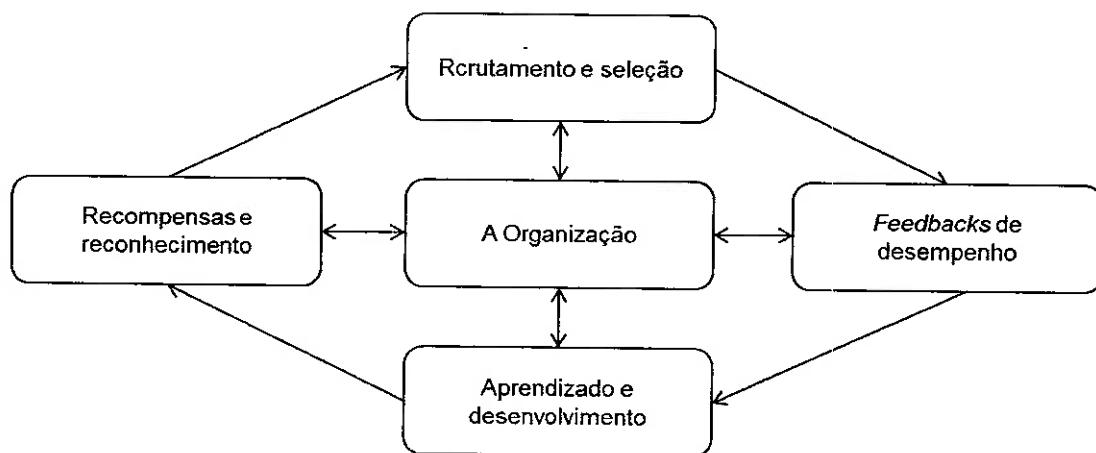


Figura 15 - Modelo integrado de sistema de pessoas, adaptado de Galbraith (2011)

Dessa forma, nenhuma das atividades pode ser considerada de forma independente, sempre considerando a organização como um todo.

#### 4.6.2. Desenvolvimento de competências

Segundo Fernandes e Fleury (2007) a noção de competências surge como alternativa ao modelo Taylorista de divisão e especificação do trabalho, baseado no controle de trabalho e na especificação das tarefas. Dentro da nova proposta, o foco da gestão de pessoas deve estar no indivíduo, considerando suas características e seu desenvolvimento.

Durand (2000) define competência a partir de três dimensões interdependentes, que interagem para a obtenção de determinada entrega.

Conhecimentos – o conjunto estruturado de informações que permite ao indivíduo conduzir suas atividades. Engloba saber o que fazer e porque fazer.

Habilidades – a capacidade de agir, de resolver um problema concreto em uma situação real, sem necessariamente envolver uma compreensão real, o conhecimento, do fenômeno envolvido;

Atitudes – a identidade e a vontade do indivíduo em realizar aquilo que lhe é proposto.

De forma muito coerente com a abordagem proposta para todo o projeto da organização, Durand propõe que as dimensões da competência devem ser trabalhadas a partir de três alavancas principais:

- A estratégia da organização, o que deve ser feito;
- A estrutura da organização, definindo a divisão do trabalho, quem deve possuir que competência;
- A motivação, os esforços de doutrinação e motivação para manter os recursos humanos mobilizados para avançar na mesma direção.

A figura a seguir ilustra o posicionamento das alavancas de para a abordagem a partir das competências em relação à suas dimensões elementares:

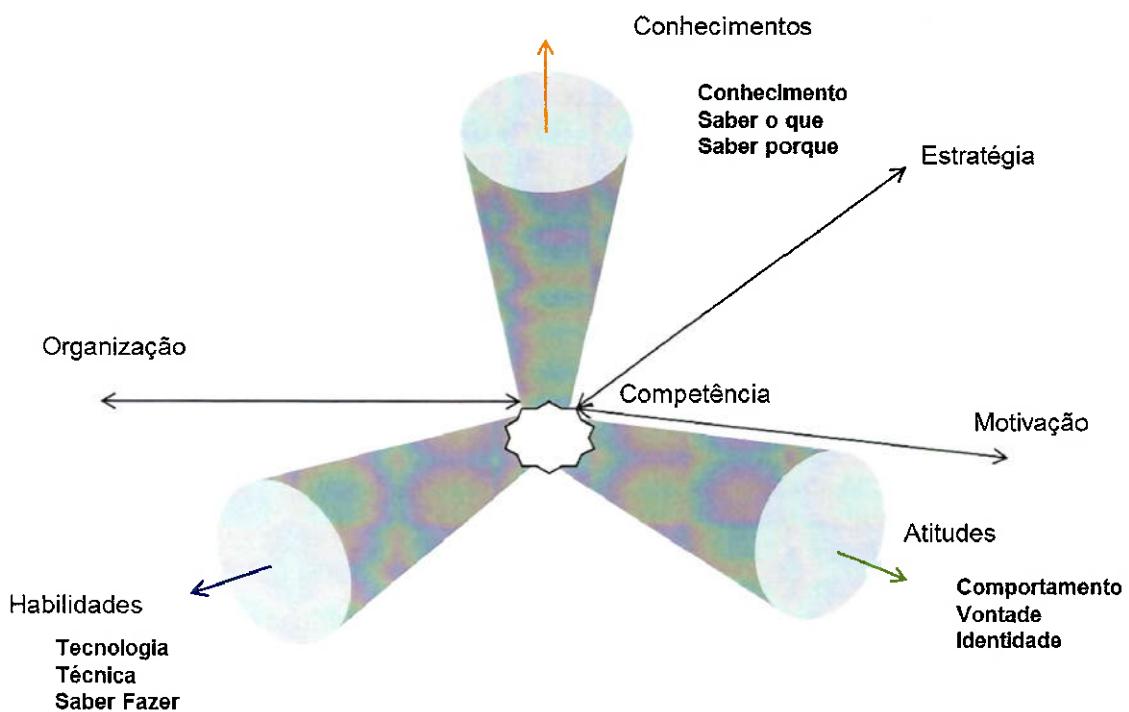


Figura 16 - As três alavancas de ação da gestão em relação às competências, adaptado de Durand (2000)

Pelo exposto, a abordagem baseada nas competências serve como ferramenta para concatenar as demais dimensões do modelo estrela em direcionadores para as atividades que compõe o sistema de pessoas.

## 4.7. Síntese

Neste capítulo, foi apresentado o modelo analítico utilizado para realizar o projeto da organização e detalhadas cada uma de suas dimensões.

A tabela abaixo sintetiza a definição de cada dimensão, as principais saídas esperadas e os autores utilizados:

Tabela 8 - Resumo do embasamento teórico, elaboração do autor.

Dimensão	Definição	Saídas	Autores
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abrange a missão da organização e seu desdobramento em objetivos e parâmetros de projeto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão, Missão, Valores e prioridades estratégicas bem definidas</li> <li>▪ Parâmetros de projeto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porter</li> <li>▪ Hudson</li> </ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisão formal do trabalho entre os membros da organização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição da nova estrutura organizacional</li> <li>▪ Definição dos papéis e responsabilidades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mintzberg</li> <li>▪ Galbraith</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos adicionais ao organograma vertical, que permitem a coordenação mútua dentro da organização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégias para facilitar o desenvolvimento de competências laterais;</li> <li>▪ Mapeamento de processos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mintzberg</li> <li>▪ Galbraith</li> </ul>
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanismos utilizados para fomentar o comprometimento dos membros da organização, guiando seu comportamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição da troca realizada entre a organização e o voluntário;</li> <li>▪ Rearranjo do métricas e do sistema de reconhecimento em torno dessa troca;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kotler</li> <li>▪ Lepper et Al</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas relacionados às políticas de RH da organização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Configurar as atividades de recrutamento, feedback e treinamento, tendo em vista as competências exigidas pelos demais pilares;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bose</li> <li>▪ Durand</li> <li>▪ Falconer</li> </ul>

## 5 O Método

Uma vez definido o que deve ser feito, torna-se necessário definir como isso deve acontecer.

Dentro da proposta da Pesquisa-ação, o autor desenvolve o trabalho ativamente dentro da organização, que se transforma a partir dos resultados obtidos. Ainda assim, é preciso detalhar como essa colaboração deve acontecer: como são divididas as responsabilidades? Qual será o processo de tomada de decisão?

Com isso em vista, nesta seção é descrito como se deu condução do trabalho junto à organização, seguido de uma discussão crítica sobre as suas implicações.

### 5.1. Construindo um processo participativo

Um processo de redesenho organizacional é, sem dúvida, de extrema relevância para a organização e todos os seus membros. Isso porque é um processo que envolve a tomada de decisões que impactam diretamente o trabalho de muitas pessoas; a determinação das prioridades da organização; agrupamentos de pessoas; e sistemas de seleção.

Tendo em vista que a organização em que o trabalho é realizado é uma ONG, a questão da participação e do envolvimento de todos mostra-se ainda mais relevante, uma vez que cada voluntário procura, por meio de sua experiência na ONG, promover determinados valores.

Galbraith (2011, pg. 36) enumera uma série de maneiras através das quais é possível promover a participação da ONG no processo de redesenho organizacional:

- A identificação da situação atual e da lacuna entre o que a organização é hoje e o que precisa mudar para concretizar a estratégia;

- A pesquisa e o desenvolvimento de opções de projeto;
- A oferta de informações iniciais e a reação às alternativas de projeto;
- A criação de planos de implementação.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, os membros da ONG realizaram todas essas funções, o que trouxe diversos benefícios para o projeto: mais ideias, maior comprometimento com os resultados, construção de novos relacionamentos dentro da organização, maior clareza a respeito da decisão, entre outros.

Vale ressaltar, no entanto, que a condução analítica apresentada neste trabalho foi realizada integralmente pelo autor e que materiais elaborados por outros membros da organização estão identificados como tal.

Além do tipo de contribuição, “o que”, será feito em conjunto, também é importante definir o nível participação, como o poder está distribuído dentro do grupo envolvido no projeto.

É importante identificar o balanço entre a autoridade do líder, o autor no caso deste trabalho, e a autoridade dos demais, dentro do processo de tomada da decisão. Esse processo pode variar de autocrático até abdicatório, como ilustrado na figura a seguir:

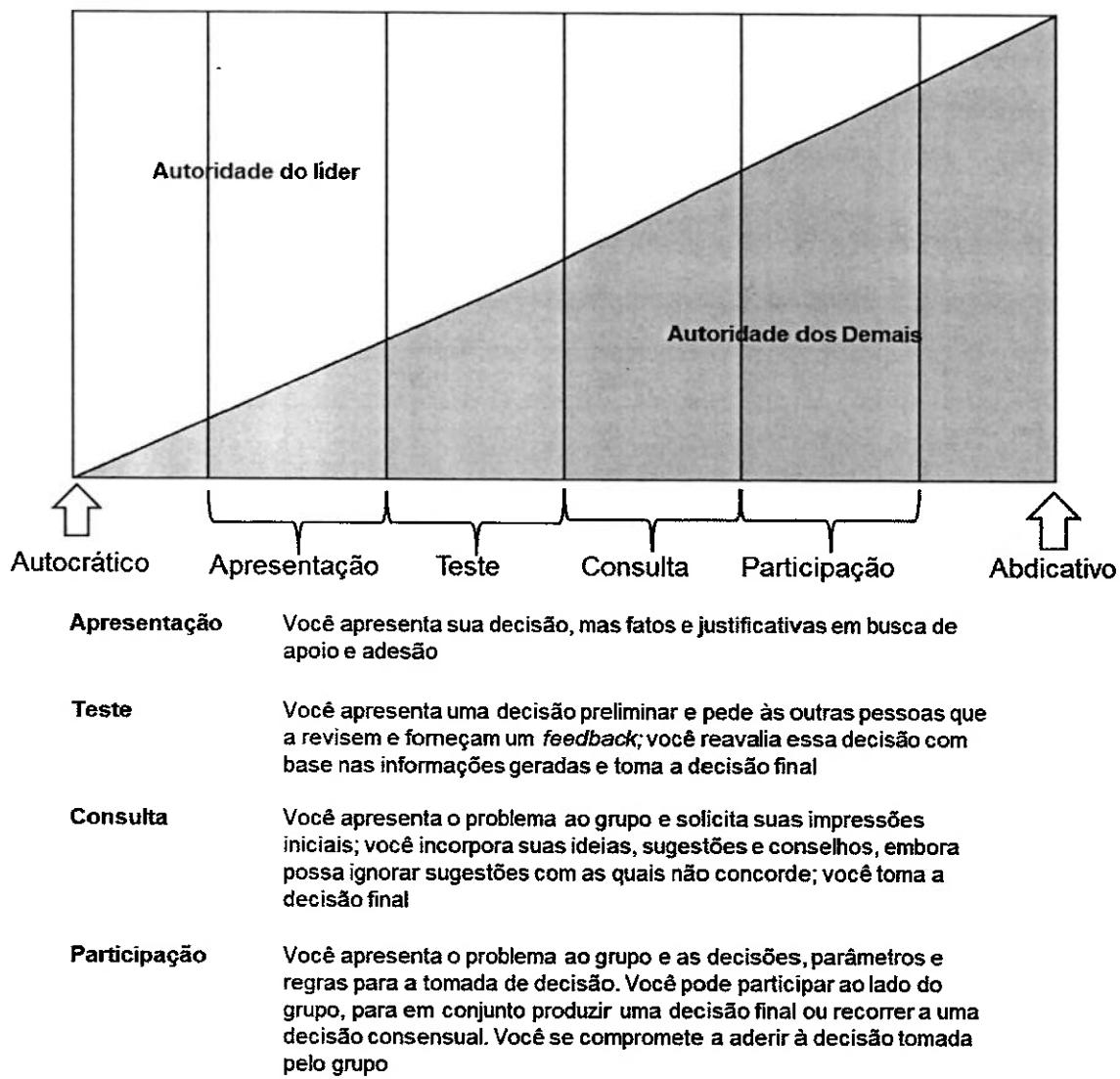


Figura 17 - As opções de envolvimento, adaptado de Galbraith (2011)

Na apresentação da ONG, *ownership* – ser dono – é apresentado como um dos valores centrais da Cidadão Pró-Mundo, revelando a importância da autonomia e da responsabilização de cada membro, sendo cada um “proprietário” de uma parcela da ONG.

Além disso, a Cidadão Pró-Mundo ainda não possui uma estrutura de governança madura, não havendo um conselho responsável pela tomada de decisões mais importantes. A organização está habituada a um processo de decisão no qual todos participam da discussão, buscando-se, sempre, soluções consensuais.

Dessa forma, a escolha por conduzir o processo de redesenho organizacional de forma participativa, envolvendo o número máximo de pessoas possível e adotando sempre a solução escolhida pelo grupo foi, de certa forma, compulsória.

Com o intuito de promover essa participação, o processo de tomada de decisões a respeito do redesenho organizacional foi incorporado às reuniões de planejamento estratégico da ONG, realizadas quinzenalmente, cada uma em uma unidade da Cidadão Pró-Mundo, teve início no fim de julho e se estendeu até meados de outubro, contando com a colaboração de diretores, coordenadores e voluntários mais engajados.

## 5.2. Considerações sobre a metodologia

Como mencionado, características da organização em estudo, bem como o caráter consultivo, sem autoridade formal, do trabalho do autor fizeram com que a escolha por um processo participativo de discussão e de tomada de decisão se tornasse obrigatória.

Neste momento, abre-se espaço para uma discussão crítica acerca do método escolhido, como ele ocorreu na prática e suas implicações, positivas e negativas para o trabalho.

Com o processo participativo, captura-se os principais benefícios enumerados acerca do processo colaborativo.

As reuniões quinzenais, sediadas em diferentes unidades, possibilitou que voluntários, em especial coordenadores de diferentes unidades, conhecessem realidades distintas das vivenciadas pessoalmente e fortalecessem relacionamentos com seus pares.

Adicionalmente, a tomada coletiva de decisões permitiu que todos se envolvessem com o processo de planejamento estratégico e, consequentemente, com o redesenho da estrutura organizacional. Com isso, o comprometimento com a consecução dos objetivos estabelecidos e a realização da mudança organizacional proposta foram bastante facilitados.

Não obstante, o processo participativo, especialmente da forma como se deu no desenvolvimento deste trabalho, trouxe consigo algumas desvantagens que o afetaram de maneira significativa:

- Dificuldade logística - Em termos práticos, havendo número elevado de participantes, surgem dificuldades sobre como conduzir a reunião, como conciliar diferentes possibilidades de agenda (adiar a reunião ou realizá-la com quórum menor), e sobre disponibilidade de espaço;
- Lentidão e baixa produtividade - Reuniões de trabalho com mais de dez participantes que podem, todos, participar e contribuir ativamente são ineficientes. Se todos tentarem opinar sobre todos os tópicos, mesmo em questões simples, a discussão torna-se muito extensa e, por vezes, repetitiva. Se, ao contrário, algumas pessoas simplesmente abrem mão da discussão e deixam de manifestar suas opiniões, é possível que deixem de ser feitas colocações importantes e úteis.
- Pouca profundidade – Apesar do alto engajamento dos participantes, os temas tendem a ser discutidos de forma bastante superficial e as questões mais delicadas evitadas.

A dificuldade de logística e a lentidão poderiam ser evitados caso o método de apresentação das alternativas e tomada de decisão fosse menos participativo. Isto é, caso fosse adotado modelo de participação mais próximo daquele denominado “apresentação” ou daquele denominado “teste”, no qual o trabalho e o poder se concentram no líder, que apresenta e discute os resultados com os demais, mas garante o andamento do processo.

É difícil atribuir o último problema observado, pouca profundidade, ao método adotado. O que neste modelo participativo se manifestou como baixo aprofundamento nas discussões poderia, por exemplo, surgir como um baixo grau de questionamento no modelo de teste.

As dificuldades apontadas influenciaram a forma de participação do autor no processo. No início, durante as discussões acerca da estratégia da ONG, adotou-se uma postura

mais passiva, com o objetivo de compreender, de fato, qual a visão compartilhada da organização e quais as principais implicações desta visão para o desenho da estrutura.

Quando se iniciou a fase de definição da estrutura, foi adotada postura mais ativa, na qual manteve-se o processo participativo, mas as discussões passaram a serativamente direcionadas aos tópicos de decisão mais urgente.

Após a definição da nova estrutura, foi dado como encerrado o planejamento estratégico da ONG. Assim, para tratar dos processos, do sistema de recompensa e das pessoas, cujos resultados mais se aproximam de definições para áreas específicas, com menor impacto para a organização como um todo, foram realizados testes e validações de maneira mais direta, junto às áreas impactadas.

Essa estratégia possibilitou acelerar o processo e garantir sua conclusão dentro do prazo.

Dessa forma, o trabalho se divide em duas fases bastante distintas do ponto de vista processual e, por isso, separadas em capítulos diferentes:

- A definição da nova estrutura organizacional, realizada de forma totalmente participativa, com as decisões principais sendo tomadas democraticamente pela organização;
- A análise dos processos, recompensas e pessoas, realizada mais independentemente pelo autor, em parceria com as áreas mais impactadas;

## 6 O Processo de Definição da Estrutura

### 6.1. Estratégia – Determinando os Parâmetros de Projeto



Figura 18 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011)

A estratégia é a tradução da visão da ONG em objetivos e metas que delimitarão a lógica de tomada de decisão da ONG.

Vale ressaltar que, como a ONG desenvolve planejamentos estratégicos anuais, esta é a etapa na qual o autor se envolve de forma mais passiva. Ainda assim, para realizar a tradução dessa estratégia nos critérios de projeto são realizadas três atividades, como proposto por Galbraith (2011):

1. Avaliação do estado atual – Determinação de questões existentes na organização como ela é hoje;
2. Definição de limites e premissas – Caracterização dos limites do projeto, especialmente o que está fora do controle do time de projeto;
3. Tradução da estratégia em critérios de projeto – Critérios que nortearão as decisões relativas ao projeto.

### 6.1.1. Avaliação do estado atual

A avaliação do estado atual é um diagnóstico da organização como ela é no presente, que procura explicitar diversos elementos, principalmente, as virtudes da organização.

Deve-se identificar quais elementos funcionam e devem ser mantidos, bem como elementos que geram insatisfações e ineficiências e que, portanto, devem ser alterados ou, até mesmo, eliminados.

Talvez até mais importante para o trabalho, tendo como objeto de estudo uma organização do terceiro setor em que todos os integrantes são voluntários, seja compreender os aspectos motivacionais. Quais valores – comuns – levaram aquele grupo de pessoas a dedicar parte, por vezes significativa, de seu tempo, sem nenhuma recompensa financeira?

A fim de diagnosticar a situação atual foram realizadas entrevistas individuais com todos os membros da diretoria e quatro coordenadores de unidades. Para dar suporte às entrevistas foi utilizado um guia, disponível no Apêndice B, abrangendo os principais aspectos da organização: valores comuns, avaliação, estrutura, processos, pessoas e ferramentas.

A seguir é exposta a consolidação do resultado dessas entrevistas, que será utilizada como base para muitas das análises desenvolvidas.

#### 6.1.1.1. Valores Comuns

Um primeiro aspecto marcante é a convicção, compartilhada pelos gestores, de que a educação é a ferramenta mais poderosa para a redução da desigualdade no Brasil. A maioria dos membros da gestão envolveu-se com a ONG com o objetivo de dar aulas de inglês, mas, apaixonou-se pelo projeto e passou a dedicar uma parcela

significativamente maior de seu tempo para fazer parte da gestão da organização, contribuindo de forma mais intensa.

Do ponto de vista organizacional, os membros da gestão estão satisfeitos com seu grau de liberdade e autonomia para tomar decisões. Há aqueles que apreciam a possibilidade de realizar projetos exercendo um papel com nível de responsabilidade sensivelmente superior àquele exercido na sua carreira profissional; outros querem aplicar as ferramentas desenvolvidas em profissionalmente para ajudar a Pró-Mundo.

#### ***6.1.1.2. Avaliação da Organização***

De forma geral, todos acreditam que a ONG tem capacidade para atingir sua bastante ambiciosa visão. Isso porque todos acreditam que a ONG, de fato, é capaz de gerar um valor único para cada um seus três principais stakeholders (voluntários, alunos e comunidade).

- Aos voluntários, a ONG fornece valor na medida em que propicia uma experiência extremamente enriquecedora;
- Aos alunos, é oferecido um curso de inglês a preço acessível, ministrado por professores bastante motivados e instruídos a partir de uma metodologia profissional;
- A comunidade não conseguiria executá-las por conta própria, uma vez que não possui o know-how para implementar o programa nem a rede de contatos necessária para mobilizar tantos voluntários fluentes em inglês.

No entanto, a direção tem consciência de que a organização sofre efeitos negativos do acelerado crescimento dos últimos três anos. Por carecer de estruturação, a ONG não se aproveita dos ganhos de escala que poderia auferir com a expansão, arcando apenas com o aumento na carga de trabalho de gestão uma vez que precisa lidar com uma quantidade maior de voluntários a serem recrutados e treinados, por exemplo.

### *6.1.1.3. Estrutura*

Até 2010, a estrutura administrativa da ONG era dividida hierarquicamente entre a figura do Presidente, acima, e os demais membros da Equipe de Apoio (EAs), abaixo. Os EAs dividiam o trabalho entre si à medida que as demandas fossem surgindo e de acordo com a disponibilidade de cada um.

Então, devido à expansão da ONG e o consequente aumento da carga de trabalho, surge a necessidade de se dividir o trabalho entre os EAs mais envolvidos, foi criada a estrutura funcional atual.

A partir da conversa com os diretores, fica evidente uma confusão sobre o que é esperado de cada área. Por exemplo, no relacionamento com pessoas físicas, quais as atribuições da área de marketing e de captação? E ainda: o treinamento dos novos voluntários é responsabilidade da área de Gente ou do Pedagógico?

Apesar de muitos dos que participaram dessa estruturação ainda estarem na ONG, reconhecem que o formato atual não é ótimo, havendo disponibilidade para a adoção de mudanças a serem propostas pelo trabalho.

As entrevistas também mostraram que não há uma padronização do modelo de atuação de cada unidade. Enquanto algumas refletem a estrutura administrativa da diretoria, em uma escala menor, outras seguem o modelo antigo, em que todos os que querem ajudar além das aulas são EAs.

### *6.1.1.4. Processos*

A ONG possui três processos principais sem os quais sua operação não continuaria:

- Compra de livros e preparação para o próximo semestre – Uma atividade que pode, a princípio, parecer simples, mas que demanda uma grande mobilização por parte da ONG na medida em que exige coordenação entre a diretoria e as unidades. É preciso prever a demanda de livros que devem ser encomendados antes do início do semestre e da matrícula, bem como prever o número de voluntários, para que seja possível direcionar o processo de recrutamento, e acordar o calendário.
- Recrutamento e ciclo de recepção de voluntário – Todas as aulas da Cidadão Pró-Mundo são ministradas por professores voluntários. Com o crescimento da ONG e o alto *turnover*, o recrutamento de novos professores semestralmente é essencial para a existência da ONG. Após serem recrutados, os voluntários devem, ainda, ser treinados, de modo que estejam aptos para dar aula, esforço esse que também cresce com a expansão.
- Gestão das aulas – Iniciado o semestre, é preciso realizar a gestão da operação, que envolve: acompanhamento do desempenho dos professores e dos alunos; gestão do mecanismo de *feedback*; gestão do mecanismo de reposição de professores; e relacionamento com o parceiro fornecedor do espaço. Essa é a principal tarefa dos gestores de unidade.

Há, ainda, atividades que hoje são consideradas de suporte, mas que, em caso de expansão, se tornarão cada vez mais importantes:

- Captação de recursos;
- Comunicação;
- Processos financeiros e contábeis.

Apesar de cruciais para a existência da ONG, os processos, em sua maioria, não são formalizados e não há indicadores para avaliar sua eficiência ou eficácia. Na prática, isso aumenta o trabalho necessário a cada ciclo, pois experiências anteriores são pouco aproveitadas para alavancar experiências futuras. Além disso, faz-se com que as

iniciativas de melhoria sejam muito mais baseadas na experiência e intuição dos envolvidos do que em métricas consistentes.

#### *6.1.1.5. Pessoas*

O tema relativo ao perfil dos voluntários e o seu impacto no funcionamento da ONG faz surgir uma aparente contradição.

Por motivos históricos, a Pró-Mundo foi fundada por um grupo pessoas de reconhecido sucesso profissional, e situacionais, contamos com o apoio do FEA+ e da Poli-Cidadã, os voluntários da Pró-Mundo apresentam um nível de capacitação profissional muito elevado. Segundo material disponível no site da ONG, mais de 95% deles cursam ou já concluíram o ensino superior, em geral em instituições de primeira linha, e 46% atuam no setor financeiro ou de consultoria.

Por um lado, esse perfil gera uma rede de contatos e uma capacidade de realização muito grandes. Há expertise em marketing, em gestão de processos e finanças, entre outras áreas. Além disso, nota-se que são pessoas responsáveis e competentes, que executam fielmente os projetos que assumem.

Por outro lado, são pessoas muito ocupadas pela carreira profissional e que, inicialmente, são atraídas pela ONG justamente por ela exigir pouca dedicação em termos de tempo.

O reflexo disso é que, apesar do grande número de voluntários, e sua alta qualificação, poucos se dispõem a dedicar mais que o mínimo de tempo necessário à ONG, resultando em uma sobrecarga da gestão. Em suma, a ONG sofre com a falta de mão-de-obra disponível e atividades e projetos considerados importantes demoram para serem realizados ou acabam abandonados devido à falta de tempo dos voluntários.

### 6.1.1.6. Ferramentas

Em geral, as pessoas estão conformadas com a estrutura atual de ferramentas de tecnologia da informação: comunicação geral via Facebook, grupos separados de e-mail e gestão de arquivos pelo Dropbox.

Há o reconhecimento de diversos gaps: a arquitetura da organização de arquivos não é clara, o volume de e-mails é alto e muitos voluntários apresentam dificuldades na utilização do Dropbox.

No entanto, acredita-se não ser possível obter uma melhoria real das ferramentas – como, por exemplo, com a instalação de uma intranet interativa - sem investimento financeiro significativo na contratação de profissionais. Dessa forma, apesar dos problemas, a alteração das ferramentas de TI utilizadas não é considerada prioritária.

### 6.1.1.7. Prioridades

De forma quase unânime, tem-se como maior prioridade da ONG, no próximo ano, definir, testar e consolidar um modelo escalável para que seja possível retomar o crescimento.

O modelo escalável pode ser instituído por meio de uma franquia social ou organicamente, através da definição de um modelo de atuação que permita a dedicação integral e profissionalização de parte da gestão, que passaria a ser responsável por gerenciar o crescimento.

Por fim, os resultados são consolidados no seguinte quadro resumo:

(continua)

Tabela 9 - Guia de perguntas e objetivos para entrevistas, elaboração do autor.

Tópico	Principais Pontos
--------	-------------------

Valores Comuns	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder da educação como ferramenta de transformação social</li> </ul>
Avaliação da Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo excepcional que pode crescer muito</li> <li>• Deficiências na gestão e alta carga de trabalho, para um voluntário</li> </ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcional, pouco detalhada, com confusão entre os papéis e expectativas sobre cada área</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São três processos-chave: Compra de livros, recrutamento e treinamento e operação das unidades.</li> <li>• Não há formalização nem definição de metas claras para as atividades</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande ativo devido ao elevado nível educacional, no entanto, isso muitas vezes se reflete em baixa disponibilidade de tempo.</li> </ul>
Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuários estão conformados, há espaço para melhora, mas não é prioridade</li> </ul>

(conclusão)

### 6.1.2. A Definição de Limites e Premissas

Limites são as fronteiras do projeto deles estão as variáveis dependentes e para além dos limites estão as variáveis independentes do projeto. Exemplos importantes são as limitações tecnológicas, as limitações de tempo de transformação e as limitações de regulamentação.

Premissas são as escolhas realizadas anteriormente ao projeto e que não serão questionados no decorrer do mesmo. Também são premissas outros fatores que, apesar de evidentemente poderem sofrer alterações no futuro, serão tidos como constantes.

Por exemplo, neste trabalho, tomaremos como premissa que a gestão da ONG permanecerá voluntária. Apesar de haver o desejo manifesto de alguns integrantes da gestão de se dedicarem integralmente ao projeto mediante remuneração, a falta de recursos atual e de um horizonte de tempo determinado para que isso aconteça, torna razoável uma premissa como essa.

A partir das impressões coletadas durante as entrevistas, foi elaborada uma lista de premissas, posteriormente validada com a ONG:

Premissas de projeto:

- A ONG manterá seu modelo de voluntariado atual, rotativo e de baixa dedicação mínima (uma vez por mês);
- A ONG manterá sua estrutura não profissional (não remunerada) no médio prazo (próximos dois anos);
- Não haverá “demissão” de nenhum voluntário como resultado do projeto.

Premissas de processo:

- O projeto deverá ser concluído até o fim de outubro de 2012;
- Não haverá aporte de recursos para realização ou implementação do projeto, a não ser que o mesmo proponha uma fonte nova de recursos para subsidiar tais mudanças.

### 6.1.3. Os Parâmetros de Projeto

Finalmente, para avaliar as diversas alternativas de projeto e auxiliar nas decisões, é preciso definir as prioridades organizacionais, isto é, os parâmetros de projeto.

Como mencionado anteriormente, a organização já realiza planejamentos estratégicos anuais em que são definidos objetivos e prazos para suas atividades principais.

Dessa forma, o autor concentra-se em traduzir o resultado deste planejamento estratégico acrescido do resultado da avaliação da situação atual, nos parâmetros de projeto.

Recapitulando, a missão da ONG é: *Promover a igualdade de oportunidades no Brasil por meio do voluntariado educativo e da integração social.*

Durante o planejamento estratégico, a missão foi desdoblada em três objetivos estratégicos a serem concretizados nos próximos 5 anos:

- Garantir que os alunos atinjam os objetivos de cada nível, segundo o Quadro Comum Europeu (QCE).
- Favorecer a conexão entre pessoas que tiveram melhor qualidade de educação e as que não tiveram as mesmas oportunidades.
- Expansão (unidades, parcerias, voluntários, alunos, definição do modelo de franquia social, prioridades de atuação)

Dessa forma, é possível definir seis parâmetros de projeto. Três deles extraídos dos objetivos estratégicos e os outros três do diagnóstico da situação atual.

(Continua)

Tabela 10 - Definição dos parâmetros de projeto elaboração do autor.

Parâmetros de Projeto	Criticidades	Mudanças para Endereçá-lo
▪ Orientação para expansão	▪ Não há uma política de expansão, que é feita de forma reativa e descentralizada	▪ Elaboração de um processo de expansão definido
▪ Qualidade - Garantir que os alunos atinjam os objetivos de cada nível segundo o QCE	▪ O método atual não segue o QCE ▪ Para reduzir a evasão, a nota mínima para aprovação é 5	▪ Mudança no método de ensino ▪ Fortalecimento do processo de controle de aprendizado ▪ Melhoria na capacitação dos professores
▪ Favorecer a conexão entre pessoas que tiveram/tem melhor qualidade de educação e as que não	▪ Apesar de estar explícito na missão, pouco é feito para fomentar a troca de experiências fora da sala de aula	▪ Criação de uma estrutura que possibilite maior enfoque a esse aspecto
▪ Escalabilidade <sup>11</sup>	▪ Parte da sobrecarga da gestão atual se deve ao modelo não ter sido pensado para o crescimento	▪ Reformulação da estrutura organizacional

<sup>11</sup> Escalabilidade se refere à capacidade de absorver novas unidades sem incorrer em uma sobrecarga de trabalho, enquanto orientação para expansão se refere ao desenvolvimento e execução de um plano para o crescimento da ONG

▪ Competência em captação de recursos	▪ Atualmente a captação é feita através de pessoas físicas, no modelo “passar o chapéu”. Para sustentar uma expansão sustentável é preciso de fontes de renda mais estáveis	▪ Este é um ponto difícil de ser transformado, pois como a ONG não é profissionalizada, é difícil desenvolver essa competência. Isso posto há aspectos da estrutura organizacional que podem auxiliar nesse aspecto
▪ Eficiência na mobilização de recursos	▪ Faltam voluntários para tocar adiante alguns dos projetos	▪ Reformulação da estrutura organizacional

(Conclusão)

Vale observar que, apesar de realizar o seu planejamento estratégico, a Cidadão Pró-Mundo não está explicitando de que maneira priorizará a alocação de seus recursos em situações de *tradeoff*.

Por exemplo, ao se deparar com uma situação que exija uma escolha entre incluir mais atividades de integração social no plano de aulas e reforçar o ensino da teoria, o que é mais importante? Como distribuir recursos entre expansão e aumento da qualidade?

No entanto, seguindo os preceitos do processo participativo, esses resultados foram aceitos, dando continuidade ao projeto.

## 6.2. O projeto da estrutura

Uma vez definidos os parâmetros do projeto - o que queremos mudar e o que queremos atingir - passa-se para a fase de desenho. Seguindo a metodologia proposta o primeiro passo é a definição da nova estrutura, seguido da definição dos novos papéis organizacionais.

Um detalhe importante dos organogramas apresentados nesta seção é que cada “caixinha” não representa, necessariamente, um indivíduo, mas sim um time, associado a um conjunto de responsabilidades e projetos.



Figura 19 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011)

## 6.2.1. Definição das alternativas

### 6.2.1.1. O modelo atual (a)

Antes de começarmos a desenhar alternativas, é necessário definir quais aspectos da estrutura, dentro dos parâmetros conceituais apresentados na revisão bibliográfica, devem ser alterados.

Atualmente, a ONG apresenta uma estrutura primordialmente funcional, com alguns elementos da estrutura geográfica ou orientada ao cliente, dado o grau de liberdade que as unidades possuem, como representado na figura abaixo:

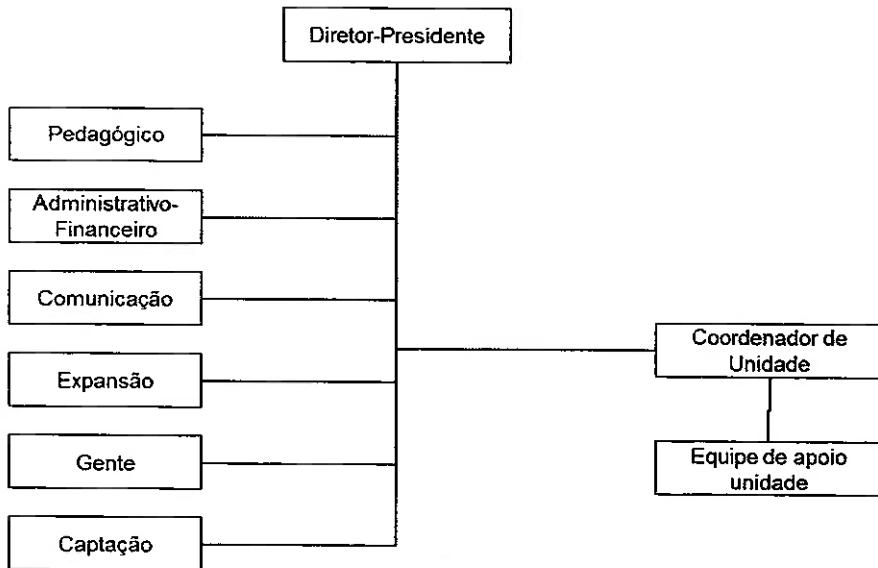


Figura 20- Estrutura organizacional da Cidadão Pró-Mundo, elaboração do autor.

Neste caso específico, é difícil definir com precisão teórica se as características adicionais à base funcional pertencem à estrutura geográfica ou à estrutura orientada ao cliente.

Isso porque as replicações e flexibilidades encontram-se em cada unidade, em cada comunidade. Dessa forma, se considerarmos as comunidades como espaço físico no qual a ONG se instala, temos características da estrutura geográfica. Mas, se considerarmos a comunidade como o cliente em torno do qual a ONG se organiza, temos uma estrutura voltada para o cliente.

De qualquer forma, a estrutura funcional é adequada para organizações de pequeno e médio porte que possuem apenas uma atividade ou produto principal. É evidente que a Cidadão Pró-Mundo, com 250 participantes, todos voluntários, e apenas uma atividade principal, ensino de inglês, se enquadra nessas duas características.

Simultaneamente, as diferenças entre a realidade de cada comunidade, o espaço físico de cada uma e o perfil de seus voluntários, somados com a proposta da ONG de proporcionar a troca de experiências e o aumento das oportunidades, justificam a opção pelo viés de foco no cliente.

No entanto, é importante observar que mesmo conceitualmente correta, a estrutura atual apresenta alguns problemas.

O principal deles é a falta de compartilhamento de conhecimento e recursos entre as unidades. Para a grande maioria dos professores voluntários a ONG se resume à unidade na qual lecionam e suas contribuições adicionais são sempre no sentido de melhorá-la, sem grande envolvimento com a gestão geral.

Exemplos disso são as reuniões de EAs das unidades João XXIII e Bragança Paulista, que frequentemente contam com mais de 10 pessoas, número médio de presentes nas reuniões de planejamento estratégico.

Um aspecto relevante do modelo atual da ONG é a interconexão financeira entre as unidades. A Cidadão Pró-Mundo funciona como uma única pessoa jurídica e todas as suas movimentações financeiras são centralizadas neste departamento. Desta forma a captação de recursos sempre passa pela diretoria, que os repassa de acordo com a necessidade de cada unidade.

Como consequência de tudo isso, no desenho da nova estrutura não se busca mudar radicalmente a logica ao redor da qual a organização foi montada, mas sim alternativas para dois parâmetros principais:

- O grau de centralização das funções – O que deve ser feito pela gestão central e o que deve ser feito por cada unidade;
- O grau de integração organizacional – Quais devem ser os pontos de contato e as interfaces entre a gestão e as unidades.

Nesta inicial é feita uma descrição conceitual das alternativas, suas vantagens e desvantagens, para que se possa tomar uma decisão.

### 6.2.1.2. Modelo descentralizado (b)

Uma primeira alternativa ao modelo atual consiste em delegar o máximo possível de atividades às unidades, mantendo com a diretoria apenas as funções que não puderem ser descentralizadas.

A ideia é, dada a dificuldade de se conseguir voluntários para trabalhar na diretoria geral, diminuir a carga de trabalho desse grupo, aumentando as atribuições de cada unidade.

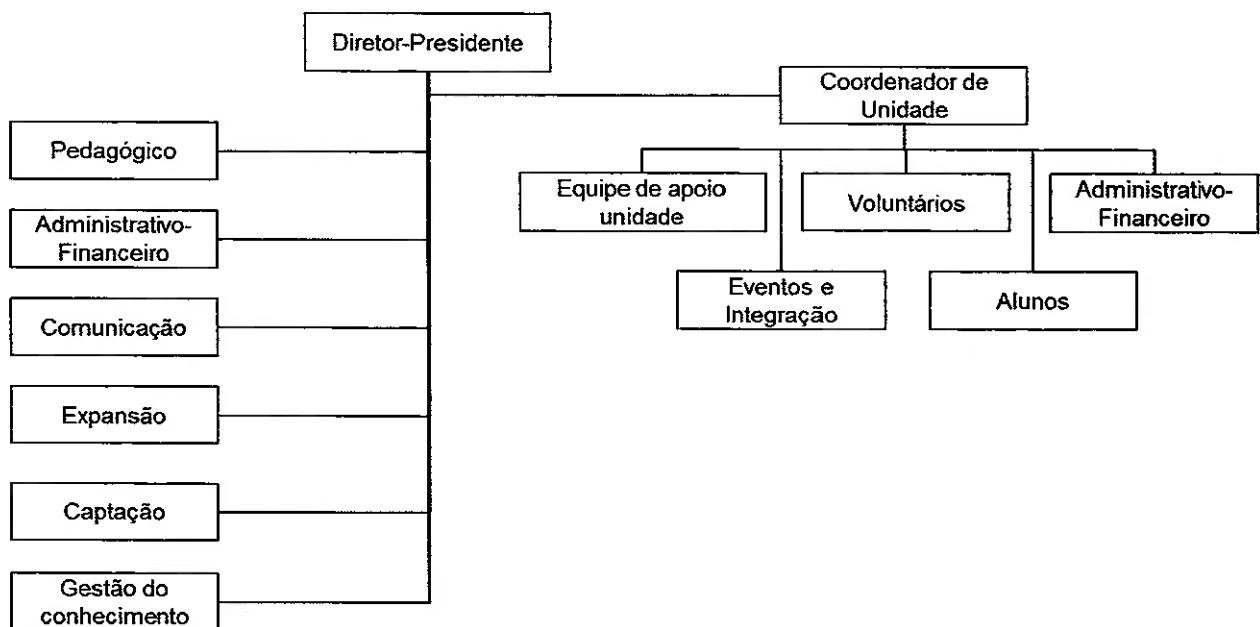


Figura 21- Organograma proposto, Modelo Descentralizado, elaboração do autor.

Assim, a ONG manteria centralizada a competência da metodologia de ensino e das parcerias pedagógicas, a gestão de sua marca e a comunicação com seus *stakeholders* e a capacidade de expansão, fundamental para o cumprimento de sua missão. Também será mantido um departamento de captação, mas com foco na captação junto a pessoas jurídicas, com o objetivo de estabelecer parcerias de grande porte.

Em contrapartida, nessa nova estrutura, cada unidade seria responsável por uma série de atividades que hoje em dia são realizadas de forma centralizada:

- Recrutar seus voluntários – Passa a ser responsabilidade de cada unidade, através de sua rede de contatos, angariar os voluntários necessários para ministrar as aulas;

- Treinar os voluntários – Atualmente, é realizado um treinamento central, antes do início das aulas, para todos os voluntários da ONG, além disso, ao longo do semestre são promovidos treinamentos adicionais, com o objetivo de melhorar a didática dos professores. Esse treinamento passaria a ser responsabilidade das unidades;
- Sustentabilidade financeira – Cada unidade passa a ser responsável por sua sustentabilidade financeira, tendo liberdade para arrecadar recursos das formas que estiverem a seu alcance;
- Eventos e integração – Área não representada atualmente, é responsável por realizar eventos extra aula, cujo objetivo principal é promover a integração e a troca de experiência entre alunos e voluntários.

A principal vantagem deste modelo é a escalabilidade. A partir do momento em que se descentraliza a captação de recursos humanos e financeiros é, teoricamente, possível que qualquer grupo interessado em abrir sua própria unidade possa de fazê-lo.

Adicionalmente, esta estrutura permite à diretoria se dedicar a um número menor de atividades e, consequentemente, mais esforços a cada uma. Permanecem centralizadas atividades que dão suporte à competências centrais para a ONG e a excelência em sua execução é fundamental. Por exemplo, sem o ônus de capacitar os professores, a área pedagógica poderia se concentrar somente na melhoria contínua da metodologia e do material.

Como desvantagem, o modelo diminui as possibilidades de integração e troca de experiências entre as unidades. Essa troca tem muita importância para a Cidadão Pró-Mundo, pois é um dos mecanismos mais poderosos para que ocorra a disseminação e o fortalecimento dos valores comuns dentro da ONG.

Assim, torna-se difícil garantir o alinhamento de todas as unidades com a missão e com os valores da Pró-Mundo, correndo-se o risco de que estes percam força ao longo do processo de expansão.

Além disso, com a descentralização, a tarefa de controle das operações e garantia da qualidade ganha uma importância adicional. Os indicadores, como evasão e nota nas provas, refletem problemas após sua ocorrência, mas pouco ajudam em sua prevenção.

Por isso é necessário que, caso seja adotado esse modelo, a capacitação e doutrinamento dos professores receba atenção ainda maior, pois são eles, na linha de frente, que possuem as maiores possibilidades de detectar problemas e agir para sua resolução.

### 6.2.1.3. Modelo matriz (c)

Uma segunda alternativa é aumentar a integração entre as unidades, replicando, em cada uma, a estrutura da gestão. Desta forma, os voluntários mais engajados de cada unidade auxiliariam não apenas ao seu coordenador, mas também o diretor do departamento correspondente.

A grande diferença da estrutura em matriz para a estrutura centralizada é que, a interação entre as unidades deixa de ser baseada no fluxo de informações, passando a se centrar no compartilhamento do trabalho e da mão de obra.

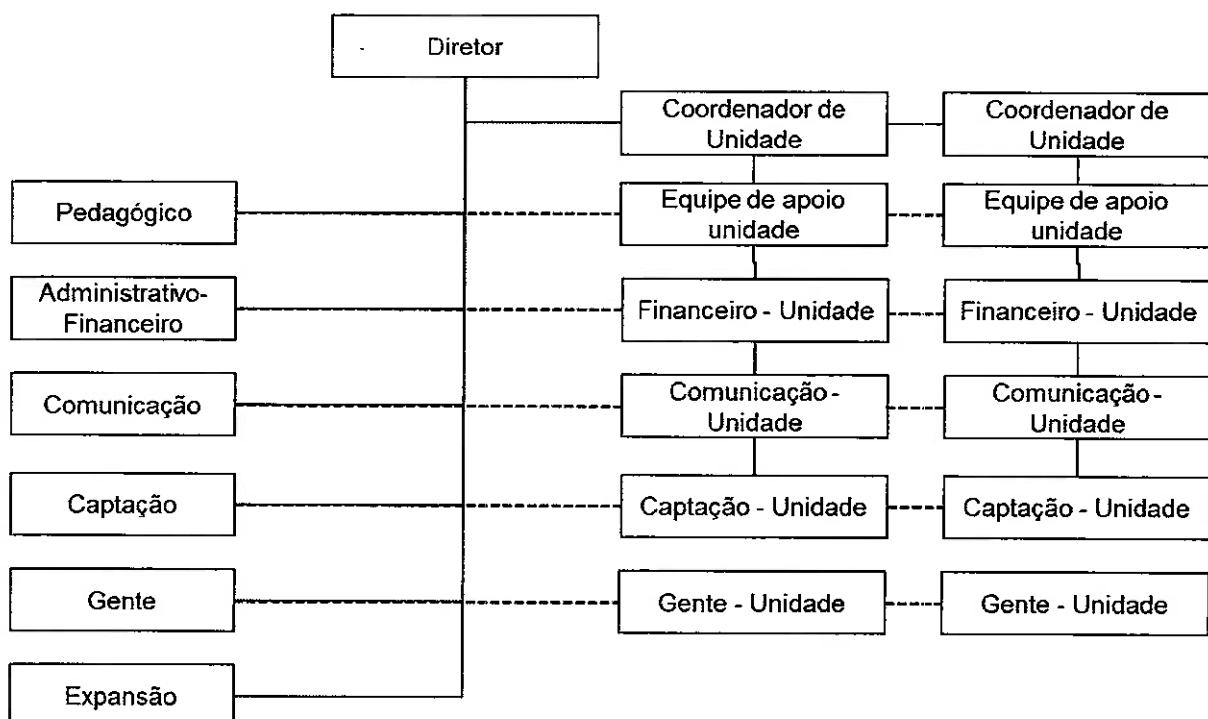


Figura 22 - Organograma proposto, Modelo Matriz, elaboração do autor.

Antes de entrar nas vantagens e desvantagens dessa estrutura, é importante definir um pouco melhor como tal estrutura funcionaria, em cada função.

A Equipe de Apoio, que já é responsável por auxiliar na operação do dia a dia das unidades, passaria a se comunicar também com o diretor pedagógico, de forma a conectar os esforços de operação da unidade com os projetos de melhoria da qualidade de ensino desenvolvidos pelo Pedagógico.

A captação se dividiria de forma semelhante à estrutura descentralizada, com a equipe de cada unidade se focando em ações locais direcionadas a pessoas físicas e a diretoria funcional se concentraria em captação pessoa jurídica. A colaboração se daria no sentido do compartilhamento de recursos, ou seja, os voluntários de captação de cada unidade também são responsáveis por auxiliar na busca por grandes parcerias institucionais.

O time de comunicação se concentraria, dentro do contexto da unidade, em desenvolver a marca e comunicar as realizações da ONG para a comunidade onde a unidade se encontra. Além disso, ajudaria a gerar material para subsidiar as publicações da diretoria de comunicação.

A integração entre as unidades, característica fundamental dessa estrutura, é também sua principal vantagem. Esse maior contato, possibilita a formação de times maiores em torno de problemas comuns, uma troca intensa de experiências e aprendizagem, assim como facilita o alinhamento de todos em torno da missão da ONG.

Adicionalmente, essa estrutura possibilita maior eficiência da alocação de recursos entre a diretoria e as unidades, pois trás para dentro das unidades os desafios enfrentados pela diretoria.

Isso é relevante, pois há momentos em que a maior carga de trabalho se encontra na operação das unidades, por exemplo, perto do encerramento do semestre letivo, e outros em que a maior carga está sobre diretoria, como durante o ciclo de recepção de novos voluntários.

Não se pode esquecer, no entanto, das desvantagens desse tipo de estrutura, principalmente nas complicações adicionais na governança e falta de agilidade para tomada de decisões.

No caso da Cidadão Pró-Mundo, em especial, a implantação de uma estrutura em matriz pode ser muito difícil. A falta de clareza acerca dos papéis e das expectativas sobre cada área pode ser agravada pela implantação de uma estrutura em matriz.

Finalmente, há unidades distantes geograficamente representando um desafio operacional à maior integração.

#### 6.2.1.4. O Modelo Híbrido (d)

Uma última alternativa consiste em implementar um modelo híbrido, matriz e descentralizado, no qual os dois modelos convivem paralelamente. Cada unidade, a partir de alguns critérios, deve escolher de que forma quer fazer parte da Cidadão Pró-Mundo

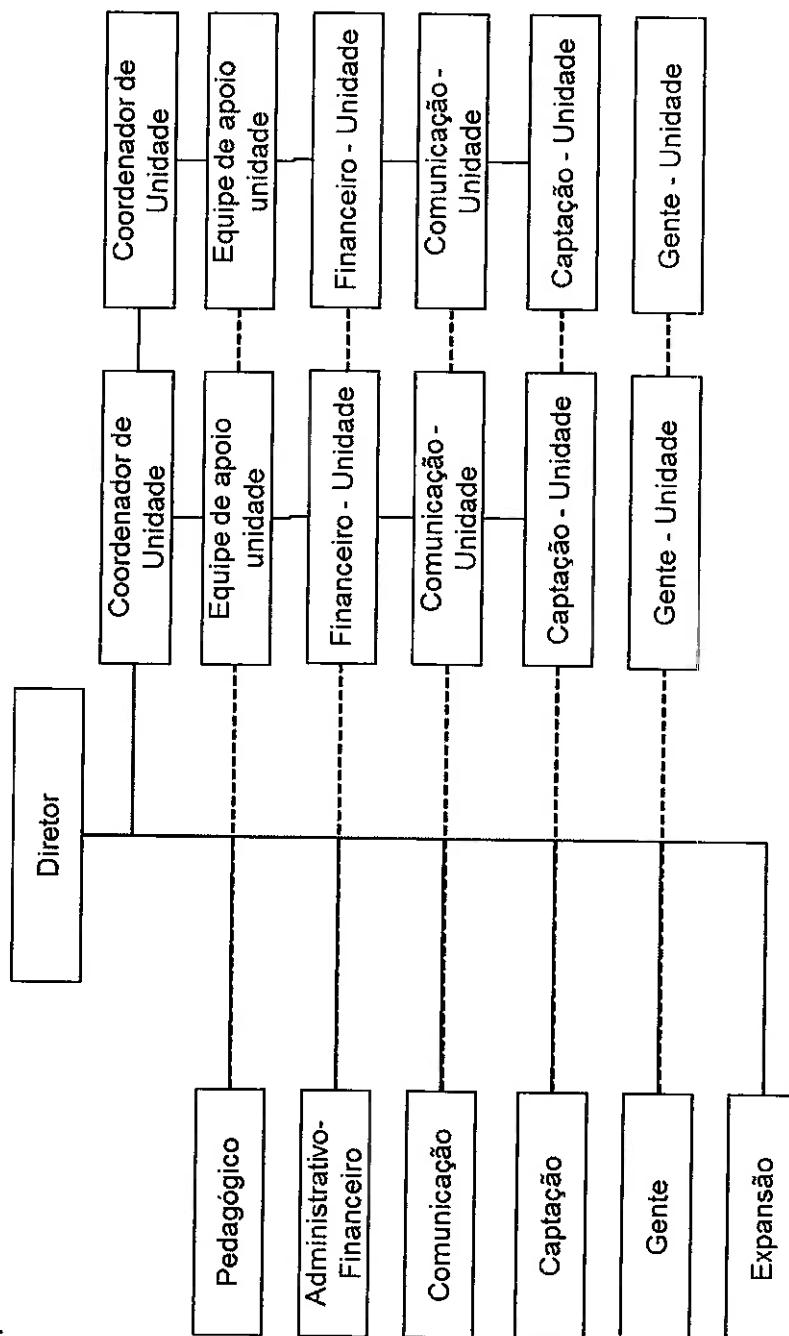


Figura 23 - Organograma proposto, Modelo Híbrido, elaboração do autor.

A grande vantagem desta proposta é que ela permite que cada unidade, dentro de seu contexto e interesses, decida como deseja atuar. Com isso, evita-se uma série de dificuldades políticas que a escolha por uma das duas alternativas anteriores implica.

Em contrapartida, perde-se parte dos ganhos de eficiência e das vantagens que cada uma das alternativas anteriores oferece.

Por um lado, não estamos reduzindo esforços e atribuições da diretoria, já que estas eram mantidas no Modelo Matriz. Por outro, não há garantias de que, o crescimento da ONG será acompanhado de um aumento da disponibilidade de mão de obra na diretoria para conduzir o projeto.

Adicionalmente, este modelo híbrido pode gerar concorrência por recursos e competição entre unidades. Por exemplo, durante o recrutamento de novos voluntários, haverá unidades contando com a alocação de professores encaminhados pela matriz enquanto outras serão responsáveis por angariar seus próprios.

Dessa forma, caso este seja o modelo escolhido, é preciso tomar muito cuidado com como será determinado de qual maneira cada unidade vai atuar, que incentivos o parceiro terá para integrar a estrutura matricial ou atuar de forma mais descentralizada.

### **6.2.2. Avaliação das alternativas e escolha**

Antes de tomarmos a decisão por alguma das alternativas, é importante analisar como cada uma delas suporta os parâmetros de projeto. Assim, as alternativas são comparadas entre si, para cada um dos parâmetros.

#### *Orientação para expansão*

Tabela 11 - Resultado da avaliação das alternativas, orientação para expansão, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor

Parâmetro	Avaliação da Opção (1 a 5)			
	a) Atual	b) Descentralização	c) Matriz	d) Modelo Híbrido
Orientação para expansão	3	4	3	3

Como vimos em sua definição, este parâmetro é mais dependente da definição de prioridades e de processos, para que a expansão seja realizada, do que da estrutura organizacional que a suporta.

Apesar disso, devido à transferência de algumas das responsabilidades para as novas unidades e a menor necessidade de integração, a opção de descentralização simplifica, para a diretoria, o processo de expansão, e, por isso, leva ligeira vantagem.

## *Qualidade*

Tabela 12 - Resultado da avaliação das alternativas, qualidade, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor

Parâmetro	Avaliação da Opção (1 a 5)			
	a) Atual	b) Descentralização	c) Matriz	d) Modelo Híbrido
Garantir que os alunos atinjam os objetivos de cada nível segundo o (QCE) – 5 anos	2	2	4	3

Essa dimensão envolve um conjunto de processos, que visam apoiar a qualidade da aula, como a seleção do parceiro fornecedor de material didático e gestão da metodologia de ensino.

No entanto, também é influenciada pela estrutura, mais especificamente pela capacidade de treinar de maneira eficiente os professores e de acompanhar de perto os alunos.

Com a estrutura em matriz a diretoria pedagógica tem mais controle sobre como o dia-a-dia está sendo gerido em cada unidade. Além disso, ela torna possível a estruturação de programas de melhoria contínua do plano de aulas e favorece a troca de experiências e melhores práticas entre as unidades.

Dessa forma a opção (c) recebe pontuação 4 e, por ser uma solução intermediária, a opção (d) recebe 3.

### *Troca de experiências*

Tabela 13 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Troca de Experiências, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor.

Parâmetro	Avaliação da Opção (1 a 5)			
	a) Atual	b) Descentralização	c) Matriz	d) Modelo Híbrido
Favorecer a conexão entre pessoas que tiveram/tem melhor qualidade de educação e as que não	3	3	4	3

Esse parâmetro também depende pouco do modelo organizacional. O momento mais intenso e rico de troca de experiências é a aula. Dessa forma, para atingir esse objetivo é preciso a criação de diretrizes, de ajustes nos planos de aula, propondo mais atividades que fomentem a troca de experiências.

Por esse motivo, as notas para esse parâmetro pouco variam. O modelo matriz leva uma pequena vantagem por facilitar a disseminação de experiências de sucesso que propiciem essa integração.

## *Escalabilidade*

Tabela 14 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Escalabilidade, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor.

Parâmetro	Avaliação da Opção (1 a 5)			
	a) Atual	b) Descentralização	c) Matriz	d) Modelo Híbrido
Escalabilidade	2	5	3	5

A sobrecarga que a expansão recente tem causado na diretoria e a “falta de braço” para realizar alguns projetos foi tema central durante o desenvolvimento das alternativas. Apesar de atacarem esse problema, as alternativas apresentam diferenças significativas quanto à escalabilidade.

Enquanto a alternativa (b) aproxima a ONG de um modelo de franquia, no qual teoricamente, uma unidade poderia ser aberta em qualquer lugar, a alternativa (c) requer um nível de controle e integração que torna a expansão para geografias mais distantes bastante complicada. Dessa forma, a primeira recebe nota 5 e a segunda 3. Por permitir flexibilidade entre a centralização e a matriz e, no quesito escalabilidade, não apresentar nenhuma desvantagem, a alternativa (d) também receber nota 5.

## *Competência para captação de recursos*

Tabela 15 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Competência para Captação de Recursos, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor

Parâmetro	Avaliação da Opção (1 a 5)			
	a) Atual	b) Descentralização	c) Matriz	d) Modelo Híbrido
Competência em captação de recursos	3	4	4	4

Há pouco espaço para, a partir de mudanças no desenho da estrutura, fomentar o desenvolvimento da competência para captação de recursos. Esse é um problema complexo, pois a ONG gostaria de se profissionalizar, mas para isso precisa de recursos e, portanto de competência em captação.

No entanto, o desenvolvimento dessa competência exige um investimento inicial que qualifique a ONG a receber recursos. Por exemplo, há uma série de editais que só consideram aptas a receber recursos organizações com um mínimo de pessoas contratadas em tempo integral.

Dessa forma, a contribuição das diferentes propostas em relação à estrutura atual, é a clareza na segregação entre a arrecadação pessoa física e a busca por parcerias de maior porte.

### *Eficiência na mobilização de recursos*

Tabela 16 - Resultado da Avaliação das Alternativas, Eficiência na Mobilização de Recursos, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor

Parâmetro	Avaliação da Opção (1 a 5)			
	a) Atual	b) Descentralização	c) Matriz	d) Modelo Híbrido
Eficiência na mobilização de recursos	2	3	4	2

A utilização eficaz dos recursos, a capacidade de aproveitar ao máximo a disposição a de seus voluntários, é essencial para o sucesso da ONG, especialmente dentro da premissa de não profissionalização adotada.

Esse é um parâmetro no qual, como vimos na revisão bibliográfica, estruturas em matriz podem ser bastante eficazes. Dessa forma, a alternativa (c) recebe nota máxima.

A alternativa (b) atua principalmente diminuindo a carga de trabalho sobre a diretoria, apesar de não aumentar a flexibilidade nem a agilidade da mobilização, da mesma forma, a opção (d), não promove nenhuma evolução em relação à situação atual. Por isso, ambas recebem nota 2.

Ao se agregar todas as notas, chega-se no seguinte resultado:

(continua)

Tabela 17 - Resultado da Avaliação das Alternativas, baseado em Galbraith (2011), elaboração do autor

Parâmetro	Avaliação da Opção (1 a 5)			
	a) Atual	b) Descentralização	c) Matriz	d) Modelo Híbrido
Orientação para expansão	3	4	3	3
Garantir que os alunos atinjam os objetivos de cada nível segundo o (QCE) – 5 anos	2	2	4	3
Favorecer a conexão entre pessoas que tiveram/tem melhor qualidade de educação e as que não	3	3	4	3
Escalabilidade	2	5	3	5
Competência em captação de recursos	3	4	4	4
Eficiência na mobilização de recursos	2	3	4	2

---

Total	15	21	22	20
-------	----	----	----	----

---

(conclusão)

Da avaliação fica claro que as três alternativas propostas podem ser consideradas uma evolução em relação à estrutura atual, tendo em vista os parâmetros de projeto, reforçando a necessidade por uma mudança. Além disso, é muito difícil decidir qual é a melhor alternativa somente utilizando esses critérios.

Assim, foi necessário apresentar, da forma mais neutra possível, cada uma das alternativas, suas características, implicações, virtudes e desafios. A decisão foi colocada em votação e, com grande apoio das unidades, foi feita a escolha pela opção **(b), Estrutura Descentralizada.**

Um fator que pesou bastante na escolha foi que na visão da ONG, esse modelo é mais escalável, e a aproxima do modelo de franquia social, ambição da organização para o longo prazo.

### 6.2.3. Revisão do modelo escolhido

Antes de passar para a definição dos papéis e das responsabilidades, é preciso realizar um ajuste à estrutura proposta: a criação de um novo papel, semelhante ao de um Vice-Presidente.

Essa decisão foi consequência de dois fatores:

- Na estrutura proposta, todas as diretorias e unidades reportam para o Diretor-Presidente, gerando uma sobrecarga;
- Há o desejo de um membro, apoiado pela diretoria, de assumir mais responsabilidades

Assim, é importante definir a melhor forma incorporar esse novo papel à estrutura, balanceando a carga de trabalho, e definir suas funções e responsabilidades, inclusive em relação ao Diretor-Presidente.

A estrutura final tomou a seguinte forma:

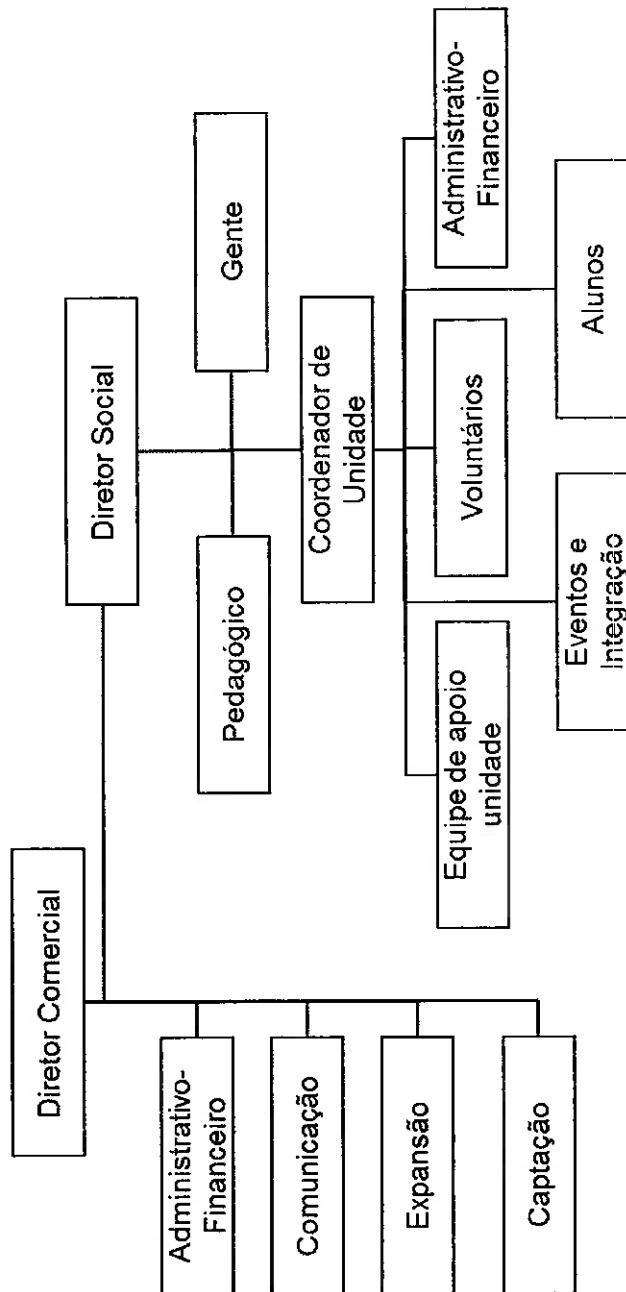


Figura 24- Organograma final, elaboração do autor

Como pode ser observado, optou-se por utilizar a nomenclatura Diretor Social e Diretor Comercial, o primeiro com foco nos aspectos sociais, ligados diretamente à missão da organização, enquanto o segundo é responsável por coordenar as atividades institucionais e administrativas.

#### 6.2.4. Papéis organizacionais, interfaces e limites

Uma vez definida a estrutura, é hora de definir os papéis organizacionais, com o objetivo de clarificar o que se espera de cada papel, suas principais interfaces e os limites de suas responsabilidades.

No caso da Cidadão Pró-Mundo, essa tarefa se torna ainda mais importante, devido à identificação, no diagnóstico da situação atual, de uma falta de clareza a respeito dos papéis e responsabilidades de cada área.

##### 6.2.4.1. Definição dos papéis

Segundo Galbraith (2011), a definição de um papel organizacional não é uma longa lista de todas as tarefas, atividades e responsabilidades que aquela pessoa deve realizar. Mas sim, a definição de duas dimensões: resultados e responsabilidades. (Galbraith, 2011, pg 102) define:

"Um resultado é um estado final que deve ser atingido. Resultados são as consequências esperadas. Sempre que possível, horizontes de tempo e mensurações devem ser incluídos no relatório de resultados.

...As responsabilidades são as tarefas que têm de ser desempenhadas e que fecharão a lacuna entre o estado atual de trabalho e os estados finais desejados (os resultados)."

Dessa forma, foi feita, para cada uma das áreas, a definição de seus resultados e responsabilidades, desdobrados, em parte, dos objetivos estratégicos da ONG.

Para as áreas da diretoria central, as definições construídas de forma conjunta com seus futuros ocupantes, já para as unidades, o que temos é uma sugestão coerente com o que deve ser feito para que a unidade atenda às expectativas da ONG.

Com objetivo de não prejudicar a sequencia do texto, estão explicitados no corpo do documento apenas os resultados e responsabilidades do Diretor Comercial e Diretor Social. A definição dos demais papéis se encontra no anexo B.

Tabela 18 - Definição de papel: diretor comercial, elaboração do autor.

Papel: Diretor Comercial	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer, em até dois anos, parcerias com instituição pública ou privada que viabilize a dedicação integral de um funcionário da ONG e o aluguel de espaço fixo;</li> <li>▪ Abrir 10 unidades, incluindo as zonas Leste e Norte de São Paulo no raio de atuação;</li> <li>▪ Consolidação do modelo de gestão e atuação da ONG;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar lacunas que dificultam a captação pessoa jurídica;</li> <li>▪ Representar a ONG em eventos;</li> <li>▪ Supervisionar a elaboração do plano de expansão e auxiliar em sua execução;</li> <li>▪ Auxiliar a equipe de comunicação, garantindo que suas atividades estão alinhadas com a estratégia da ONG;</li> <li>▪ Coordenar a formalização dos processos e definição do modelo de franquia social;</li> </ul>

(Continua)

Tabela 19 - Definição de papel: diretor social elaboração do autor.

Papel: Diretor Social	
Resultados	Responsabilidades

- 
- Garantir que os alunos atinjam os objetivos de cada nível segundo o Quadro Comum Europeu
  - Favorecer a conexão entre pessoas que tiveram/tem melhor qualidade de educação e as que não.
  - Promover a melhoria contínua da experiência dos voluntários
  - Acompanhar o andamento das Unidades por meio de indicadores e visitas;
  - Desenvolver metodologia junto às unidades para melhoria contínua dos planos de aula;
  - Promover atividades e diretrizes para que a troca de experiências aconteça;
  - Criação de um programa de avaliação da satisfação dos voluntários a experiência na ONG
- 

(Conclusão)

#### 6.2.4.2. Definição das responsabilidades

Definidos os papéis organizacionais, é importante definir, de forma mais precisa as interfaces entre os papéis, onde termina a responsabilidade de um e começa a do próximo.

A ferramenta proposta para evitar esse tipo de confusão é o mapeamento de responsabilidades. Nessa ferramenta, lista-se as principais decisões que envolvem mais de uma área na coluna da esquerda e a lista de papéis organizacionais na primeira linha. Para preencher a tabela usa-se um código (Galbraith, 2011, pg. 107)

R (Responsabilidade) – Tem autoridade e responsabilidade sobre a decisão.

O (Obrigações) – Talvez não tome a decisão, mas tem obrigações relativas a ela (na maioria das vezes e de um papel de funcionário mais antigo).

V (Veto) – Pode vetar ou impedir a decisão. Não se trata do mesmo poder de veto de um papel de chefia ou papel em posição elevada na hierarquia. Essa veto refere-se a um papel que reserva o direito de veto para um decisão específica.

C (Consultado) – Precisa ser consultado e gerar uma opinião antes da decisão ser tomada

I (Informado) – Precisa ser informado sobre a decisão após ela ter sido tomada

Aplicando esse código às principais decisões, chegamos à seguinte tabela:

Tabela 20- Análise RACI elaboração do autor.

Decisão	Papéis							
	Diretor	COO	Pedagógico	Comunicação	Expansão	Admin/ Financeiro	Captação	Unidade
Mudança de Metodologia	R	O	O	I	C	I	I	C
Calendário Letivo	C	R	I	O	I	I	I	O
Realização de Evento local	C	C	I	I	I	I	I	R
Estabelecimento de parceria institucional	C	O	I	I	I	I	R	I
Realização de campanha de marketing	I	C	I	R	I	I	C	I
Gestão do Recrutamento	I	C	C	C	I	I	I	R

A principal contribuição dessa ferramenta é a garantia de que toda decisão tenha um, e apenas um, responsável, eliminando-se as lacunas de poder.

Adicionalmente, deixa-se explícito quem deve ser consultado antes da decisão ser tomada e quem pode apenas ser informado *a posteriori* evitando situações em que há um número exagerado de envolvidos.

## 7 Processos, recompensas e pessoas

No capítulo anterior, uma nova estrutura organizacional para a Cidadão Pró-Mundo foi definida e detalhada. Segue-se agora para as demais pontas da estrela: processos, pessoas e recompensas.

No entanto, como exposto, a análise, agora, será desenvolvida a partir de um processo diferente do capítulo anterior, menos participativo. Além dos motivos práticos descritos, essa opção justifica-se pela necessidade de se revisar a estratégia definida pela ONG. Ao definir uma estrutura que favorece amplamente o aumento do número de unidades e altera o modelo de atuação de cada uma, é importante que a organização reveja seus objetivos estratégicos, refletindo essa nova realidade.

Ainda assim, é fundamental que as demais pontas do modelo sejam trabalhadas dentro do escopo deste trabalho. A análise será feita com três objetivos principais:

- Garantir que a nova estrutura não gere incoerências no restante da organização;
- Realizar contribuições para a organização, baseadas nas lacunas identificadas entre o que foi visto na revisão bibliográfica e o que é feito na ONG;
- Identificar as próximas providências no que se refere a temas que não permitem ação imediata.

### 7.1. Processos e competência lateral



Figura 25 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011)

Os processos e as competências laterais são o conjunto de estruturas e mecanismos criados para dar suporte à estrutura vertical da organização, definida na seção anterior. Como visto no diagnóstico da situação atual, pouca atenção é dada à formalização dos processos e ao suporte às redes. Desta forma, não é difícil detectar melhorias.

### 7.1.1. Suporte às redes

A formação de redes eficazes é essencial para o sucesso de qualquer organização. No caso da Cidadão Pró-Mundo, que tem processos pouco definidos e formalizados, a articulação informal entre seus voluntários é a base sobre a qual grande parte das atividades acontece.

A formação e o fortalecimento de redes entre os voluntários não é trabalhada de forma intencional dentro da ONG. Como consequência, há muitas ações que, se implementadas, podem auxiliar nesse aspecto.

As sugestões estão organizadas dentro do ciclo semestral de relacionamento do voluntário com a ONG: recepção e treinamento, aulas e fim do ano.

O primeiro contato presencial dos voluntários com a ONG é o treinamento semestral. Nessa ocasião são realizadas uma série de palestras sobre a ONG: apresenta-se o seu funcionamento, a metodologia adotada para as aulas, uma visão geral da organização e são realizadas atividades de integração.

Esse treinamento desempenha um papel de integração entre voluntários. Por isso, apesar da descentralização da responsabilidade de capacitação dos voluntários da Cidadão Pró-Mundo Geral para as Unidades, é importante que esse cuidado com a integração seja mantido.

Assim, deve ser mantido o treinamento geral antes do início do semestre, mas agora com maior foco nos aspectos institucionais e nas atividades de integração, focando na missão, visão e realizações da ONG.

Após o início das aulas, devido ao modelo de rotação de professores, os voluntários de menor dedicação acabam tendo muito pouco contato com os demais professores, o que diminui o senso de pertencimento à organização. Uma maneira simples de combater essa dificuldade é imprimir uma maior padronização ao horário do intervalo durante as aulas e montar uma “sala dos professores”, favorecendo a troca de experiências e a conexão.

Finalmente, ao final do semestre, não são realizados, de forma consciente, encontros ou reuniões anuais. Esta é uma grande oportunidade para a ONG fomentar a integração entre seus voluntários e fortalecer seus valores.

Há diversas formas de encarar o evento, seus principais objetivos e prioridades. Dentre elas duas possibilidades, não excludentes, são:

- A realização de uma festa de integração no último dia de aula, na forma de lanche comunitário; criando um evento com grandes possibilidades de integração entre voluntários, entre alunos e entre voluntários e alunos;

- A realização de uma grande festa de fim de ano, reunindo todas as unidades, gerando grandes possibilidades de integração e, como será discutido na sessão sobre recompensas, oportunidades para o reconhecimento da dedicação de voluntários que se destacaram.

Ressalta-se aqui que, devido às mudanças em curso, a organização optou por não realizar, em 2012, uma festa institucional de final de ano, adiando a decisão acerca do que será feito. Não obstante, algumas unidades (João XXIII, Bragança Paulista) planejam realizar uma celebração no último dia de aula.

### 7.1.2. Os processos laterais

Além de definir mecanismos para favorecer a integração entre os voluntários, é importante também que alguns processos centrais sejam mapeados para facilitar sua gestão.

Anteriormente foram identificados três processos fundamentais para a existência da ONG, nenhum dos quais foi efetivamente formalizado:

- Gestão das Aulas;
- Compra de Livros;
- Ciclo de Recrutamento.

Destes, o mais impactado pela mudança de estrutura é o ciclo de recrutamento, cuja responsabilidade passa da Diretoria de Gente para cada unidade. Por esse motivo, ele foi escolhido como exemplo de mapeamento de processo a ser detalhado. O resultado dos demais pode ser encontrado no Apêndice D.

Para tal, o primeiro passo foi definir seu Objetivo, Início, Fim, Interfaces e Medidas e Métricas, resumidos em uma ficha processo:

Tabela 21 - Ficha de Processo: Recepção de Novos Voluntários, elaboração do autor

Recepção de Novos Voluntários	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutar, alocar e treinar novos voluntários para o semestre</li> </ul>
Ínicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do calendário letivo</li> </ul>
Fim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização do treinamento e definição da agenda</li> </ul>
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretoria Social, Comunicação, Voluntários, Pedagógico e Unidades</li> </ul>
Medidas e Métricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de Inscritos</li> <li>• % de vagas preenchidas, por Unidade</li> <li>• Presentes na apresentação institucional</li> <li>• % dos selecionados presentes no treinamento</li> </ul>

Para a elaboração da ficha, algumas decisões importantes precisaram ser tomadas. Foi definido que o início do processo é marcado pela definição do calendário letivo do semestre seguinte, a partir do qual se estabelece, de trás para frente, as datas das principais atividades:

- Lançamento da Campanha de Recrutamento: divulgação, para os potenciais voluntários, da oportunidade que a Pró-Mundo oferece, através dos diversos meios de comunicação disponíveis;
- Palestra Institucional: apresentação da ONG, sua história, valores e projetos para os novos voluntários;
- Seleção: as unidades que tiverem maior demanda do que vagas deverão selecionar seus voluntários, buscando escolher aqueles com maior comprometimento e aderência aos valores da ONG;
- Treinamento Prático: capacitação dos novos voluntários dentro da metodologia utilizada;
- Definição da Agenda: definição das datas de participação de cada voluntário, a partir de sua disponibilidade e do calendário letivo.

Um ponto importante é a definição do responsável por cada uma dessas atividades, Com esse objetivo, foi elaborado o mapa de processo, com foco em seus agentes:

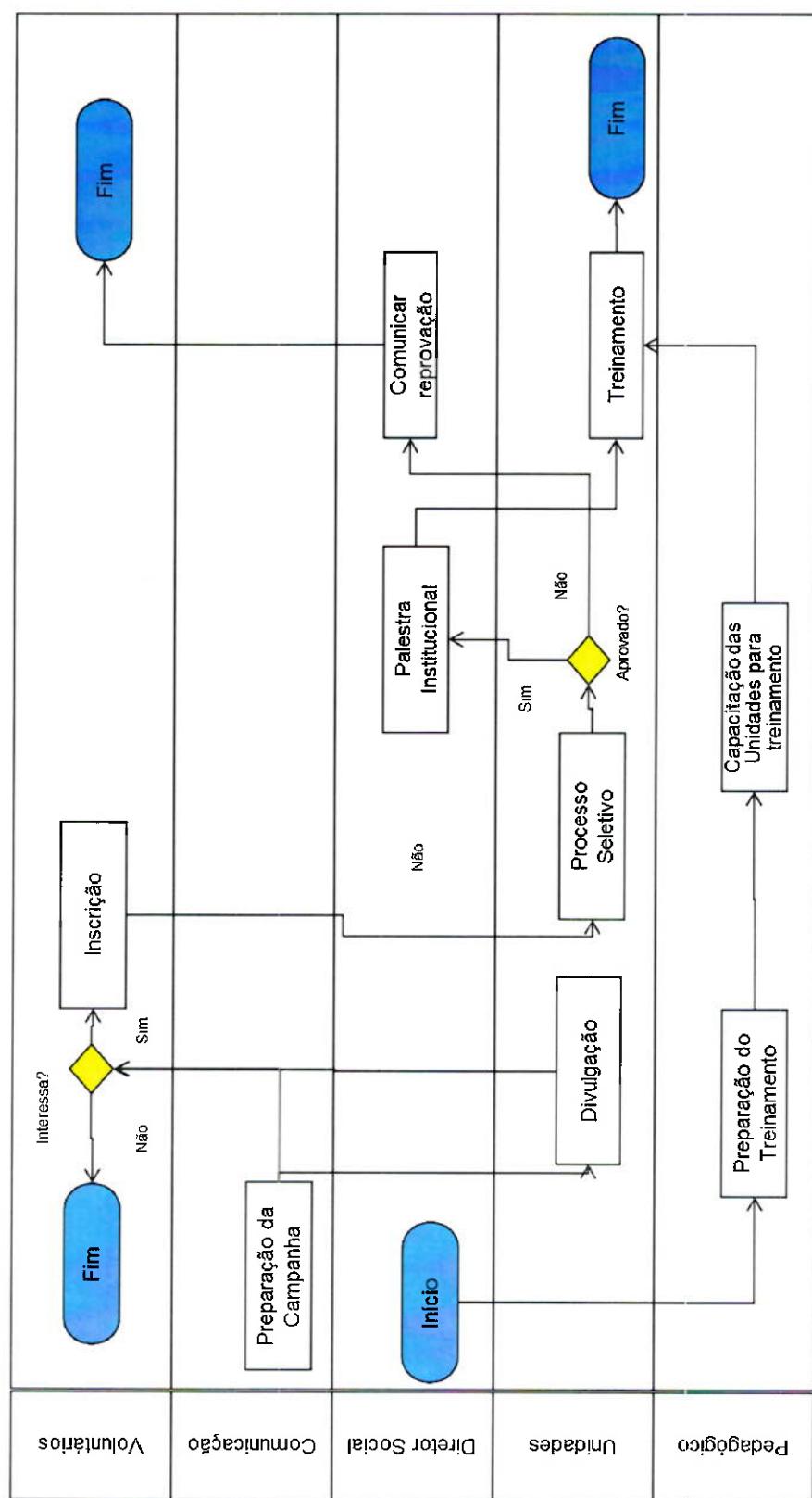


Figura 26 - Mapa do Ciclo de Recepção de Novos Voluntários, elaboração do autor.

Como pode ser observado, a elaboração do material de divulgação (site, banners, e-mails) e do formulário de inscrição, permanecem sob responsabilidade da Diretoria de Comunicação, devido à escalabilidade do esforço, mas, a partir daí, a responsabilidade sobre a gestão dos voluntários é das unidades.

Um ponto de destaque diz respeito à função desempenhada pela Diretoria Pedagógica, antes responsável por realizar o treinamento dos voluntários. A partir de agora, passar a ser responsável por capacitar as unidades a treinar seus voluntários. Essa mudança, apesar de exigir um grande esforço neste momento de transição, é um passo necessário para tornar o modelo de atuação da ONG mais escalável.

Vale ressaltar aqui a discussão a respeito do que deveria ser realizado antes: a palestra institucional para todos os voluntários ou o processo seletivo.

Realizada a palestra institucional primeiro, feito é possível fazer um filtro inicial dos candidatos, uma vez que o comparecimento à palestra demonstra comprometimento. Ademais, possibilita que o candidato conheça melhor a organização antes de se comprometer.

Proceder ao processo seletivo em primeiro lugar, no entanto, evita que se desperdice energia organizando uma grande palestra para candidatos que podem se mostrar pouco qualificados para se tornar voluntários. Além disso, fator que se mostrou decisivo, oferece mais tempo para que cada unidade conduza seu processo seletivo na medida em que permite que a seleção ocorra paralelamente às inscrições.

Conforme foi possível observar, tão importante quanto o resultado da formalização, é o processo percorrido e as decisões necessárias para seu desenvolvimento. Ao se questionar quem deve ser responsável por cada etapa, quais as diferentes opções de interação com o voluntário e quais medidas devem ser tomadas, gera-se um aprendizado de valor muito grande para os envolvidos.

## 7.2. O sistema de recompensas



Figura 27 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011)

Neste momento, passamos para a análise do sistema de recompensas da organização que revolve entorno da troca que a organização realiza com seus membros, mais especificamente, para organizações do Terceiro Setor, é fundamental entender o que o voluntário busca em troca de sua dedicação.

Paralelamente, métricas, valores e comportamentos desejados, compensação e reconhecimento devem servir como ferramentas de apoio, facilitando a atuação da ONG e estimulando comportamentos desejados.

### 7.2.1. A troca: dedicação por educação

Para entender a troca que a Cidadão Pró-Mundo promove com seus voluntários, é preciso entender o que os mesmos esperam de sua experiência. Para isso, o primeiro

passo é entender a relação entre a missão da organização e o trabalho de seus voluntários.

Como discutido, a Cidadão Pró-Mundo busca reduzir a desigualdade de oportunidades no Brasil através do ensino da língua inglesa. Dessa forma, é possível afirmar que os voluntários buscam, a ONG com a intenção de ministrar aulas e, através delas, contribuir para a redução da desigualdade de oportunidades.

De um ponto de vista gerencial, no entanto, é bastante difícil enfocar com essas lentes a troca percebida pelos voluntários, devido à alta intangibilidade do resultado pretendido, e o longo prazo para sua consecução.

Por isso, é necessário definir a troca promovida de outra forma, permitindo a criação de indicadores e que seja feito o acompanhamento do resultado dos trabalhos. Com esse objetivo, chegou-se a seguinte definição: os voluntários oferecem seu tempo e dedicação e, em troca, esperam ter boas experiências como professores e que seus alunos aprendam inglês.

A partir desta definição, é possível destacar dois pontos sobre os quais a ONG deve se focar para um proporcionar uma boa experiência para seus voluntários:

Primeiro, a importância de se zelar pela a qualidade das condições oferecidas aos professores, especialmente quanto ao espaço utilizado para as aulas e tamanho da turma.

Seguindo a recomendação do parceiro pedagógico, o número máximo de alunos nas turmas é 20. No entanto, essa regra é flexibilizada com frequência, havendo um caso extremo, de uma turma com 40 alunos.

As exceções são criadas com as melhores intenções, em situações nas quais não é possível abrir mais uma turma e existe demanda, mas é fundamental que todos entendam que o tamanho da turma influencia não apenas os alunos, mas também a experiência do voluntário.

Segundo, é importante que o aprendizado ocorra de fato e de que o professor note que o tempo por ele dispendido no preparo e na condução das aulas seja realmente aproveitado.

Nada desmotiva mais um voluntário do que corrigir uma prova de final de semestre ou aplicar uma avaliação oral e ficar com a sensação de que os alunos aprenderam menos do que poderiam ter aprendido.

Assim, é importante reforçar que, apesar de seus objetivos de expansão, captação e marketing, é essencial que a ONG nunca se torne complacente quanto à qualidade de suas aulas, a qualidade do curso como um todo e como isso se reflete na experiência do voluntário.

### 7.2.2. Métricas

Com isso em mente, é possível desenvolver um sistema de métricas simples, aspecto pouco trabalhado pela ONG, para acompanhar e estimular a experiência dos voluntários e o aprendizado dos professores.

Vale observar que, atualmente, a ausência de métricas pode ser explicada pela baixa penetração das ferramentas de TI, que dificulta a consolidação das informações, mas também pela pouca clareza acerca do que deve ser medido e para que fim.

Com foco no aprendizado dos alunos e na experiência dos voluntários, é possível levantar alguns indicadores para auxiliar na avaliação de cada turma e seus professores:

- Percentual de desistências dos alunos, ao longo do semestre;
- Assiduidade dos alunos;
- Percentual de alunos aprovados.

Cabe, neste momento, verificar se as métricas propostas incorrem em algum dos erros comuns, levantados por Hauser e Katz (1998), focando naqueles que se mostram pertinentes ao contexto da organização:

Tabela 22 – Avaliação das métricas propostas, elaboração do autor.

Erro Comum	Avaliação das métricas
1. Estabelecer prazos muito longos;	O prazo para a avaliação das três métricas levantadas é semestral, assim como o ciclo dos voluntários, sendo, portanto, adequado;
2. Escolher métricas fora do controle dos funcionários;	Esse é, sem dúvida, um risco que se corre, pois, o aprendizado dos alunos não depende apenas dos professores, mas também dos alunos e do plano de aula;
3. Perder os objetivos finais de vista;	Como os indicadores propostos derivam diretamente da missão da ONG, isso não acontece;
4. Escolher métricas que são, simplesmente, erradas;	As métricas em si estão corretas, deve-se tomar cuidado, no entanto no momento de implementá-las, para garantir que estamos medindo o valor certo. Por exemplo, ao se medir evasão ao longo do curso, deve-se tomar como base os alunos que pagaram o livro ou compareceram a ao menos uma aula, não o total de matriculados <sup>12</sup> ;

Verifica-se, portanto, a adequação dos indicadores propostos, apesar de terem sido identificados riscos em uma possível falta de controle dos professores sobre seus resultados e em possíveis equívocos na estrutura de medição dos indicadores.

Reforça-se a importância, para a organização, de implementar medidas mais efetivas para o controle de seu desempenho. Além de auxiliar em sua gestão, tais indicadores podem ajudar nas atividades de comunicação e captação de recursos.

<sup>12</sup> O procedimento de inscrição no curso da Cidadão Pró-Mundo é dividido em duas etapas, a matrícula, antes do início das aulas, e a venda de livros. Entre esses dois momentos há uma taxa de desistência de aproximadamente 25%, que, além de está fora do controle do professor, pouco afeta sua experiência.

### 7.2.3. O sistema de reconhecimento

Para a diretoria e demais membros da gestão, a educação e o aprendizado dos alunos também é o grande valor compartilhado. No entanto, a relação de troca é um pouco mais distante e complexa, pois os voluntários se afastam da linha de frente em que há interação com os alunos, e passam a realizar atividades mais administrativas voltadas para a organização como instituição.

Nesse contexto, o planejamento estratégico realizado, seguindo a metodologia proposta por Hudson (2004), é bastante adequado, pois procura fazer a conexão direta entre os objetivos estratégicos da ONG, derivados de sua missão, e as atividades de cada área da gestão.

Como ferramenta adicional para a motivação, é possível olhar para o sistema de reconhecimento, como forma de incentivar e prestigiar o trabalho realizado.

A estruturação de processos visando o reconhecimento dos esforços dos voluntários é mais um ponto pouco explorado, de forma que há uma gama enorme de medidas a serem tomadas.

No entanto, antes de se pensar em propor um sistema de reconhecimento, também devem ser considerados os incentivos naturais ao trabalho desenvolvido pela ONG.

É importante tomar o cuidado de não inserir incentivos externos em uma situação na qual a motivação natural já é bastante elevada, correndo-se o risco de obter resultados opostos aos desejados.

Adicionalmente, é preciso notar que momentos de agradecimento e homenagem acontecem naturalmente, na forma de agradecimentos por parte dos alunos e de elogios por parte dos demais voluntários. Em vista disso, são propostos reconhecimentos que não tornem processuais homenagens que hoje ocorrem naturalmente, de modo que não se corre o risco de desvalorizá-las e que não competem com a motivação inerente ao trabalho realizado.

Um exemplo que vai diretamente contra as diretrizes estabelecidas é uma iniciativa de reconhecimento do tipo “voluntário do mês”, baseada em algum sistema de pontuação que leve em conta assiduidade, pontualidade e um *checklist* de atividades realizadas. Essa iniciativa adiciona uma camada artificial à atividade principal da ONG, que é dar aulas, aquela para a qual há excesso de voluntários e através da qual ocorre a maior realização pessoal.

Assim, um sistema de reconhecimento mais adequado é aquele que premia realizações e esforços extraordinários, principalmente de membros da diretoria, bem como contribuição total, sempre tendo como foco o fortalecimento do orgulho de pertencer à ONG:

- Inclusão do perfil dos membros da gestão no site da ONG;
- Reconhecimento público das vitórias e conquistas da organização, com ampla divulgação nas mídias nas quais a ONG está presente;
- Homenagens aos voluntários mais antigos.

### 7.3. Pessoas



Figura 28 - O Modelo Estrela, baseado em Galbraith (2011)

A última etapa do projeto da organização consiste em revisitar a política de recursos humanos (RH), usando como alavancas de transformação as suas principais atividades: recrutamento e seleção, *feedback* de desempenho, aprendizado e desenvolvimento e recompensas e reconhecimento (tema do último capítulo).

A abordagem será dividida entre a equipe de gestão e os professores, pois, apesar de interligados, as necessidades e as possíveis ações de melhoria para cada grupo são divergentes.

### 7.3.1. Professores: treinamento e *feedback* do desempenho

É fundamental para a ONG questionar como tornar seus voluntários, de diversas formações acadêmicas e papéis profissionais, professores competentes, que, a partir da experiência na ONG tornem-se ativos na luta pela melhoria da qualidade do curso.

O primeiro passo nesse sentido é dado com a introdução da fase de seleção de voluntários, descrita brevemente na seção sobre processos laterais, na qual se afere o comprometimento com os valores da ONG e o domínio da língua inglesa por parte dos candidatos.

No entanto, isso ainda é pouco. É preciso criar mecanismos para que os voluntários queiram se tornar professores melhores e oferecer as ferramentas para que isso seja possível. Para isso, o primeiro passo é definir as competências sobre as quais os processos de gestão de pessoas devem se estruturar.

Concatenando os pilares da competência definidos por Durand (2000), com outros materiais acerca de competências para professores, Fink e Markholt (2011), Department of Education and Training, (2004), e a realidade da ONG, foi elaborada a seguinte lista:

- Técnicas de Aula – Conjunto de técnicas pedagógicas que facilitem o aprendizado dos alunos, incluindo o domínio do método didático;
- Engajamento dos alunos – Capacidade de fomentar o interesse dos alunos pela matéria, e, de forma mais ampla, por aprender;

- Capacidade de avaliação e *feedback* – Os professores devem ser capazes de avaliar, de forma justa, os alunos, contribuindo para o seu aprendizado;
- Troca de experiências – Capacidade para se envolver de forma mais abrangente com o grupo de alunos e a comunidade na qual a turma está inserida.

Com as competências definidas, é possível criar mecanismos de *feedback* e um programa de treinamentos que desenvolvam os professores em cada uma delas, garantindo que, com o passar do tempo, os professores, e como consequência, a ONG, tornem-se cada vez melhores.

### 7.3.2. Gestão: recrutamento e motivação

Atualmente, o preenchimento das vagas de Gestão ocorre de forma orgânica. Membros da diretoria convidam seus contatos de dentro da ONG, em geral conhecidos das unidades onde atuaram, para ajudá-los em suas tarefas. Assim, aos poucos, novas pessoas vão se envolvendo na gestão e sucessores vão sendo formados.

A baixa estruturação desse processo traz consigo alguns problemas. Muitas vezes os novos integrantes da gestão têm pouca visibilidade da dimensão das atividades pelas quais estão se tornando responsáveis e acabam se sentindo sobrecarregados. Simultaneamente, é difícil realizar um acompanhamento e eventual cobrança por resultados, pois as atribuições não foram definidas com clareza.

Adicionalmente, com a descentralização proposta, a tendência é que a transição dos voluntários mais engajados para a gestão se torne menos natural, pois as interfaces entre gestão e unidades são reduzidas. É importante avaliar maneiras de mitigar essa dificuldade.

Uma opção é a criação de um processo de recrutamento específico para as posições de gestão. Dessa forma, é possível focar em públicos, por exemplo, universitários, com mais tempo disponível e que, desde o início, se comprometam com uma maior dedicação à ONG.

Em troca é oferecida uma experiência pré-profissional no Terceiro Setor, possibilitando grandes benefícios aos voluntários: engajamento em trabalho socialmente relevante, desenvolvimento de uma série de habilidades pessoais e o fortalecimento do currículo.

Isso não significa que o crescimento hierárquico interno deva ser menosprezado, quer-se apenas abrir uma porta de entrada adicional, focada naqueles que desejam ajudar a ONG através de outras atividades, além das aulas.

Independentemente da porta de entrada, é fundamental que o processo como um todo ocorra de maneira mais estruturada. Pois só assim é possível implementar uma gestão mais efetiva sobre os diferentes times, tornando mais fácil a cobrança e a motivação na busca por resultados.

Neste momento, várias das dimensões já abordadas nesse trabalho – estrutura mais adequada, maior clareza a respeito dos papéis e responsabilidades, processos melhor definidos e um sistema de recompensas adequado – agem de forma conjunta para auxiliar na motivação dos voluntários envolvidos na gestão.

Vale ressaltar que, apesar de representar da evolução em relação a situação anterior, essas medidas não são capazes de, sozinhas, solucionar todos os problemas da gestão da ONG.

Destaca-se aqui o tema da governança, não abordado ao longo deste trabalho, mas que, uma vez definida a estrutura organizacional, passa a ser um gargalo para a evolução da organização.

Com o objetivo de aumentar a legitimidade de sua liderança e tornar sua gestão mais aberta, é a ONG precisa definir de forma mais clara e transparente como o poder está distribuído entre os diferentes *stakeholders*, criando processos mais estruturados de reuniões periódicas e eleições.

Finalmente, ressalta-se que há um limite para o crescimento que a estrutura voluntária pode suportar, de forma que, para atingir seus ambiciosos objetivos de expansão e qualidade, eventualmente a profissionalização da ONG deverá acontecer.

## 8 Conclusão

Neste trabalho, foi definida e aplicada uma metodologia para o projeto da estrutura organizacional da ONG Cidadão Pró-Mundo. Seguindo o modelo analítico, foram analisadas a estratégia, a estrutura, os processos, o sistema de recompensas e as pessoas da organização.

Em uma etapa inicial importante, definiu-se a forma pela qual os membros da organização estudada seriam incluídos no trabalho – a definição do processo participativo. Optou-se por um processo no qual as decisões seriam tomadas de forma coletiva, gerando ações imediatas.

Em seguida, partiu-se para a definição da nova estrutura. Foi feita a descentralização das atividades de recrutamento e treinamento de voluntários para as unidades, definindo-se um modelo de expansão pautado na sustentabilidade de recursos financeiros e humanos.

Nesse ponto, entendeu-se mais vantajosa uma mudança no processo de trabalho em vista da necessidade de que alguns dos objetivos estratégicos da ONG fossem revistos à luz da nova estrutura e das dificuldades práticas em se manter um processo participativo durante tanto tempo.

Eis que foi adotado um processo mais prescritivo, conduzido bilateralmente, entre o autor e às áreas mais impactadas. Assim, resultados bastante significativos foram atingidos:

- Melhoria no processo de recrutamento: foi criada uma fase de seleção de novos voluntários;
- Incorporação de método segundo o qual a organização avalia a motivação de seus voluntários e mede seu desempenho;
- Definição das competências desejadas nos professores voluntários;

Adicionalmente, trata-se da descrição da aplicação do modelo de redesenho organizacional proposto por Galbraith (2011), complementado por diversos outros autores, em uma organização do Terceiro Setor na qual todos os membros são voluntários.

Apesar da série de especificidades da Cidadão Pró-Mundo, os aprendizados a respeito da metodologia, das dificuldades de se conduzir um processo participativo, e de como incorporar elementos da literatura específica do Terceiro Setor a um *framework* mais completo, como o proposto por Galbraith, podem ser estendidos a trabalhos futuros.

Também merece destaque a contribuição que o desenvolvimento do presente trabalho trouxe a autor. No que se refere às competências teóricas: através da busca de novos autores e ferramentas. No que tange aos relacionamentos humanos: pelas dificuldades enfrentadas na condução de um processo que envolve mudança nas atitudes dos envolvidos.

Finalmente, é importante elencar sugestões de outros trabalhos do interesse da organização no futuro:

- Estruturação de um modelo de governança mais robusto para a ONG;
- Estudo e implementação de um sistema mais abrangente de métricas para o acompanhamento de desempenho;
- Plano de negócios visando à profissionalização da ONG rumo ao modelo de franquia social.

Por todo o exposto, resta evidente que muitos são os desafios a serem superados. Não se trata, porém, de incompetência da organização. Pelo contrário, são desafios que decorrem, justamente, do mérito da Cidadão Pró-Mundo em oferecer um modelo prático, escalável e barato, que promove, simultaneamente, o voluntariado, a integração social e a redução da desigualdade de oportunidades no Brasil.

## 9 Bibliografia

ANHEIER, H. K.. *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, 2000.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. *Relação de trabalhos publicados entre 2002 e 2011*. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 25/09/2012.

BOSE, Mônica. *Gestão de Pessoas no Terceiro Setor*. 2004. 219 p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.

BRADSHAW, P., MURRAY, V., e WOLPIN, J. *Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness*. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 21(3), 227-249, 1992.

BROWN, L. D.; KALEGAONKAR, A. *Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2002 31: 231.

CASTRO, P. A. C. *Proposta de Melhoria na Qualidade dos Serviços Prestados por uma Organização do Terceiro Setor*. 2006. Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CIA Factbook, base de dados do governo americano. Disponível em:  
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2172.html>> acessado em 24/09/2012

Cidadão Pró-Mundo. Fotos, descrições e outras informações. Disponível em <<http://www.cidadaopromundo.org.br/index.html>>. Acesso em 30/03/2012

DAVIS, S.M. E LAWRENCE, P.R (1978), Problems of Matrix Organizations. Harvard Business Review, May-June.

DECI, KOESTNER, and RYAN, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," 125 Psychological Bulletin 627, 1999.

DEPARTMENT OF EDUCATION AND TRAINING. Competency Framework for Teachers. 2004.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Action Research for Management Research. British Journal of Management, v. 7, p. 75-86, 1996.

EDUCATION FIRST. EF EPI – Índice de Proeficiência em Inglês da EF. Disponível em: <[www.ef.com.br/epi/](http://www.ef.com.br/epi/)>. Acesso em 10/09/2012)

FALCONER, A.P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 152 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R.C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro; Relume-Dumará; 1994.

FERNANDES, B. H. R. e FLEURY, M. T. Modelos de Gestão Por Competência: Evolução e Teste de um Sistema. Revista Análise, v. 18, n. 2, Dez. 2007.

FINK, S., e MARKHOLT, A. Leading for instructional improvement: How successful leaders develop teaching and learning expertise. Jossey-Bass, 2011.

Folha de São Paulo, Ranking Universitário Folha. Disponível em: <[ruf.folha.uol.com.br/rankings/](http://ruf.folha.uol.com.br/rankings/)> acessado em 15/09/2012

GALBRAITH, J. Projeto de Organizações Dinâmicas – Um guia prático para líderes de todos os níveis. Tradução Felix José Nonnenmacher, 2011

HARRINGTON, H.J. *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York, NY, 2007.

HECKERT, C.R. *Redes no Terceiro Setor: Condições favoráveis à transferência de conhecimento*. São Paulo, 2008.

IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 02/10/2012

IBOPE, apresenta os resultados da pesquisa realizada sobre terceiro setor. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Um%20em%20cada%204%20brasileiros%20faz%20ou%20j%C3%A1%20fez%20trabalho%20volunt%C3%A1rio.aspx>>. Acesso em 05/05/2012.

IDEB, Resultados e Metas para o Brasil. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=20970>>. Acesso em 10/09/2012.

IIZUKA, E.S.; SANO, H.O. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPADs de 1990 a 2003

JOHN HOPKINS CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. *Nonprofit Organizations in Brazil: A Pilot Satellite Account with International Comparisons*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies In cooperation with the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) and United Nations Volunteers (UNV) November 2010.

KATES, A., & Galbraith, J. R. Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges. Jossey-Bass. 2007.

HAUSER, J. R. and KATZ, G. M. (1998) Metrics: You are what you measure! European Management Journal, 16, 5, 517-528.

LEPPER, M. R., GREENE, D., & NISBETT, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, 28,129-137.

LESBAUPIN, F. F. Sistema de Indicadores e Controle de Qualidade em uma Organização do Terceiro Setor: Aplicação na Casa do Amparo. 2003. Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KOTLER, P. Marketing Para Organizações Que Não Visam o Lucro, São Paulo, Atlas, 1994.

MANSO, G. C. Q. Desenvolvimento de Sistema de Indicadores para Organização do Terceiro Setor. 2006. Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

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

MENDONÇA, R.A. Análise da Estrutura Organizacional de uma Associação de Classes. 2006. Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006

MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes, São Paulo, Atlas, 1994.

NATURA. Missão da empresa. Disponível em  
<<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=3>>. Acesso em 20/09/2012

O'NEILL, M. Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future, in Michael O'Neill & Kathleen Fletcher, Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives, Westport: Praeger, 1998

PORTRER, M. What is Strategy? Harverd Business Review, 1996

REHNBORG, S.J. (1995). A few pointers on the unpleasant topic of firing volunteers. Disponível em: <<http://www.servicelader.org/new/managers/2005/07/000270.php>>. Acesso em 15/10/2012.

ROJAS, R. R. A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11: 97–104, 2000.

SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Hopkins University Press 1997.

SALAMON, Lester 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

## APÊNDICE A – A desigualdade de oportunidades no Brasil

A ONG Cidadão Pró-Mundo trabalha para reduzir a desigualdade social brasileira, atuando no que acredita ser sua causa, a desigualdade de oportunidades na educação do Brasil.

Os brasileiros que podem pagar por uma educação de qualidade, além de um nível de vida superior, com mais conforto, têm oportunidades de desenvolvimento profissional e posterior ascensão socioeconômica completamente diferentes dos que dependem do ensino público.

Para compreendermos o que significa essa diferença de oportunidades, causada pela falta de acesso à educação de qualidade, devemos, primeiramente analisar a desigualdade econômica do país.

Apesar de recentemente ter se tornado a sétima maior economia do mundo<sup>13</sup>, ultrapassando o Reino Unido e a França, uma análise um pouco mais profunda mostra que essa riqueza está pior distribuída no Brasil do que em seus pares.

O coeficiente GINI<sup>14</sup>, medida comumente utilizada para medição da desigualdade de riqueza de um país, coloca o Brasil como o país com o segundo pior desempenho dentro do G20.

---

<sup>13</sup> Dados encontrados no *CIA Factbook*.

<sup>14</sup> O Coeficiente de GINI mede a diferença entre a distribuição real da riqueza entre população e uma distribuição hipotética, completamente igualitária, variando de zero, perfeitamente igualitário, a um, perfeitamente desigual.

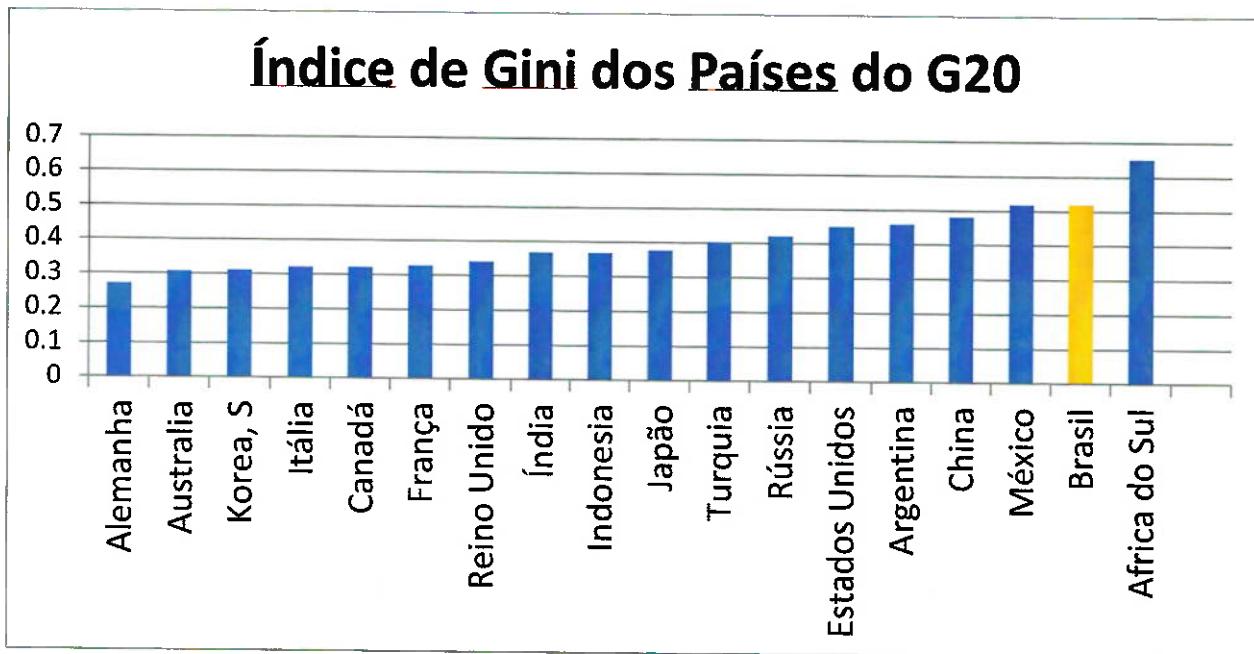


Figura 29 - Índice de Gini dos Países do G20, elaboração do autor

Fonte: *CIA World Factbook*

Além disso, de acordo com a pesquisa *Deixados para trás pelo G20 – Como a desigualdade e a degradação ambiental ameaçam excluir os mais pobres dos benefícios do crescimento econômico* -, realizada pela Oxfam, entidade de combate à pobreza e a injustiça social presente em 92 países, metade da renda total do Brasil está nas mãos dos 10% mais ricos, enquanto os 50% mais pobres dividem apenas 10% da riqueza nacional. As principais causas segundo a pesquisa são:

1. Falta de acesso à educação
2. Política fiscal injusta
3. Baixos salários
4. Dificuldade de dispor de serviços básicos, como saúde, saneamento e transporte.

À flagrante desigualdade econômica se sobrepõe uma oferta de educação pública que apresenta resultados insatisfatórios e significantemente inferiores aos da educação privada.

O Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), indicador que mede a qualidade do ensino brasileiro a partir do desempenho dos alunos em português e matemática, mostra que, em 2011, o resultado das escolas públicas, onde estudam 86,4% dos alunos do ensino médio foi de 3,4, versus 5,7 das privadas. Ou seja, há uma enorme desigualdade entre o resultado da educação básica pública e privada.

Ensino Médio									
	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
<b>Total</b>	3.4	3.5	3.6	3.7	3.4	3.5	3.7	3.9	5.2
Dependência Administrativa									
<b>Pública</b>	3.1	3.2	3.4	3.4	3.1	3.2	3.4	3.6	4.9
<b>Estadual</b>	3.0	3.2	3.4	3.4	3.1	3.2	3.3	3.6	4.9
<b>Privada</b>	5.6	5.6	5.6	5.7	5.6	5.7	5.8	6.0	7.0

Os resultados marcados em verde referem-se ao Ideb que atingiu a meta.  
Fonte: Saeb e Censo Escolar.

Figura 30 - IDEB 2005, 2007, 2009, 2011 e Projeções para o Brasil

Fonte: IDEB

A esse quadro se somam dois fatos que traduzem a desigualdade na educação básica em desigualdades de oportunidades:

- A maioria, 76,3%, dos alunos do ensino superior frequentam uma faculdade ou instituição de ensino privada, segundo o PNAD 2009 (IBGE)
- Apenas duas das vinte melhores universidades do país são privadas, segundo ranking da Folha

Dessa forma temos, na prática, uma sociedade na qual os menos favorecidos economicamente são levados a pagar por uma educação de pior qualidade que aquela que os mais bem educados obtêm gratuitamente.

### O Inglês Como Ferramenta de Transformação

Sendo “a bola da vez” em oportunidades de negócios no mundo, próximo país sede de Copa e Olímpiadas, e com seu potencial turístico inerente, o Brasil terá de enfrentar um obstáculo para obter sucesso: a barreira linguística.

De acordo com o relatório realizado pela *Education First*, maior empresa de educação internacional do mundo, quanto ao nível de domínio de inglês, o Brasil se encontra apenas em 31º em um ranking envolvendo 44 países.

(Continua)

Tabela 23 - Classificação do EF EPI, Education First 2011, elaboração do autor

Classificação	País	Pontuação	Nível
1	Noruega	69.09	Proficiência muito alta
2	Holanda	67.93	Proficiência muito alta
3	Dinamarca	66.58	Proficiência muito alta
4	Suécia	66.26	Proficiência muito alta
5	Finlândia	61.25	Proficiência muito alta
6	Áustria	58.58	Proficiência alta
7	Bélgica	57.23	Proficiência alta
8	Alemanha	56.64	Proficiência alta
9	Malásia	55.54	Proficiência alta
10	Polônia	54.62	Proficiência moderada
11	Suíça	54.6	Proficiência moderada
12	Hong Kong	54.44	Proficiência moderada
13	Coreia do Sul	54.19	Proficiência moderada
14	Japão	54.17	Proficiência moderada
...			
31	Brasil	47.27	Proficiência baixa
32	Rússia	45.79	Proficiência baixa
33	República Dominicana	44.91	Proficiência muito baixa

34	Indonésia	44.78	Proficiência muito baixa
35	Peru	44.71	Proficiência muito baixa

(Conclusão)

Do ponto de vista dos indivíduos, o domínio da língua inglesa é representada uma oportunidade de se conseguir melhores empregos e aumentar a renda, como dito no estudo (pg. 7):

Apesar de o inglês ser um requisito óbvio de determinados tipos de empregos há muito tempo, como diplomacia e tradução, essas habilidades são, hoje em dia, uma vantagem implícita em quase todos os cargos de todos os setores da economia. Recrutadores e gerentes de recursos humanos em todo o planeta afirmam que candidatos com habilidades em inglês acima da média local se destacam e recebem em média salários 30-50% mais altos que candidatos com as mesmas qualificações, mas sem domínio do idioma inglês.

Em suma, a Cidadão Pró-Mundo, acredita que o Brasil não é um país pobre, mas sim um país desigual, não apenas por critérios econômicos, mas, principalmente pelas diferenças nas oportunidades de desenvolvimento oferecidas a cada indivíduo. Acredita também que contribui para a redução dessa desigualdade através do ensino do inglês, aumentando a oportunidade de integração social e de oportunidades profissionais.

## APÊNDICE B – Guia de entrevista utilizado para o diagnóstico da situação inicial

(Continua)

Tabela 24 - Guia de Perguntas e Objetivos para Entrevistas, elaboração do autor

Tópico e Perguntas	Objetivo/Pontos de atenção
Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qual seu papel na Pró-Mundo?</li> <li>▪ Há quanto tempo está na ONG</li> <li>▪ A que mais você se dedica?</li> </ul>
Avaliação da Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais são os pontos fortes da Pró-Mundo?</li> <li>▪ Quais são os pontos fracos?</li> <li>▪ Como você acha que os alunos avaliam a ONG?</li> <li>▪ Como você acha que os professores voluntários avaliam a ONG?</li> </ul>
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quem é o cliente imediato do seu trabalho?</li> <li>▪ De quem você depende para obter informações necessárias para realizar o seu trabalho? Quais são e para quem você envia os frutos do seu trabalho?</li> <li>▪ Quais são os pontos de atritos com outras áreas mais comuns? Onde estão os gargalos?</li> <li>▪ Você interage com alguém de fora da ONG no seu dia a dia? Quem? Como é essa interação?</li> <li>▪ Se você pudesse trabalhar mais próximo de alguma área da Pró-Mundo, qual seria?</li> <li>▪ Tem alguma sugestão específica para mudança na estrutura?</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar se as pessoas estão trabalhando sem levar em conta a estrutura da organização</li> <li>▪ Entender a lógica da organização atual, porque as coisas são como são</li> <li>▪ Absorver sugestões criativas dos entrevistados</li> </ul>

- Quais são os principais processos do quais você participa?
- Quais são os processos mais importantes da ONG? Como é possível melhorá-los?
- Como ocorre a colaboração com outras comissões/unidades?
- Como são definidas as prioridades? Como é definido o que não será feito?
- Como são tomadas as decisões?
  - Onde você acha que poderia ter mais autonomia para decidir? Onde sente que falta apoio por parte de níveis mais altos da organização?
- O que você acha que poderia ser diferente?

#### Pessoas

- Como você avalia termos pessoas suficientes para levarmos a ONG adiante?
- O que precisa ser melhorado na área de recrutamento?
- O que pode ser melhorado na parte de treinamento?
- Entender quais são os gargalos na parte de recursos humanos, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade, assim como suas potenciais causas

#### Ferramentas

- O que você acha das ferramentas de comunicação e trabalho da Pró-Mundo (Dropbox, e-mail, etc.)? Quais mais gosta? Quais menos gosta?
- Tem alguma sugestão?
- Realizar uma avaliação da satisfação e eficiência das ferramentas de TI utilizadas pela gestão

#### Prioridades

- Diante de tudo que foi discutido o que é mais importante?
- Quais devem ser as prioridades da ONG?
- Absorver junto as opiniões de cada um a respeito das prioridades, de maneira coerente com a decisão de tornar o processo participativo

(Conclusão)

## APÊNDICE C – Detalhamento dos papéis organizacionais

Nesta seção são apresentadas as fichas elaboradas, junto à organização, para os demais papéis organizacionais propostos na estrutura..

Tabela 25 - Definição de papel: Pedagógico, elaboração do autor.

<b>Papel: Pedagógico</b>	
<b>Resultados</b>	<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir que os alunos atinjam os objetivos de cada nível segundo o Quadro Comum Europeu em 5 anos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar a troca de metodologia de ensino;</li> <li>Promover atividades e diretrizes para que a troca de experiências aconteça;</li> <li>Criar programas para treinamentos;</li> </ul>

Tabela 26 - Definição de papel: Gente, elaboração do autor.

<b>Papel: Gente</b>	
<b>Resultados</b>	<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a melhoria contínua da experiência dos voluntários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar o processo de recrutamento, auxiliando as unidades</li> <li>Acompanhar os indicadores relacionado a experiência dos voluntários (<i>turnover, avaliação de qualidade</i>)</li> </ul>

Tabela 27 - Definição de papel: Expansão, elaboração do autor.

<b>Papel: Expansão</b>	

Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir o modelo de franquia social</li> <li>▪ Abrir oito novas unidades nos próximos dois anos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar o mapeamento dos processos</li> <li>▪ Acompanhar os indicadores de cada unidade</li> <li>▪ Elaborar um plano de expansão</li> <li>▪ Comparecer à reuniões com escolas parceiras</li> </ul>

Tabela 28 - Definição de papel: Marketing, elaboração do autor.

Papel: Marketing	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tornar a Cidadão Pró-Mundo a referência para aqueles buscando uma experiência de voluntariado em educação</li> <li>▪ Facilitar o trabalho de captação, fortalecendo a marca da ONG junto à empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manter o site atualizado</li> <li>▪ Manter a página do <i>Facebook</i> atualizada</li> <li>▪ Compilar material para a <i>newsletter</i> mensal</li> <li>▪ Desenvolver, periodicamente, iniciativas adicionais (vídeos, campanhas etc.), aproveitando-se da capacidade dos voluntários disponíveis</li> </ul>

Tabela 29 - Definição de papel: Administrativo, elaboração do autor.

Papel: Administrativo	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tornar a Cidadão Pró-Mundo uma instituição financeiramente sólida, com um semestre de custos em caixa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exercer um rígido controle das despesas, garantindo o superávit semestral;</li> </ul>

- 
- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicar balanços anuais, com informações financeiras e sociais a respeito da atuação da ONG</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciar os processos contábeis</li> <li>▪ Desenvolver um sistema de indicadores para medir o impacto social da ONG</li> </ul> |
|--|--|
- 

Tabela 30 - Definição de papel: Captação, elaboração do autor.

Papel: Captação	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer, em até 2 anos, uma parceria institucional que viabilize a profissionalização da ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inscrever a Cidadão Pró-Mundo em editais e concorrências por recursos</li> <li>▪ Identificação das lacunas que dificultam a captação pessoa jurídica;</li> </ul>

Tabela 31 - Definição de papel: Coordenador, elaboração do autor.

Papel: Coordenador	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantir o funcionamento de sua unidade, ampliando o impacto que ela exerce sobre a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduzir a troca de informações e fluxo financeiro junto à matriz, dentro dos padrões acordados;</li> <li>▪ Gerir a parceria com a instituição que fornece o espaço para as aulas</li> <li>▪ Coordenar o processo das aulas e demais processos intra-unidade</li> </ul>

Tabela 32 - Definição de papel: Equipe de Apoio (EA) Unidade, elaboração do autor.

Papel: EA Unidade	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir que o voluntário se preocupe apenas em dar aula;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar a operação nos dias de aula, recepcionando os voluntários, cuidando das matérias e ajudando a solucionar eventuais problemas</li> </ul>

Tabela 33 - Definição de papel: EA Voluntários, elaboração do autor.

Papel: EA Voluntários	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser o ponto de contato dos voluntários dentro da unidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenar, dentro das unidades, o processo de recrutamento</li> <li>Ministrar os treinamentos ao longo do semestre</li> <li>Gerenciar os processos de troca de agenda entre professores</li> </ul>

Tabela 34 - Definição de papel: EA Alunos, elaboração do autor.

Papel: EA Alunos	
Resultados	Responsabilidades

- 
- Melhorar, no âmbito da unidade, a experiência que a Cidadão Pró-Mundo proporciona a seus alunos
  - Realizar o processo de matrícula e venda de livros
  - Acompanhar indicadores associados aos alunos: assiduidade, notas e avaliação do curso
  - Estabelecer, no âmbito da unidade, parcerias que possibilitem aos alunos oportunidades (intercâmbio, emprego)
- 

Tabela 35 - Definição de papel: EA Eventos e comunicação, elaboração do autor.

Papel: EA Eventos e comunicação	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tornar a Cidadão Pró-Mundo uma instituição conhecida e respeitada pela comunidade na qual a Unidade está instalada.</li> <li>▪ Tornar o fluxo de informações entre os diferentes stakeholders locais mais eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar eventos ao longo do semestre</li> <li>▪ Gerenciar a página do <i>Facebook</i></li> <li>▪ Enviar e-mails oficiais para alunos e professores</li> </ul>

Tabela 36 - Definição de papel: EA Administrativo financeiro elaboração do autor.

Papel: EA Administrativo financeiro	
Resultados	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitar os processos financeiros, do ponto de vista da Unidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduzir os processos financeiros e contábeis da Unidade junto à Matriz</li> </ul>

## APÊNDICE D – Mapeamento dos demais processos

Neste apêndice, encontram-se os mapeamentos dos processos de gestão das aulas e compra de livros.

Para o ciclo de gestão das aulas, destaca-se a importância das atividades pré-aula, especialmente a atividade de *swap*<sup>15</sup>, que envolve garantir que nenhuma aula fique sem professor.

Além disso, para que o modelo da Pró-Mundo funcione, é fundamental que o *feedback* da aula seja feito rapidamente, servindo de insumo para que o professor da próxima aula se prepare.

Tabela 37 - Ficha de Processo: Gestão de aulas, elaboração do autor

Gestão das aulas	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover as aulas, garantindo a presença de todos os professores e facilitando sua atuação;</li> </ul>
Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma semana antes da aula;</li> </ul>
Fim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após o último <i>feedback</i> de aula ser postado;</li> </ul>
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professores, EA unidades, EA voluntários e EA alunos;</li> </ul>
Medidas e Métricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de professores que pediram <i>swap</i></li> <li>• Pontualidade dos professores (# por hora de chegada)</li> <li>• Assiduidade dos alunos (% presentes)</li> <li>• Tempo para o preenchimento do <i>feedback</i> de aula</li> </ul>

<sup>15</sup> Swap é a expressão utilizada na organização para denominar a situação troca com outro professor a data de sua aula, após a agenda estar fechada.

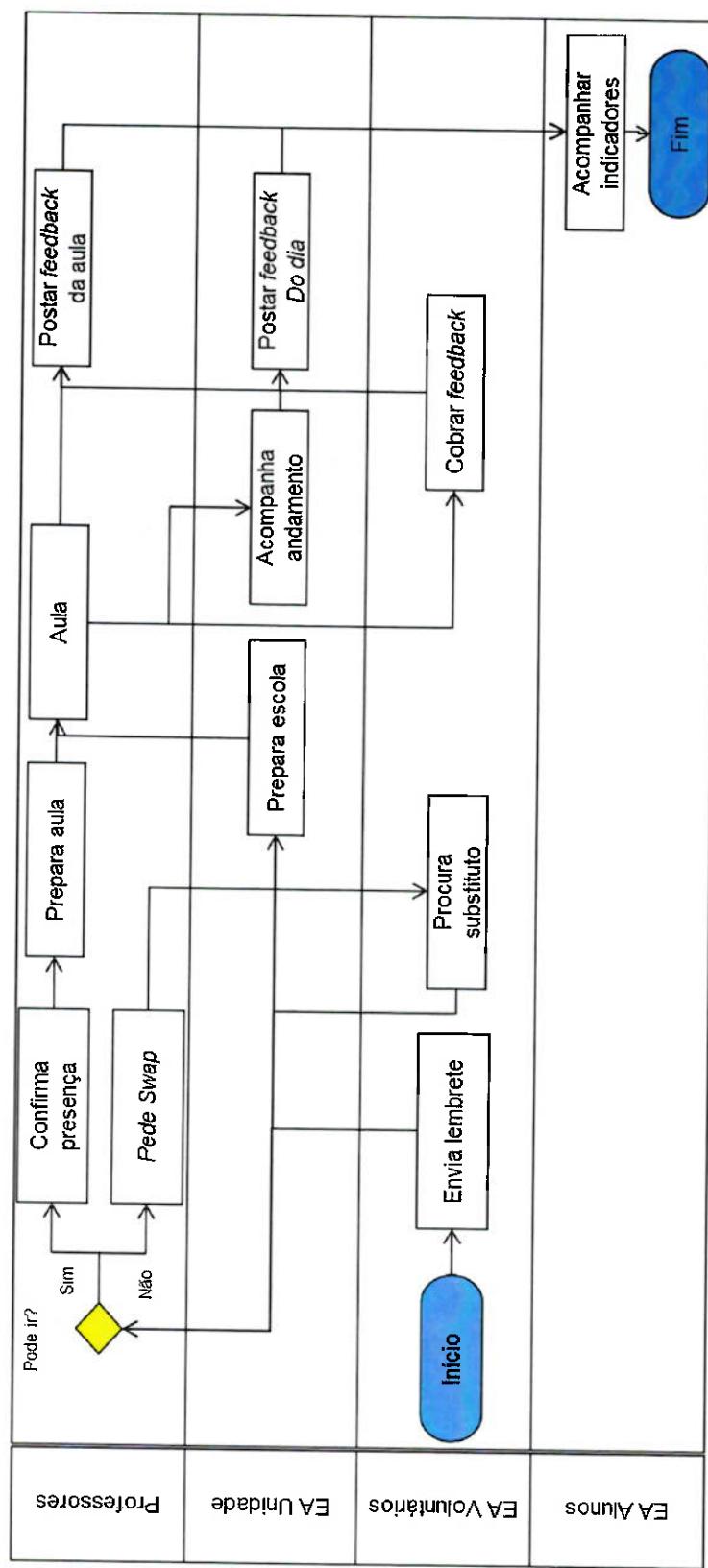


Figura 31 - Mapa de Processos: gestão de aulas, elaboração do autor.

Em um primeiro momento, pode parecer estranho considerar um só processo a de compra de material didático e a matrícula, no entanto, essas atividades são totalmente interdependentes.

No acordo de parceria para fornecimento de material didático, a Cidadão Pró-Mundo precisa pedir os livros que for utilizar com 30 dias de antecedência. No entanto, realiza a cobrança e entrega dos mesmos dentro do processo de matrícula. Assim, é preciso definir de antemão, quantas vagas serão abertas para cada nível em cada unidade.

Dessa forma, a definição desse processo tangencia duas questões fundamentais para a organização: a seleção de alunos e a sustentabilidade financeira de cada unidade.

Tabela 38 - Ficha de Processo: compra de material e matrícula, elaboração do autor.

<b>Compra de material e matrícula</b>	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que todos os alunos consigam se matricular no nível desejado;</li> </ul>
Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Três meses antes do início das aulas</li> </ul>
Fim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula;</li> </ul>
Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretoria Social, Diretoria Comercial, Financeiro e Unidades;</li> </ul>
Medidas e Métricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de alunos excedentes por turma, por unidade</li> <li>• Quantidade de livros excedentes por turma, por unidade</li> </ul>

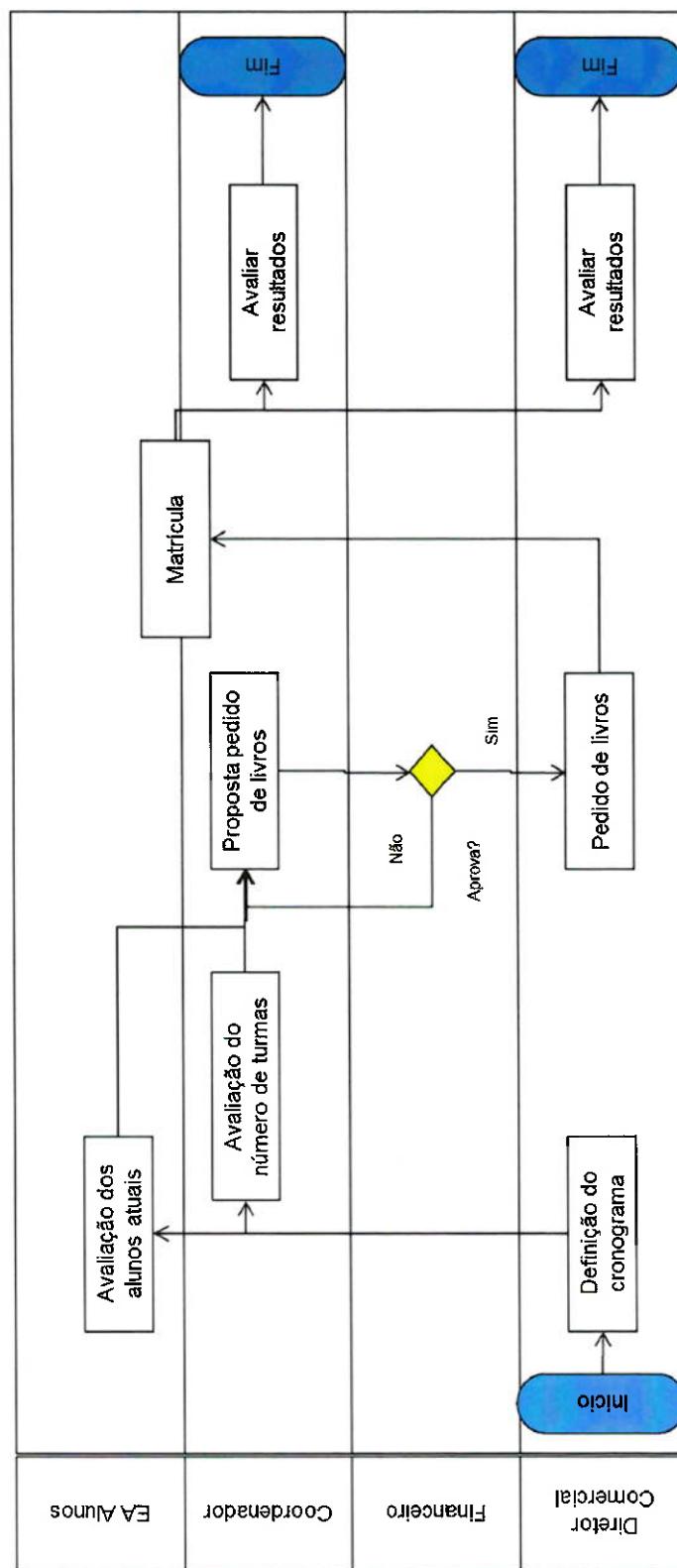


Figura 32 - Mapa de processo, compra de livros e matrícula, elaboração do autor.

