

JOÃO PAULO DE ABREU COUTINHO BOSCOLO

APLICAÇÃO DO MODELO EFQM EM UMA ORGANIZAÇÃO DE  
ENSINO DO TERCEIRO SETOR

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

São Paulo

2014



JOÃO PAULO DE ABREU COUTINHO BOSCOLO

APLICAÇÃO DO MODELO EFQM EM UMA ORGANIZAÇÃO DE  
ENSINO DO TERCEIRO SETOR

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

Orientador:

Prof. Dr. Fernando Tobal Berssaneti

São Paulo

2014

## **Catálogo-na-publicação**

**Boscolo, João Paulo de Abreu Coutinho**

**Aplicação do modelo EFQM em uma organização de ensino do terceiro setor / J.P.A.C. Boscolo. -- São Paulo, 2014. 149 p.**

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

**1.Terceiro setor 2.Administração da qualidade I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

*"A educação é o grande motor do desenvolvimento pessoal. É através dela que a filha de um camponês se torna médica, que o filho de um mineiro pode chegar a chefe de mina e que um filho de trabalhadores rurais pode chegar a presidente de uma grande nação."*

(Mandela, Nelson)



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, João Paulo e Maria Cristina, e à toda a minha família, principais responsáveis por apoiar e incentivar incondicionalmente minha formação ao longo dos anos que passei na graduação e por sempre buscarem me oferecer as melhores oportunidades.

Também gostaria de agradecer ao Professor Fernando, pela orientação que me levou a realizar este estudo, e aos professores do departamento de engenharia de produção da POLI, por compartilharem seus conhecimentos e experiências comigo.

Por todo o apoio, pela maravilhosa receptividade e abertura com que fui recebido, agradeço à todos os membros da Cidadão Pró-Mundo, em especial à Sarah, à equipe do Projetão e aos outros diretores, por me darem a oportunidade de realizar um dos projetos mais incríveis que já realizei até hoje.

Ao longo da faculdade também pude ter contato com pessoas excepcionais que foram grandes colaboradores na minha formação. Natália (minha namorada), Vinícius e Camilo, obrigado por todas as experiências que vivemos e por todos os desafios que buscamos e vencemos juntos.

Por fim, a todas as outras pessoas que me ajudaram a ser o que sou hoje e àquelas que tornaram possível a realização deste trabalho.



## RESUMO

O desafio de obter um crescimento sustentável no terceiro setor causa dificuldades para uma série de organizações, em especial aquelas que antes tinham operações pequenas e agora estão começando a atingir uma escala um pouco mais elevada. Enquanto ainda são relativamente pequenas, as organizações conseguem se estruturar de modos que o desdobramento de suas estratégias ainda sejam possíveis através de uma organização não estruturada entre os membros e a conciliação de iniciativas individuais ainda é viável. O presente estudo pretende aplicar o Modelo da European Foundation for Quality Management numa Organização Não Governamental para ajudá-la na transição entre essas iniciativas individuais e pouco coordenadas e o estabelecimento de uma visão estruturada por processos e por melhorias sendo acrescentados continuamente em busca de melhora da qualidade. O modelo de referência permitiu a avaliação da organização via um questionário cujo resultado foi a classificação da organização numa escala de excelência. A partir da análise da localização dessa escala, foi definida a necessidade de ajuste nos objetivos estratégicos da organização visando uma reestruturação para que fosse possível, então, elaborar planos de ação que permitissem a ONG crescer como desejava. Os resultados incluem o mapeamento das responsabilidades que cada diretoria da ONG deveria assumir para estruturar seu sistema de gestão e essas responsabilidades foram priorizadas visando tornar sua execução mais pragmática. Em seguida foram elaborados indicadores que pudessem permitir o acompanhamento dos resultados que a organização alcançará, mas eles ainda necessitam ser implantados. Por fim, foi realizado um trabalho conjunto com cada diretoria da ONG para elaborar um plano de ações para cada diretoria ligando as ações estipuladas com a direção de melhoria desejada, os responsáveis, os prazos de execução e o status de andamento.

**Palavras-Chave:** Administração da Qualidade, EFQM, Modelos de Referência, Educação, Terceiro Setor, Sistemas de Gestão, Excelência, Gestão Estratégica da Qualidade.



## ABSTRACT

The challenge of achieving sustainable growth in the third sector causes difficulties to several organizations, especially to those that had small operations and are now beginning to reach higher scale. While they are still relatively small, these organizations can be structured in ways that their strategies may still be deployed through an unstructured organization among members and hence the synchronization of individual initiatives is still viable. This study intends to apply the model from European Foundation for Quality Management in a Non Governmental Organization to help it in the transition between these individual and uncoordinated initiatives and the establishment of structured processes and improvements being added continually in pursuit of improved quality. The reference model allowed the evaluation of the organization via a questionnaire which resulted in the classification of the organization on a scale of excellence. The analysis classifying this scale has defined the need for setting strategic goals for the organization towards a restructuring so it would be possible to develop action plans that would allow the NGO to grow as desired. The results include mapping responsibilities that each board from the NGO should take in order to structure its own management system and then, those responsible were prioritized in order to make its implementation more pragmatic. Next, indicators that could allow assessing whether the organization will achieve the desired results were developed, but they still need to be deployed. Finally, a project was carried out together with each board of the NGO seeking the development of an action plan approaching each board and linking the actions stipulated to the desired direction of improvement, to those responsible for the actions, to the timing of implementation and to the status of progress.

**Keywords:** Quality Administration, EFQM, Reference Models, Education, Third Sector, Management Systems, Excellence, Strategic Quality Administration.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Trabalho. Elaborado pelo Autor.....	29
Figura 2 - Expansão da Cidadão Pró-Mundo. Retirado do site da ONG.....	30
Figura 3 - Esquema do Rodízio de Aulas. Retirado do site da ONG.....	33
Figura 4 - Estrutura Organizacional da ONG.....	34
Figura 5 - Planos de Doação. Retirado do site da ONG.....	36
Figura 6 - Mão de Obra do Terceiro Setor. Adaptado de Salamon (2013). ....	41
Figura 7 - Contribuição do terceiro setor no PIB de diversos países (à esquerda) e a participação média nesses países em diversos setores (à direita). Adaptado de Salamon (2013). ....	42
Figura 8 - Composição das atividades do terceiro setor em diversos países. O número representa a porcentagem do valor adicionado. Adaptado de Salamon (2013). ....	43
Figura 9 - Gastos Operacionais em porcentagem dos gastos totais. Adaptado de Salamon (2013). ....	43
Figura 10 - Fontes de financiamento de acordo com cada país. Adaptado de Salamon (2013). ....	44
Figura 11 - O PDCA e o gerenciamento da rotina. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013). ....	54
Figura 12 - Esquema do modelo EFQM. Adaptado pelo autor.....	57
Figura 13 - A lógica RADAR. Adaptado do site da EFQM.....	58
Figura 14 - Pontuação obtida no questionário EFQM - Elaborado pelo autor.....	69
Figura 15 - Pontuação obtida no Questionário EFQM em porcentagem do total. Elaborado pelo autor. ....	69
Figura 16 - Organização das áreas - Equipe de Gente. Elaborado pelo Autor em conjunto com a Diretoria da ONG. ....	81
Figura 17 - Níveis de contribuição via Lei Rouanet. Retirado de material da Diretoria da ONG. ....	104
Figura 18 - Evolução da CPM dentro da escala referencial do EFQM ao longo da implantação. Elaborado pelo autor.....	111
Figura 19 - Carta de apresentação do questionário de autoavaliação. Elaborado pelo autor. ....	127



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Unidades da ONG. Adaptado do site da ONG.....	35
Tabela 2 - Escala de Pontuação do Modelo EFQM. Adaptado pelo Autor.....	62
Tabela 3 - Resultados do preenchimento do questionário. Elaborado pelo autor. ....	68
Tabela 4 - Lacunas encontradas nas pontuações de cada critério em ordem decrescente. Elaborado pelo autor. ....	79



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do primeiro, segundo e terceiro setor. Adaptado de Fernandes (1994), Kisil (1997) e Wadell (2002), tradução nossa.....	40
Quadro 2 - Critérios enumerados para o quadro 3. Adaptado de Salamon (2005).....	51
Quadro 3 - Benefícios que podem ser obtidos através das iniciativas de medição. Adaptado de Salamon (2005). .....	51
Quadro 4 - Lógica RADAR aplicada a planejamento. Adaptado do site da EFQM. ....	59
Quadro 5 - Escala das respostas do Modelo EFQM. Adaptado pelo Autor. ....	62
Quadro 6 - Plano de ações para a ONG. Elaborado pelo autor. ....	84
Quadro 7 - Pontuação estabelecida para aplicação da metodologia GUT. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013). .....	89
Quadro 8 - Priorização das responsabilidades mapeadas. Elaborado pelo autor. Continua. ....	90
Quadro 9 - Proposta de indicadores. Elaborado pelo autor. Continua. ....	93
Quadro 10 - Plano de ações da Diretoria Pedagógica. Elaborado pelo autor.....	98
Quadro 11 - Plano de ações da Diretoria de Gestão da Informação. Elaborado pelo autor. ....	100
Quadro 12 - Plano de ações da Diretoria de Marketing. Elaborado pelo autor.....	101
Quadro 13 - Plano de ações da Diretoria de Expansão. Elaborado pelo autor. ....	103
Quadro 14 - Plano de ações da Diretoria de Desenvolvimento Institucional. Elaborado pelo autor. ....	103
Quadro 15 - Tipos de contribuição que a CPM oferece. Elaborado pelo autor.....	104
Quadro 16 - Plano de ações da Diretoria de Desenvolvimento Institucional. Elaborado pelo autor. ....	106
Quadro 17 - Plano de ações da Diretoria de Gente. Elaborado pelo autor .....	106
Quadro 18 - Atividades e Ações referentes à Diretoria Financeira.....	108
Quadro 19 - Atribuições de tarefas a um funcionário temporário. Elaborado pelo autor. ....	109



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management
<b>CPM</b>	Cidadão Pró-Mundo
<b>OSCIP</b>	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>BP</b>	Balanco patrimonial
<b>DRE</b>	Demonstração de resultado do exercício
<b>CNPJ</b>	Cadastro nacional de pessoa jurídica
<b>DOAR</b>	Demonstração das origens e aplicações de recursos
<b>IJH</b>	Instituto John Hopkins
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>OS</b>	Organizações Sociais
<b>ISER</b>	Instituto de Estudos da Religião
<b>PDCA</b>	Plan – Do – Act - Check
<b>RADAR</b>	Results - Approaches - Deploy - Asses and Refine
<b>SDCA</b>	Standardization - Do – Check - Action
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CMDCA</b>	Conselho Municipal da Criança e Adolescente
<b>PF</b>	Pessoa Física
<b>PJ</b>	Pessoa Jurídica



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1. Contextualização do Terceiro Setor.....	25
1.2. Objetivo deste Trabalho.....	27
1.3. Estrutura do Trabalho .....	27
1.4. A ONG Cidadão Pró-Mundo .....	28
1.4.1. Apresentação da Empresa.....	29
1.4.2. Missão, Visão e Valores .....	31
1.4.3. Modelo de Operações .....	32
1.4.4. Estrutura Organizacional .....	34
1.5. Descrição Das Vagas .....	36
1.5.1. Aluno .....	36
1.5.2. Doador .....	36
1.5.3. Professor de inglês / " <i>volunteacher</i> " .....	37
1.5.4. Equipe De Apoio .....	37
1.5.5. Gestão Central (Diretoria) .....	37
1.5.6. Voluntário <i>Trainee</i> Social .....	38
1.6. Características Legais .....	38
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
2.1. O Terceiro Setor.....	39
2.2. Panorama Global e Local Do Terceiro Setor.....	41
2.3. Desafios Do Terceiro Setor.....	47
2.4. Governança .....	48
2.5. Medição De Performance .....	50

2.6.	As Ferramentas Da Qualidade.....	52
2.6.1.	Diagrama De Causa E Efeito .....	52
2.6.2.	Diagrama De Afinidade - Método Kawakita Jiro .....	52
2.6.3.	Diagrama Em Árvore E Matriz De Responsabilidades .....	52
2.6.4.	Técnicas de priorização - metodologia "GUT" .....	53
2.6.5.	Diagrama PDPC E Plano De Ação .....	53
2.6.6.	Ciclo PDCA .....	53
2.7.	O Modelo EFQM .....	54
2.7.1.	Questionário de Auto Avaliação .....	58
2.7.2.	A Lógica RADAR.....	58
<b>3.</b>	<b>MÉTODO DE TRABALHO.....</b>	<b>61</b>
3.1.	Adaptação do Questionário de Auto Avaliação .....	61
3.2.	Contato com a ONG .....	61
3.3.	Aplicação do Questionário .....	62
3.4.	Questionário On-Line.....	63
3.5.	Análise do Questionário .....	63
3.6.	Elaboração do Plano.....	64
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE - ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>65</b>
4.1.	Situação Atual da ONG.....	65
4.2.	A Contribuição do EFQM para a CPM.....	66
4.2.1.	Outros Projetos na ONG .....	67
4.3.	Análise dos Resultados do Questionário.....	68
4.3.1.	Análise dos Critérios.....	70
4.3.2.	Próximos Passos.....	78

4.4.	Plano de Ações.....	80
4.5.	Análise da Lógica RADAR .....	85
<b>5.</b>	<b>RECEPÇÃO DO PLANO .....</b>	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>APLICAÇÕES E RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
6.1.	Alocação de Responsabilidades e Contratações .....	89
6.2.	Proposta de Indicadores .....	93
6.3.	Planos de Ações das Diretorias.....	95
6.3.1.	Os Papéis dos Diretores.....	96
6.3.2.	Pedagógico .....	96
6.3.3.	Gestão da Informação .....	97
6.3.4.	Marketing .....	99
6.3.5.	Expansão.....	102
6.3.6.	Desenvolvimento Institucional.....	102
6.3.7.	Coordenação Central .....	105
6.3.9.	Financeiro .....	107
6.4.	Avaliação das Mudanças .....	110
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO AUTOR.....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE A - Descrição do perfil do cargo ser contratado .....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE B - Divulgação do cargo a ser contratado.....</b>	<b>125</b>

**APÊNDICE C - Apresentação do Questionário de Autoavaliação ..... 127**

**ANEXO A - Questionário de avaliação do Modelo EFQM..... 129**

**ANEXO B - Questionário simplificado de avaliação do Modelo EFQM..... 139**

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste trabalho iremos abordar a gestão de uma organização não governamental cuja principal função é ensinar inglês para crianças e adultos de comunidades carentes. Esta introdução busca trazer uma contextualização geral do trabalho apresentado e de como ele está estruturado. A organização estudada também será apresentada. Em segundo lugar, iremos passar um panorama de como o terceiro setor se funciona no mundo. Mais adiante, devemos entender como este se estrutura dentro do Brasil, e qual é o impacto que ele pode fornecer na educação de inglês dentro do contexto social em que o país se encontra. Após a apresentação do terceiro setor mostraremos, então, as ferramentas que utilizaremos na análise a ser efetuada.

### **1.1. Contextualização do Terceiro Setor**

A educação é considerada por muitos como sendo a ferramenta mais poderosa que existe para se tornar o mundo um lugar cada vez melhor. Ela fornece capacitações para os indivíduos e também incentiva o compartilhamento de informações. Com isso, pessoas que tiveram mais acesso à educação tendem a tomar melhores decisões de uma maneira geral e também ganham, gradualmente, a capacidade de buscar melhores resultados tanto para si quanto para a sociedade.

No mundo, enfrentamos uma realidade em que regiões com menos recursos costumam ter menor possibilidade de oferecer ensino de qualidade para toda sua população, que acaba caindo na exclusão do conhecimento e por sua vez é privada de uma série de oportunidades que impactam toda uma sociedade no longo prazo, e principalmente, a própria população local.

No Brasil, a falta de educação de qualidade está presente como uma característica relacionada com a situação socioeconômica da população. Em especial, na maioria das escolas públicas dos ensinos médio e fundamental. Como em regiões compostas por classes mais altas da sociedade há a opção de escolas particulares, verificamos que as classes mais baixas ficam limitadas a depender dessas mesmas escolas que passam por grande dificuldade para desenvolver um ensino de qualidade para seus alunos, além disso, ao fim do ensino médio, seus alunos não conseguem ingressar, de maneira geral, em escolas do ensino superior ou não têm recursos para pagar um cursinho ou uma faculdade

particular. Ao presenciar uma constante incapacidade de o setor público atender às necessidades dessa população, uma saída encontrada foi a atuação do terceiro setor como provedor de ensino complementar aos que procuram o conhecimento mas têm dificuldade de acesso ao mesmo. Essas iniciativas buscam oferecer oportunidades iguais de educação para toda a população.

Este texto tratará de estudar a Organização Não Governamental (ONG) Cidadão Pró-Mundo (CPM), que é uma organização do terceiro setor que promove o ensino de inglês em comunidades carentes do Brasil. O contato com a ONG se deu através de uma iniciativa de voluntários (chamada "Community Services", do inglês: serviços comunitários) que ocorre na empresa em que o autor estagiou durante o seu último ano de graduação.

A ONG foi escolhida porque ensino de inglês é capaz de acelerar a globalização e a disseminação de cultura, o que acaba cultivando várias oportunidades para seus estudantes. Há também várias ONGs que oferecem aulas em diferentes disciplinas, mas a escolha do autor foi pelo inglês em especial, pois afinal o inglês é a língua que o mundo todo fala. O seu ensino abre portas para quaisquer pessoas e gera para elas oportunidades maiores no mercado de trabalho.

Também é notável que os alunos demonstram grande maturidade e entusiasmo ao se inscrever no curso pois desejam, por vontade e iniciativa própria, obter esta ferramenta para se diferenciarem, já que o inglês das escolas públicas não é apresentado com profundidade suficiente para atender às ambições desses alunos.

Com isso a ONG oferece aos seus alunos a chance de saírem do ciclo vicioso que ocorre na sociedade: por receberem pior ensino, esses alunos têm acesso à menos oportunidades, que por sua vez leva a menos recursos disponíveis para investimento levando novamente à piora do ensino. A ONG passa a oferecer melhor ensino, e também mais acesso a informações. O ensino falho no início da educação desta população pode ser compensado e isso leva a um acesso melhor ao ensino superior. Esse processo é capaz de interromper e o ciclo citado e, então, mudar o curso do desenvolvimento da população e da sociedade como um todo para melhor.

## 1.2. Objetivo deste Trabalho

O presente trabalho pretende aplicar o modelo de excelência European Foundation for Quality Management (EFQM, do inglês: Fundação Europeia para o Gerenciamento da Qualidade) na ONG Cidadão Pró-Mundo. A aplicação dessa ferramenta será capaz de oferecer uma melhor estruturação de suas atuais diretorias, que por sua vez irá permitir que a ONG consiga crescer de modo sustentável.

Por meio de um crescimento melhor estruturado, será possível para a ONG atingir o seu objetivo de dobrar o seu número de alunos até 2017 com excelência. Para tanto, será aplicado o questionário de auto avaliação proposto pela EFQM e cuja análise dos resultados será capaz de fornecer um referencial que destaque quais devem ser próximos passos a serem seguidos pela gestão. A partir dessa análise, será proposto um plano de ação que será desenvolvido pelo autor do estudo em conjunto com a gestão da CPM e, por fim, esse plano será implementado. A execução deste plano de ação também será desenvolvida em conjunto com o autor e seus resultados serão observados e documentados ao longo de sua execução.

Em suma, a aplicação do modelo EFQM na organização propiciará uma análise da atual situação da ONG. A análise permitirá, então, buscar uma maior solidez na atuação dos agentes facilitadores da Cidadão Pró-Mundo para que consigam buscar os resultados capazes de oferecer um crescimento sustentável para a ONG na busca de atingir seus objetivos estratégicos.

## 1.3. Estrutura do Trabalho

Para atingir o objetivo proposto, esse trabalho estruturado em sete capítulos:

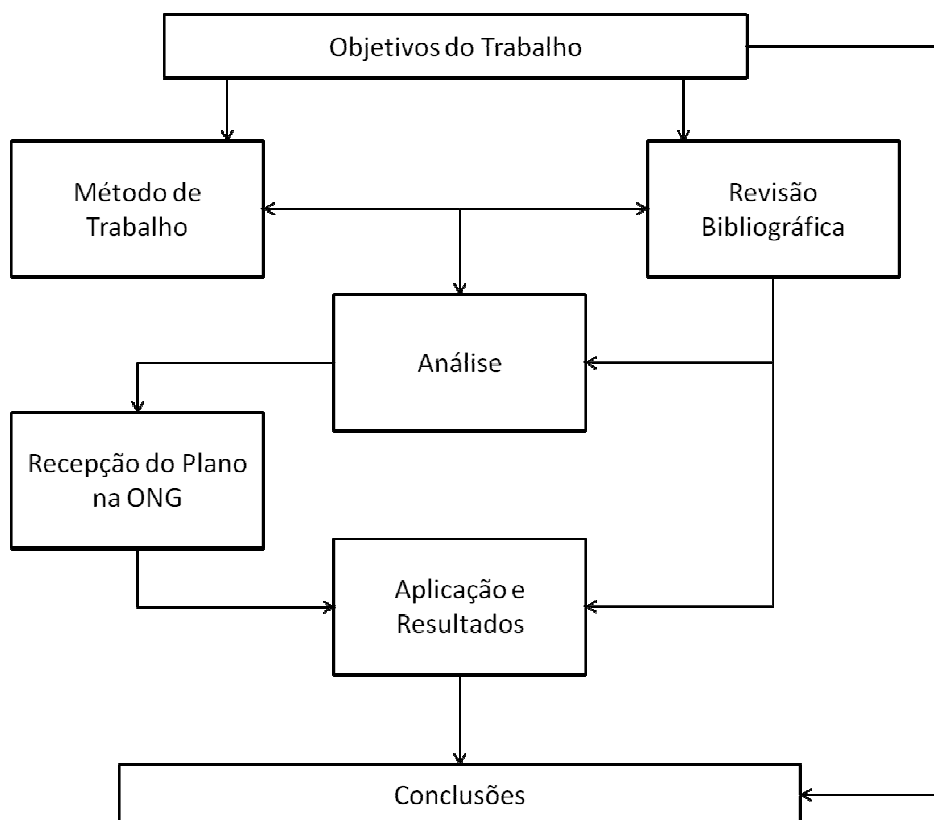
- Introdução
  - Traz uma contextualização geral em que se encaixa o trabalho e as motivações por trás do mesmo;
  - Cita o objetivo que se pretende alcançar ao fim da sua realização;
  - Explica a estrutura que dita a abordagem do estudo;
  - Apresenta a ONG estudada.
- Revisão da Literatura - compila os principais conhecimentos do mundo acadêmico utilizados como base para uso no trabalho:
  - Terceiro Setor;

- Ferramentas da qualidade - necessárias para realização da análise dos dados obtidos e proposição de um plano de mudanças a ser implementado;
- Modelo EFQM - que é a ferramenta necessária para a execução da coleta de dados a serem analisados e também sua posterior análise.
- Método de Trabalho - explica a maneira como a coleta de dados e a aplicação do questionário foram planejadas e executadas;
- Análise Estudo de Caso - que será um resultado da aplicação dos embasamentos teóricos obtidos na revisão bibliográfica para se realizar uma análise crítica dos dados obtidos pelo modelo e então realizar uma proposta de valor para a ONG.
- Recepção da Plano - após ser elaborada, a proposta de valor deverá ser validada junto à entidade envolvida para que seja discutida a sua respectiva implantação, vantagens e limitações.
- Aplicações e Resultados - em seguida, será mostrado o que se obteve através da proposta do plano de ação e os resultados subquentes.
- Conclusões e recomendações do autor - Onde serão documentadas as lições aprendidas ao longo do processo descrito, uma análise sobre quanto do objetivo foi atingido, a síntese das contribuições oferecidas à organização objeto e das limitações encontradas, bem como o que deverá ser feito após a conclusão deste estudo

A Figura 1 mostra de maneira mais detalhada como as diferentes áreas do projeto se relacionam entre si durante a elaboração do trabalho. Conforme podemos ver, o objetivo do trabalho se relaciona tanto com as áreas do começo quanto do final. Além disso, há uma interdependência entre as áreas de revisão bibliográfica e de metodologia, que influenciam uma na outra de maneira interativa: à medida que uma avança, a outra deve ser atualizada. Então é realizada a análise que será submetida da ONG. A aplicação do plano e avaliação dos resultados também necessitam de embasamento teórico e por fim as lições aprendidas devem remeter ao objetivo do trabalho estabelecido anteriormente.

#### **1.4. A ONG Cidadão Pró-Mundo**

Iremos agora apresentar a instituição que será estudada. O autor adquiriu seu conhecimento do funcionamento interno das operações participando como professor



**Figura 1 - Estrutura do Trabalho. Elaborado pelo Autor.**

de uma das unidades da ONG durante os dois semestres em que elaborou este trabalho e também como membro ativo da gestão a partir do momento em que iniciou a aplicação do questionário.

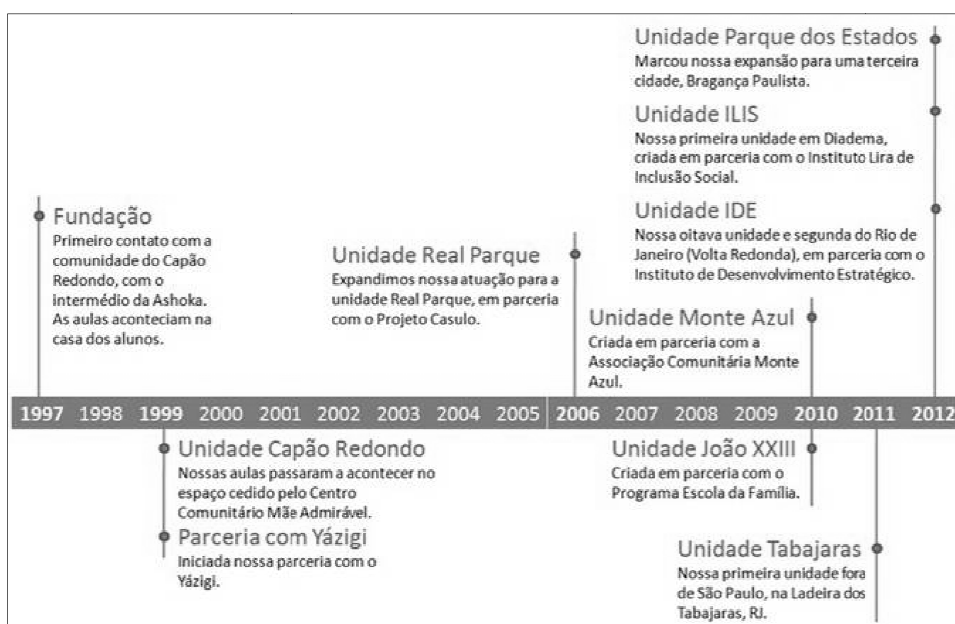
#### 1.4.1. Apresentação da Empresa

A Cidadão Pró-Mundo foi fundada em 1997, na comunidade do Capão Redondo, a partir de uma ideia entre seu fundador (Marcos) e um amigo norte-americano que, ao visitarem a comunidade, se surpreenderam com a vontade que as crianças de lá tinham para se comunicar na língua nativa do estrangeiro. Desde então, a ONG utiliza o ensino de inglês como uma ferramenta para promover iguais oportunidades para todos.

O início das operações da ONG foi por meio de aulas nas casas dos próprios alunos, sendo que havia um rodízio tanto entre os hospedeiros das aulas como dos professores. Gradualmente, esse sistema de rodízio foi ganhando uma grande aceitação e, agora, a ONG ministra aulas em sete comunidades de SP e uma do RJ, e mantém o sistema de rodízio de professores. Entretanto, a ONG abandonou o sistema de utilização das casas dos alunos e passou a lecionar em escolas das comunidades, pois as operações

estavam ficando muito descentralizadas e também as aulas oneravam as famílias participantes.

A Figura 2 mostra a evolução das operações e a expansão da ONG desde sua fundação. Além do que é mostrado na figura, agora também há uma nova unidade em Campinas que iniciou as operações no primeiro semestre de 2014.



**Figura 2 - Expansão da Cidadão Pró-Mundo. Retirado do site da ONG.**

A partir de 2010, com a passagem formal do controle da organização dos antigos fundadores para membros voluntários, percebemos que houve uma grande aceleração no processo de expansão da ONG assim como houve uma série de iniciativas que foram chave para seu crescimento e desenvolvimento.

Atualmente a CPM possui aproximadamente de 450 voluntários e mais de 880 alunos. O maior enfoque em realizações de parceria trouxe à ONG uma parceria com o programa Escola da Família, que permitiu um salto no número atual de alunos em unidades como, por exemplo, a João XXIII. A previsão de crescimento com essa parceria continua acelerada as projeções indicam que será possível que a ONG passe a ter 15 unidades com aproximadamente 700 voluntários atendendo cerca de 1500 alunos.

Além disso, no final de 2013, a ONG finalmente recebeu o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP. Com isso, além de se tornar mais atraente para receber doações (cujos doadores podem obter isenções no Imposto de

Renda), o título contribui para aumento da credibilidade da organização e é um grande passo rumo ao aumento da transparência da divulgação de suas contas. Mais a frente no texto, trataremos com mais detalhamento a descrição do que caracteriza uma OSCIP.

Por fim, uma outra grande conquista no histórico da ONG foi, em 2013, a obtenção de sua primeira funcionária contratada, ou seja, sem caráter voluntário e com dedicação em tempo integral. Para a ONG isso representa um grande passo em termos do comprometimento maior de custo fixo, o que gera uma necessidade de maior esforço em captação de recursos, por outro lado, também significa uma força ainda maior no desenvolvimento e busca por crescimento e realização de seus objetivos.

A segunda funcionária contratada da ONG se juntou às operações em setembro de 2014, já ajudando em reestruturações internas que visam sustentar o crescimento acelerado do número de alunos atendidos.

#### 1.4.2. Missão, Visão e Valores

Nos principais materiais de divulgação da ONG, tanto internos quanto externos, podemos encontrar a seguinte mensagem "A Cidadão Pró-Mundo promove o ensino de inglês de qualidade em comunidades que normalmente não teriam essa chance". E, desde seu início, a força motriz por trás dessa ONG sempre foi a satisfação de ver a vontade e o entusiasmo dos alunos se transformando em resultados e abrindo portas para o futuro chegando a, ultimamente, atender todas as comunidades do Brasil.

Do próprio site da empresa, podemos encontrar declarados:

- **Missão** - *"Nossa missão é promover a igualdade de oportunidades no Brasil, por meio do ensino voluntário de inglês e da integração social."*
- **Visão** - *"O Inglês significa, para nós, uma ferramenta de promoção da cidadania. Por isso, nossa visão é ter um Brasil com as mesmas oportunidades de educação em que cidadãos comprometidos contribuam para a transformação de sua realidade social."*

- **Valores:**

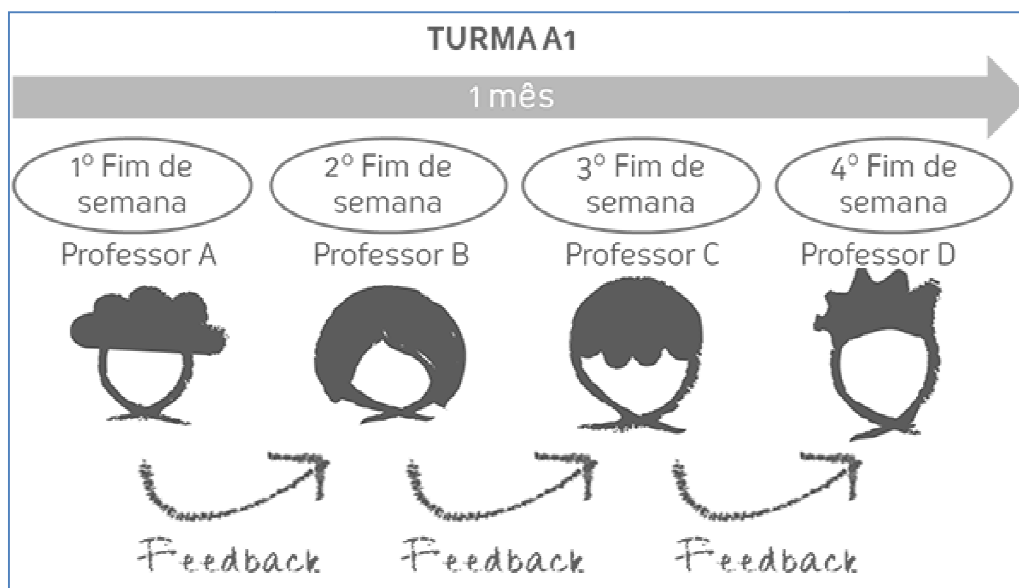
- **Bright Eyes** (em português, Brilho nos Olhos) - "*Somos entusiastas e pensamos grande. O brilho nos nossos olhos mostra que fazemos isso porque gostamos e porque acreditamos.*"
- **Exchange** (em português, Troca) - "*Troca de experiências. Nós não "ensinamos". Nós trocamos experiências. Acreditamos que todos têm muito a aprender.*"
- **Ownership** (em português, Posse) - "*Nossos voluntários são donos da Pró-Mundo. Somos responsáveis por fazer o sonho acontecer.*"
- **Empowerment** (em português, Empoderamento) - "*Entregamos as ferramentas e ensinamos a pescar. Assim, desenvolvemos a autoestima de todos da Cidadão Pró-Mundo.*"

Esses pontos são disseminados dentro da ONG e apresentados nos treinamentos semestrais que ocorrem para os voluntários. Nesses treinamentos, além da simples apresentação da Missão, Visão e Valores, são mostrados exemplos de como eles se aplicam no dia a dia do voluntário para que este sempre aja de acordo com o que importante para a organização.

#### 1.4.3. Modelo de Operações

A CPM apresenta um modelo de aulas bastante singular comparado com quaisquer outras instituições de ensino. Sua proposta de valor se mostra bastante viável para uma série de pessoas que dispõe de pouco tempo no dia a dia, mas mesmo assim desejam realizar um trabalho voluntário.

As aulas são oferecidas em escolas públicas das comunidades uma vez por semana, aos sábados ou domingos, e com duração de três horas, havendo meia hora de intervalo no meio. Cada aula conta com a participação de um ou dois professores para turmas com um limite de 20 alunos, o que gera aulas bastante diferentes ao longo de um mês devido à variabilidade dos professores e isso costuma ser bem recebido pelos alunos. Uma mesma turma chega a ter até oito diferentes professores, o que acaba resultando em aproximadamente uma aula por mês para cada professor por meio de um sistema de rodízio de aulas, conforme a Figura 3.



**Figura 3 - Esquema do Rodízio de Aulas. Retirado do site da ONG.**

A preocupação com o fornecimento de um curso o mais contínuo o possível dadas as singularidades da ONG se manifesta por meio de três características principais:

- Utilização do material didático da Cambridge, que fornece os livros através de uma parceria com a ONG - O material fornece uma sequência didática lógica e estruturada com uma série de materiais de suporte ao professor, como CD, guia do professor e programação de aulas. Mesmo assim, há bastante abertura e liberdade para que o professor organize atividades extras com os alunos para aumentar o interesse ou desenvolver algo mais em especial com a classe.
- Compartilhamento de arquivos essenciais por meio do aplicativo Dropbox - As programações individuais de cada aula são organizadas para acesso de todos os professores juntamente com o material que deve ser utilizado. Além disso, é realizado o preenchimento de um feedback das aulas, nos quais constam presença, participação e absorção de conteúdo de cada aluno junto com uma percepção própria do professor sobre a classe e acompanhamento do cumprimento do cronograma de atividades de aula.
- Comunicação por redes sociais e via e-mail - Os professores recebem lembretes das datas de suas aulas e podem se comunicar caso queiram trocar datas, organizar caronas, sugerir atividades extras etc.

Para os professores, é esperada uma carga horária de aproximadamente 5 horas mensais de dedicação mínima, pois além das 3 horas de aula, é necessário realizar a

preparação da aula e também o preenchimento do feedback. Essa característica torna a participação na ONG bastante conveniente pois é uma barreira baixa de dedicação se comparada, mas caso o voluntário queira aumentar sua participação outras atividades ou mais aulas podem ser delegadas para que essas necessidades sejam atendidas.

#### 1.4.4. Estrutura Organizacional

A estrutura administrativa da ONG conta com sete diretorias mais a coordenação geral. Cada uma é voltada para diferentes áreas e responde para a Diretora-Presidente. Além disso, as operações são divididas por unidades, cada uma com um diretor próprio e que também responde para a Diretora-Presidente. Dentro de cada unidade, cada turma conta com seu próprio time de professores, sendo um desses o *Owner* (do inglês, Líder) da turma e que representa os demais perante o diretor da unidade. Há também uma equipe de apoio aos professores para cada unidade que também passa por um sistema de rodízio e cujas funções são garantir que haja infraestrutura adequada para o ensino e oferecer suporte aos professores quando necessário fazendo, inclusive, a ponte de contato entre o que ocorre nas unidades e o que é reportado às Diretorias de Áreas.

A figura 4 ilustra mais claramente a estrutura organizacional da ONG.

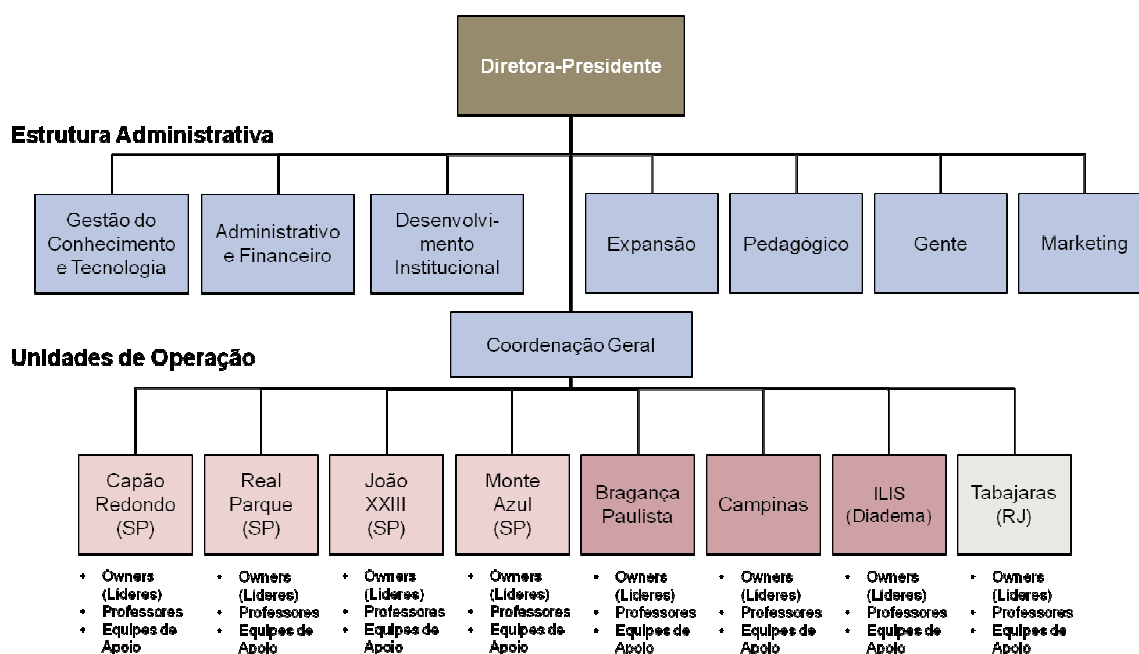


Figura 4 - Estrutura Organizacional da ONG.

Cada diretoria é responsável pelas seguintes atividades (Retirado do site da ONG):

- Coordenação Geral: Coordena os esforços dos voluntários das diferentes unidades e diretorias de modo a garantir uniformidade e direcionamento;
- Administrativo e Financeiro: Realiza a administração dos recursos para a sustentabilidade financeira da organização;
- Marketing: Divulga e comunica fatos relacionados à ONG em diferentes canais;
- Expansão: Desenvolve o modelo de franquia social e presta apoio à abertura de novas unidades;
- Gente: Faz a gestão de voluntários, recrutamento e cultura organizacional;
- Desenvolvimento Institucional: Levanta recursos via pessoas físicas, jurídicas, e por editais e prêmios;
- Pedagógico: Acompanha relacionamento com parceiros, busca melhoria constante de conteúdo pedagógico e treinamento de professores;
- Gestão do Conhecimento & Tecnologia: Realiza a gestão do conteúdo da ONG e suporte tecnológico.

Além disso, as unidades apresentam diferenças entre si. Por exemplo, a Tabela 1 mostra, a diferença nos volumes de professores e alunos nas diversas unidades.

**Tabela 1 - Unidades da ONG. Adaptado do site da ONG.**

<b>Unidades</b>	<b>Cidade</b>	<b>Parceiro</b>	<b>Número de Alunos</b>	<b>Número de Voluntários</b>
Capão Redondo	São Paulo	CIEJA	77	55
Real Parque	São Paulo	EMEF José de Alcântara Machado Filho e Bloomberg	100	70
João XXIII	São Paulo	E.E. João XXIII	200	70
Monte Azul	São Paulo	E.E. Prof. Renato Braga	115	70
Tabajaras	Rio de Janeiro	CEMASI	35	12
Parque dos Estados	Bragança Paulista	EE Silvio de Carvalho	41	23
Campinas	Campinas	Grupo Primavera	56	25
Ilis	Diadema	Instituto Lira	25	12

É possível verificar que a unidade João XXIII conta com um número muito maior de voluntários e também de professores e por isso possui várias turmas de níveis variados. Por outro lado, também existem unidades pequenas que possuem apenas as turmas mais iniciante. Uma unidade maior não é necessariamente a mais antiga, e esse

tipo de diferença coloca em evidência as questões singulares enfrentadas na gestão de cada diretor de unidade.

## 1.5. Descrição Das Vagas

A seguir, iremos relacionar os diferentes tipos de papéis que uma pessoa pode assumir ao se relacionar com a ONG e suas respectivas funções e responsabilidades.

### 1.5.1. Aluno

A CPM aceita alunos com idade mínima entre 11 e 12 anos. O curso tem mensalidade gratuita, no entanto no ato da matrícula, que é semestral, é necessário o pagamento de uma taxa de R\$ 60,00 referente ao material didático. As vagas oferecidas são limitadas e respeitam os seguintes critérios de desempate: (1) motivação, (2) renda familiar e (3) ordem de chegada. Os alunos também devem fazer um teste de nível junto à matrícula para verificarem para que turma devem ser encaminhados.

### 1.5.2. Doador

A Cidadão Pró-Mundo conta com um programa de doações do qual qualquer pessoa pode participar. A figura 5 mostra diferentes os planos disponíveis.



Figura 5 - Planos de Doação. Retirado do site da ONG

Vale ressaltar que a ONG já passou por dificuldades quando utilizou a campanha adote um aluno devido a problemas com transparência a respeito de suas contas, o que a levou a reformar o programa para se adaptar. O recebimento do título de OSCIP foi um grande avanço nesse aspecto, que permite a ONG a ter uma série de benefícios e facilidades na questão de arrecadação de verbas.

### 1.5.3. Professor de inglês / "volunteacher"

Professores voluntários (numa brincadeira com a língua inglesa, *volunteacher*) não necessitam ter experiência prévia com ensino. Basta dominarem um nível avançado de inglês e terem disponibilidade e vontade para poderem cumprir seu papel. A ONG fornece treinamentos de metodologias pedagógicas, para o uso do material Cambridge e sobre funcionamento operacional de modo a preparar os professores para suas atividades.

### 1.5.4. Equipe De Apoio

Um membro da equipe de apoio deve comparecer pelo menos uma vez por mês nas unidades através do sistema de rodízio. Não precisa necessariamente dominar o idioma inglês, uma vez que as principais atribuições estão relacionadas com organização de eventos, garantia do bom funcionamento das atividades da unidade e suporte aos professores. Para isso ele conta com contato direto com o diretor da unidade. As oportunidades se dividem entre as áreas de Marketing e Eventos, Recrutamento, Financeiro e Pedagógico.

### 1.5.5. Gestão Central (Diretoria)

Esta área demanda um maior comprometimento: no mínimo 12 horas por mês, sendo que há uma reunião presencial todo mês na qual é obrigatório participar.

Existem dois tipos de Diretorias:

- De Área: ligadas à gestão da ONG, se dividem entre oito categorias de acordo com a estrutura organizacional da ONG. Cada diretor cuida de uma área funcional da CPM e conta com uma equipe própria para gerenciar.
- De Unidades: garante o funcionamento das operações de uma unidade de ensino da ONG. Cada unidade tem um diretor, então se houver uma nova unidade, deve haver um novo diretor para ela. O diretor cuida de diversas funções dentro de uma mesma unidade e reporta para as diretorias de área quando necessário, especialmente para a de Financeiro.

### 1.5.6. Voluntário *Trainee* Social

A ONG recentemente implantou um programa de *Trainee* com duração de um ano visando formar pessoas capazes de liderar a ONG no futuro. O programa apresenta rotação dentro de vários papéis dentro da empresa durante o ano e acompanhados de uma série de workshops que visam capacitar os voluntários para exercerem um cargo de diretoria ao fim do programa.

## 1.6. Características Legais

A lei que institui a OSCIP é a Lei nº 9.790/99, de 23/03/99. Receber este título oferece vantagens para a organização, mas aplicar para sua obtenção é uma escolha da própria instituição, não havendo obrigatoriedade para tal. No entanto, vale ressaltar que esse título oferece duas vantagens fundamentais: através dele é muito mais fácil obter parcerias com o governo, em especial para financiamento quando se dispõe do título de OSCIP; para obter essa nomeação é necessária uma certa estruturação de prestação de contas, o que acaba por definir um padrão mais alto de transparência reconhecido pela sociedade.

Para receber o título de OSCIP uma organização tem, também que apresentar uma série de documentos para o Ministério da Justiça: seu estatuto registrado em cartório, uma ata da eleição de sua diretoria atual, seu balanço patrimonial (BP) e demonstração de resultado do exercício (DRE); declaração de isenção de imposto de renda; e Cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). Esses documentos devem ser apresentados dentro de um prazo relativamente longo de tempo, mas caso não sejam apresentados ao final do prazo, as consequências podem ser desastrosas para a organização.

Além disso, para prestação de contas periódica, é necessário que a organização publique as seguintes informações:

- Relatório anual de execução de atividades;
- DRE e BP;
- Demonstração das origens e aplicações de recursos (DOAR);
- Demonstração das mutações do patrimônio social;
- Notas explicativas, caso necessário.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Veremos agora uma revisão da literatura sobre o Terceiro Setor e como este se estrutura atualmente. Mais adiante veremos como as ferramentas da qualidade poderão contribuir para a realização das análises deste estudo e encerraremos esta seção com a apresentação do modelo EFQM.

### 2.1. O Terceiro Setor

As Organização das Nações Unidas (ONU) define organizações em fins lucrativos como (tradução nossa):

Organizações em fins lucrativos são entidades legais ou sociais criadas com o propósito de produzir bens ou serviços cujo status não permite que sejam fontes de faturamento, lucro ou outro tipo de ganho financeiro para as unidades que estabeleceram, controlam ou financiam as mesmas. Na prática, suas atividades produtivas podem gerar tanto lucro como prejuízo, mas seus lucros não podem ser apropriados por quaisquer outras unidades institucionais.

Para compreendermos de maneira mais concreta o que vem a ser o terceiro setor, podemos realizar uma comparação com os outros setores existentes, com os quais se costuma ter mais familiaridade devido a uma maior convivência cotidiana. São eles o primeiro setor (Governo) e o segundo setor (Mercado).

O Quadro 1 mostra uma compilação de comparações feitas por diversos autores entre esses setores a partir de diversas dimensões. Podemos verificar que no caso do primeiro setor, que é o Governo, temos o uso de meios públicos para obter fins públicos; no caso do segundo setor, que é a iniciativa privada, verificamos o uso de meios privados para a obtenção de fins privadas. O terceiro setor é a outra opção eticamente viável de combinação de combinação entre meios e fins: meios privados são utilizados para se obter fins públicos. Como também citado no quadro, o interesse primário que advém deste setor é o social, e os agentes que se manifestam para o controle primário são as comunidades em si. Desta maneira, o terceiro setor se encaixa como uma alternativa aos detentores de bens privados que não possuem finalidades lucrativas, e para isso atuam por meio de associações voluntárias guiadas pelos interesses de seus próprios membros que buscam obter uma melhor percepção de justiça através de suas atividades.

<b>Característica</b>	<b>Primeiro Setor</b>	<b>Segundo Setor</b>	<b>Terceiro Setor</b>
Meios	Públicos	Privados	Privado
Fins	Públicos	Privados	Públicos
Interesse primário	Público	Econômico	Social
Agentes de controle primário	Eleitores/reguladores	Proprietários	Comunidades
Forma de controle primária	Leis, polícia, multas	Capital financeiro	Tradições, valores
Metas primárias	Ordem social	Criação de riqueza	Expressão de valores
Guia para avaliação	Legalidade	Lucratividade	Justiça
Bens produzidos	Públicos	Privados	De grupos
Forma organizacional dominante	Governamental	Voltada para lucro	Sem fins lucrativos
Ética operativa	Administrativa	Gerencial	Desenvolvimentista
Base de relacionamento	Regras	Transações	Valores
Modelo temporal	Ciclos eleitorais	Demonstração de resultados/ exercício social	Sustentabilidade/ciclos regenerativos
Mecanismo principal	Estruturas democráticas	Interações de mercado	Associações voluntárias
Tomada de decisão	Funcionários eleitos, administradores	Produtores individuais	Líderes e membros
Guias para comportamento	Regulamentos	Preços	Acordos
Crítérios para tomada de decisão	Políticos	Eficiência	Interesses dos membros
Modo de operação	De cima para baixo	Individualista	De cima para baixo

**Quadro 1 - Características do primeiro, segundo e terceiro setor. Adaptado de Fernandes (1994), Kisil (1997) e Wadell (2002), tradução nossa.**

Uma lista que cita características encontradas em qualquer organização sem fim lucrativo foi elaborada pelo Instituto John Hopkins, em pesquisa realizada no ano de 2002, em parceria com pesquisadores de 35 países. Nessa pesquisa, ele concluiu que para uma instituição ser considerada do terceiro setor, independentemente de sua estrutura de receita, é necessário:

- Apresentar algum nível de organização institucional, pelo menos uma estruturação perceptível e identidade organizacional.
- Não ter fins lucrativos. Essas instituições não possuem metas comerciais, nem realizam divisão de lucro, este é reinvestido na melhora das operações. Isso não significa que seus empregados não possam ter salários.

- Ser institucionalmente separada do governo. Embora possa receber fundos do governo, a organização não pode fazer parte do aparato governamental, nem exercer autoridade do mesmo.
- Ter governança própria, gozar de autonomia na gestão de suas operações e atividades.
- Contar com adesão voluntária, ou seja, não há obrigatoriedade de quaisquer natureza na participação ou contribuição cedida para a organização.

Uma vez definido o que é o setor, podemos apresentar suas características e como ele se estrutura no mundo e no Brasil.

## 2.2. Panorama Global e Local Do Terceiro Setor

Podemos afirmar que o terceiro setor já conta com relevante participação nas atividades econômicas do mundo todo, embora apresente algumas discrepâncias de acordo com características própria de cada país. Uma pesquisa global realizada por Salamon (2013) demonstra que o setor é um grande empregador, conforme podemos ver na Figura 6 que relaciona porcentagens da população trabalhadora por setor da economia na média vários países e também, ao lado, compara a população do terceiro setor versus a população economicamente ativa de treze países (os mesmos considerados na média anterior).

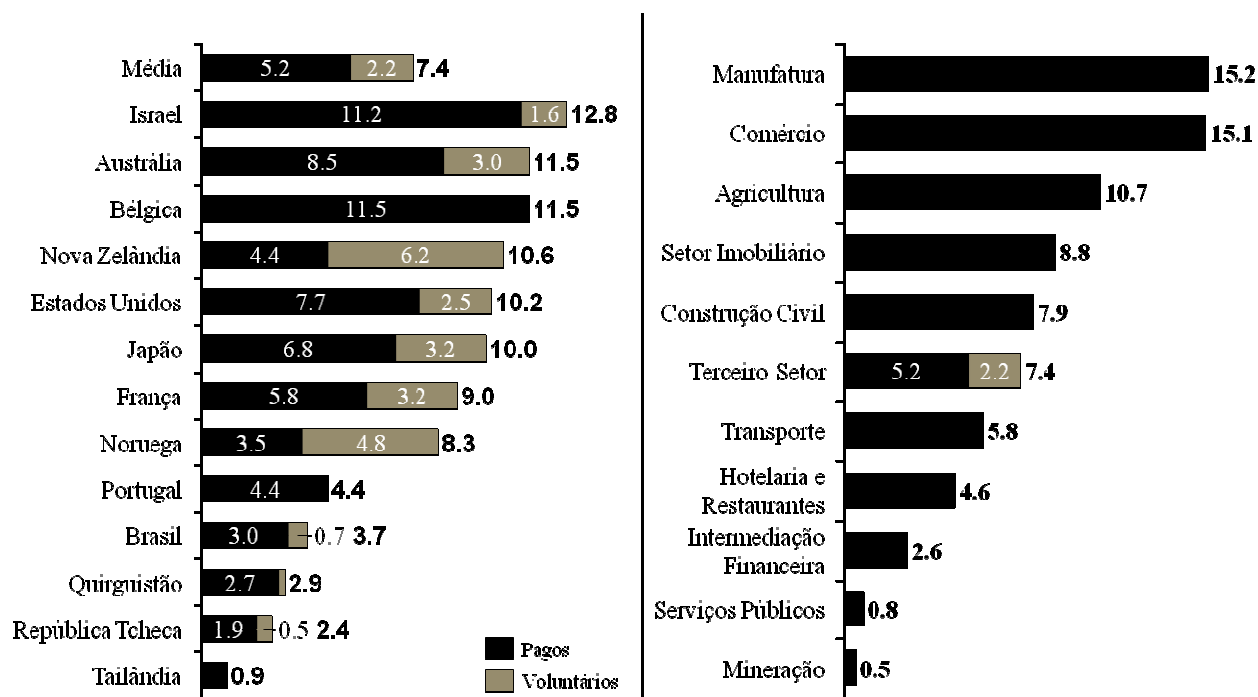


Figura 6 - Mão de Obra do Terceiro Setor. Adaptado de Salamon (2013).

A relevância econômica também pode ser verificada pela participação no PIB do terceiro setor. A Figura 7, analogamente ao anterior compara a média dos países da contribuição no PIB por setores e também vê os países individualmente.

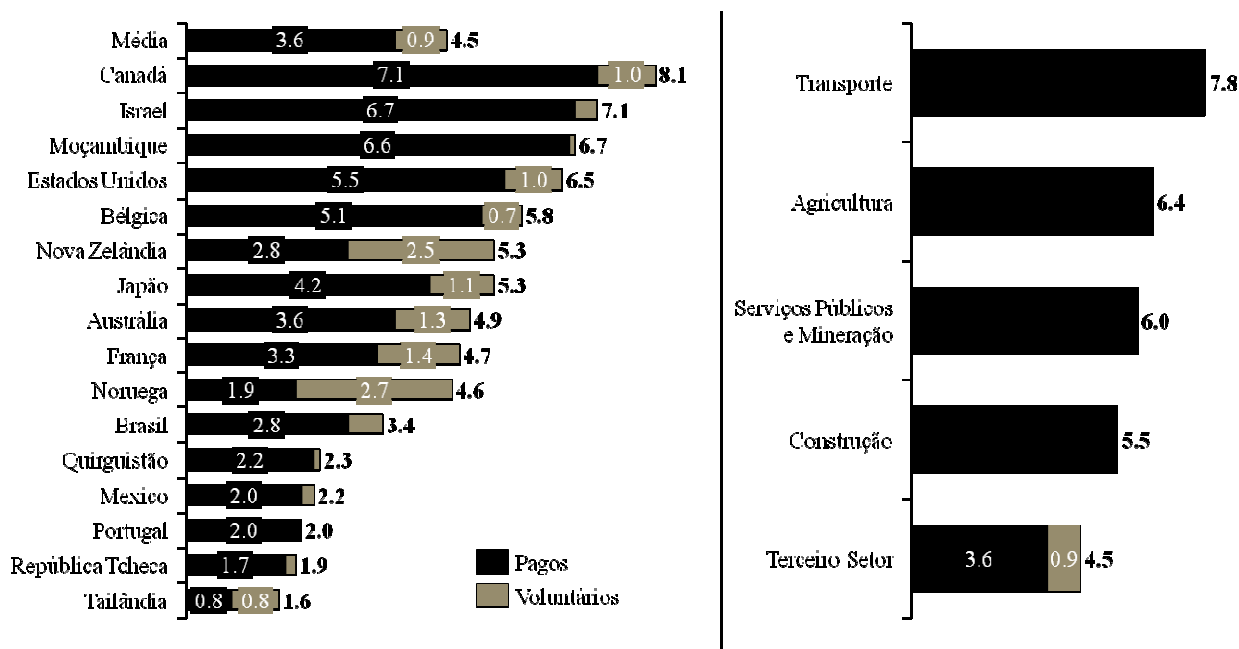


Figura 7 - Contribuição do terceiro setor no PIB de diversos países (à esquerda) e a participação média nesses países em diversos setores (à direita). Adaptado de Salamon (2013).

Uma característica especial e bastante consistente do terceiro setor é que ele apresenta um grande foco em serviços. Percebemos que ele se constitui de atividades relacionadas com habitação, assistência social, educação e assistência médica. Ao contrário de atividades de expressão, como esporte e recreação, cultura e arte, representações de interesse. A média dos países analisados demonstra 73% das atividades com natureza de serviços, como ilustra a Figura 8. Justamente por isso, a maior parte da contribuição do terceiro setor no PIB é proveniente do salário dos funcionários, e não da geração de lucros ou pagamento de taxas, que por natureza, são baixos neste setor.

Outra evidência deste fato é a alta proporção que as compensações de funcionários têm perante os gastos operacionais das ONGs. Neste caso, o Brasil se destaca como um país diferente. Seus custos intermediários (compra de bens e serviços utilizados na produção da organização) são mais altos, e isso pode ser justificado por questões como alto uso de voluntários dentro das organizações, custos de bens e serviços mais elevados comparado com o poder de compra, dependência de terceirização, ou baixa remuneração dos funcionários assalariados, como demonstra a Figura 9.

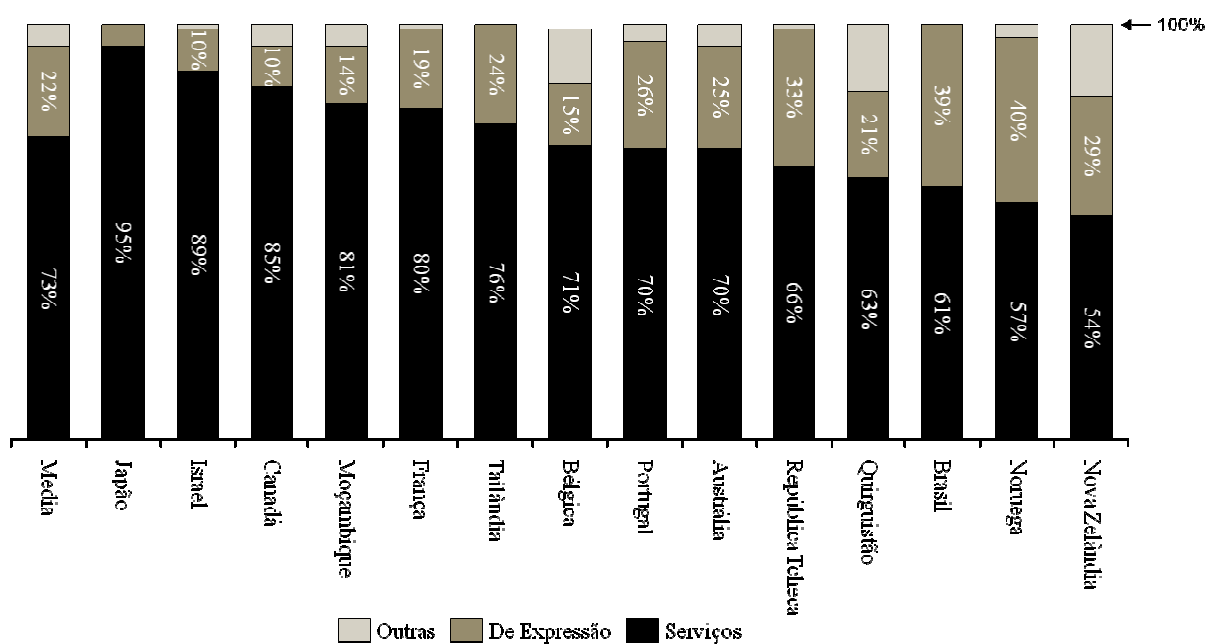


Figura 8 - Composição das atividades do terceiro setor em diversos países. O número representa a porcentagem do valor adicionado. Adaptado de Salomon (2013).

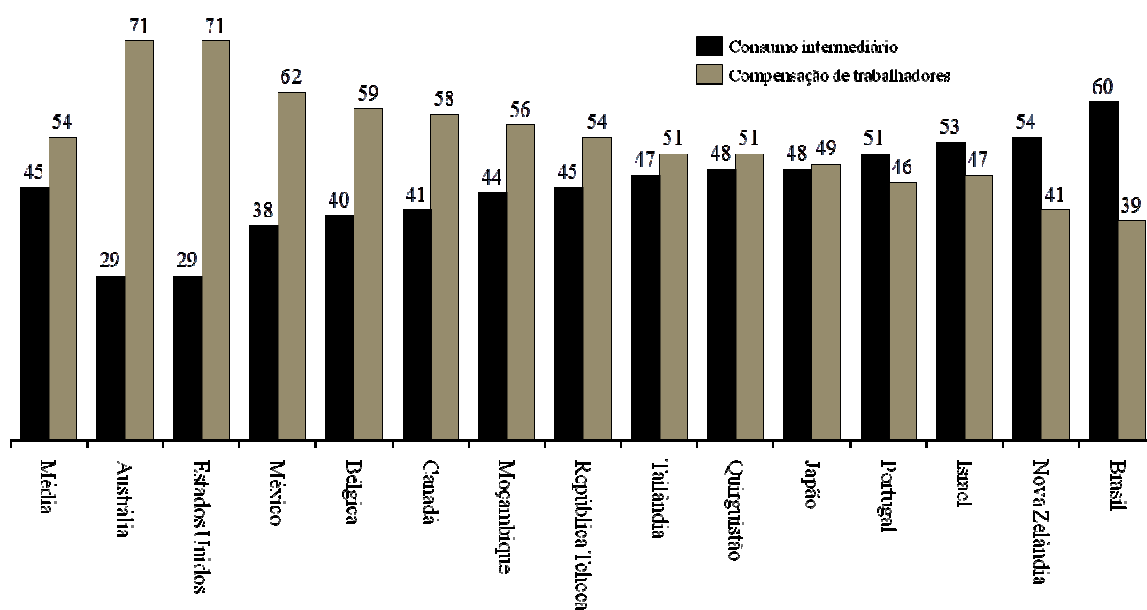


Figura 9 - Gastos Operacionais em porcentagem dos gastos totais. Adaptado de Salomon (2013).

Para finalizar esta breve análise do panorama mundial do terceiro setor, vale considerar as fontes de financiamento das instituições pertencentes a esta categoria. Neste caso, verificamos uma dispersão bastante grande entre os países estudados. Isso se deve

às diferenças na estruturação do terceiro setor dentro de cada país. Devido a contextos econômicos, políticos e sociais bastante diversos, essas organizações se estruturaram de maneira a se adaptar ao seu próprio "substrato". No Brasil, as organizações se sustentam principalmente por taxas cobradas por seus serviços e por meio de doações de filantropia. O governo tem influência bastante baixa no financiamento dessas instituições, por razões que serão explicadas mais a frente. No entanto, outra pesquisa realizada pelo IJH (Instituto John Hopkins) demonstra que há uma tendência mundial de os governos locais voltarem suas atenções cada vez mais para o terceiro setor. Eles buscam uma compreensão mais profunda devido à importância que o mesmo tem adquirido com seu crescimento recente. A Figura 10 mostra um comparativo entre o Brasil e outros países avaliados no que diz respeito às fontes de financiamento.

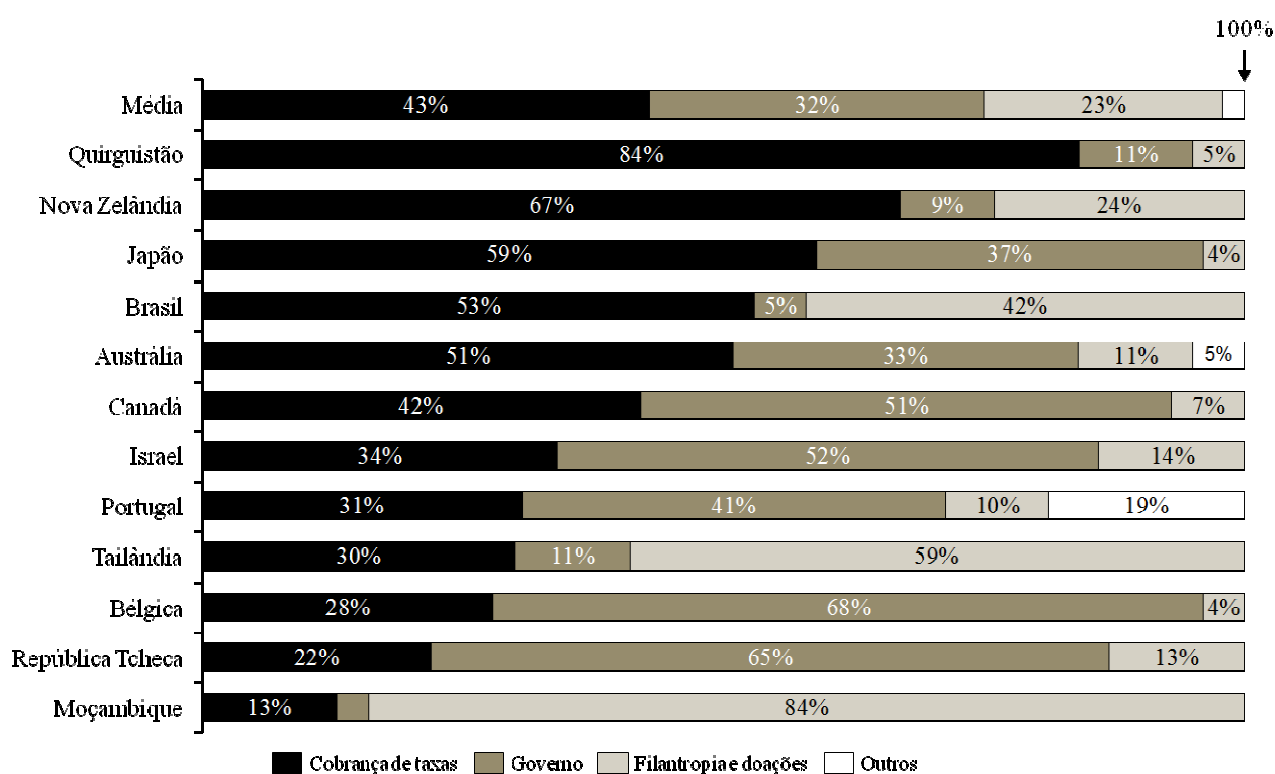


Figura 10 - Fontes de financiamento de acordo com cada país. Adaptado de Salamon (2013).

Dentro do Brasil, em específico, através de estudo do mesmo Instituto em conjunto com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e com Voluntários da ONU, foram identificadas as principais características de organizações do terceiro setor nacional:

- Status legal - Podem ser constituídas com associações ou fundações. É possível agrupá-las entre Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizações Sociais (OSs) ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).
- Status de isenção de taxas - Essas organizações possuem uma série de benefícios fiscais, como isenções de impostos ou reduções de taxas, em diferentes graus para cada classificação citada acima.
- Caráter sem fins lucrativos - Não podem dividir lucro. Este deve ser reinjetado na organização.
- Provedimento de bens e serviços públicos - Por consequência, pode ser financiada por vendas diretas, contribuições pessoais, verbas do governo ou doações.
- Pessoal - A equipe dessas entidades é composta por um número significativo de voluntários, que cedem seu tempo e trabalho por vontade própria.

Além de compreender o estado atual do terceiro setor nacionalmente, é importante também compreender como ele se formou ao longo de sua história. No Brasil, a atenção para estudos no terceiro setor somente começou a ocorrer a partir da década de 1990, por iniciativa do Instituto de Estudos da Religião (ISER).

Landim (1993) traz um detalhado histórico para entendermos como o terceiro setor se estruturou no Brasil ao longo de sua história. Devemos observar que suas raízes vêm de desde o período colonial, onde dois grandes fatores influenciaram a maneira como esse setor veio a se desenvolver dentro do país: a relação metrópole-colônia com Portugal e a Igreja. O primeiro foi responsável por evitar que se houvesse um ambiente que incentivasse o aparecimento de associações voluntárias voltadas para o interesse público, já o segundo, ao ter um papel próximo ao governo ao longo dos séculos passados, teve um papel fundamental na organização da nossa sociedade civil.

Naquele período, a Igreja teve um papel fundamental no desenvolvimento da filantropia e de associações voluntárias, principalmente voltadas para o bem público, como saúde ou assistência social. Os estabelecimentos eram mantidos por doações de membros interessados em fazer o bem. Ao longo do século XIX, a relação entre governo e Igreja se enfraqueceu, e este tratou de assumir, gradualmente, o papel de prover os serviços que a Igreja anteriormente tinha em cargo. Logo antes do século XX, houve uma proliferação de associações nas grandes cidades do país. Ocorreu também uma perceptível transição de perfil nessas organizações: de grupos religiosos locais, elas

passaram a ter interesses mais focados profissionalmente ou politicamente, e em escopos regionais ou nacionais.

Já em 1930, verificamos que o estado por um lado patrocinou uma série de reformas sociais e por outro lado a sociedade civil teve suas atividades intensificadas, trazendo uma certa relevância para o terceiro setor dentro de áreas de política, direitos civis, desenvolvimento da comunidade, cultura pesquisa e educação.

Durante o período da ditadura militar, verificou-se um crescimento acelerado do setor de negócios, mas o setor sem fins lucrativos permaneceu estagnado. As políticas do governo afetaram a maioria dos movimentos, deixando apenas a Igreja relativamente intacta, cabendo à mesma suportar novamente os movimentos sociais. No final da década de 1980, ao fim da ditadura militar, o Brasil testemunhou a volta do crescimento acelerado de associações civis.

Hoje em dia, as organizações não governamentais no Brasil se apresentam de forma muito diversificada e heterogênea, o que reflete a representação dos diversos interesses presentes na sociedade brasileira.

Em estudos voltado para o panorama do terceiro setor atualmente no Brasil, pesquisadores do Instituto John Hopkins encontraram os seguintes pontos:

- Embora o valor absoluto que o terceiro setor representa na economia seja alto, ele ainda é baixo se comparado com o PIB do Brasil. A proporção está em linha com países da América Latina, mas é baixo se comparado com países desenvolvidos.
- As áreas de educação e pesquisa são as que possuem a maior porção de valor dentro do terceiro setor brasileiro. Isso se deve à longa tradição da Igreja Católica assumindo papel de educação e também à exigência legislativa de instituições de ensino superior assumirem formato sem fins lucrativos.
- As ONGs brasileiras dependem principalmente de taxas cobradas e de doações para se manter.

Tendo em vista como o terceiro setor se situa no Brasil e no mundo, podemos agora tentar compreender quais são os principais desafios que precisam ser vencidos pelas organizações que se situam nesse setor.

### 2.3. Desafios Do Terceiro Setor

Salamon (1987) cita que o terceiro setor tem suas deficiências provenientes: da incapacidade que suas organizações têm para obter recursos de forma suficientemente estável para garantir suas operações; do excesso de especialização que as organizações apresentam, por exemplo se focando em comunidades e aplicações restritas que por fim resultam em alta dispersão e difusão; excessiva dependência de recursos privados, que muitas vezes se transforma em influência do meio privado nas operações, que perdem algumas de suas características essenciais; e também falta de preparo dos voluntários, que muitas vezes contam apenas com suas boas intenções para realizar as atividades sem suporte de treinamento ou supervisão qualificada.

E isso leva as organizações do terceiro setor enfrentar uma série de desafios daqui para a frente que podem com que seus objetivos sejam atingidos ou até mesmo extinguir sua existência.

Falconer (1999) cita quatro desafios que as organizações do terceiro setor devem superar:

- Sustentabilidade na captação e uso dos recursos arrecadados para o funcionamento contínuo;
- Qualidade do serviço oferecida de maneira condizente para as necessidades do público, o que implica a necessidade de um correto dimensionamento do serviço oferecido;
- Capacidade de articulação, que envolve flexibilidade entre interesses e gestão para atingir os objetivos da melhor forma.
- Maior rigor na prestação de contas, para fornecer transparência e credibilidade do trabalho realizado.

Salamon (1999) também identifica que o terceiro setor brasileiro enfrenta uma série de questões tanto de caráter global como também específicas do contexto brasileiro. E sugere, a partir disso, alguns pontos que devem ser endereçados:

- Construção de visibilidade e conscientização pública. Hoje em dia, há um buraco entre a atuação das ONGs e o conhecimento tanto da sociedade como dos líderes políticos.

- Obtenção de capacitação. Deve ser uma prioridade fornecer mais capacitação para o setor tanto através de treinamentos como por disponibilização de infraestrutura.
- Regularização de parcerias com setor privado e com o governo. Por exemplo, a legislação pode oferecer uma série de obstáculos que acabam minando o desenvolvimento do setor no país. Nos últimos anos já temos visto uma relevante melhora nessa área.
- Abrir espaço para maior participação pública no setor. Como no caso de outros países estudados, é possível garantir uma maior participação do governo nessas instituições de maneira saudável para suas práticas.
- Construção de uma base filantrópica. Embora saibamos que a participação da filantropia no financiamento das instituições já seja alto, é preciso fazer com que essa base ganhe mais solidez, por exemplo, cultivando mais instituições voltadas para mecanismos de filantropia.

Na busca para se resolver essas ineficiências ou enfrentar esses desafios, é razoável querer buscar conhecimento já desenvolvido para o setor privado, que conta com um histórico de estudos bem mais amplos que o terceiro setor. O'Neil (1998) identifica que há diferenças fundamentais nas realidades tanto do primeiro e segundo setor com relação ao terceiro e as classifica em oito áreas. Mesmo assim, apesar das diferenças citadas, é possível se aproveitar de maneira bastante positiva para as organizações do terceiro setor. O conhecimento já desenvolvido em outros setores pode ser alavancado para uso no terceiro setor, é apenas necessária cautela em sua aplicação. De qualquer maneira, essa aplicação pode melhorar suas operações e a busca por seus objetivos.

Dentro dos esforços que cabem às organizações para enfrentarem esses desafios, o papel de sua própria gestão ou diretoria é fundamental para trilhar o caminho na direção correta por meio de decisões e medidas de governança adequadas

## **2.4. Governança**

BoardSource (2010) define governança como a autoridade que uma diretoria possui para exercer poder e autoridade sobre uma organização em nome da comunidade que serve. A ela está autorizado estabelecer políticas e tomar decisões que afetam a vida e o trabalho de todos na organização.

Além da definição de governança, também levanta uma série de semelhanças e diferenças entre a governança de organizações sem fins lucrativos e as privadas. Ambas precisam de uma liderança forte que possa se adequar às normas da lei. No entanto as organizações privadas priorizam seus acionistas e focam em gerar lucro para essas pessoas. Em oposição, a maior preocupação das organizações em fins lucrativos é com seus próprios membros, apoiadores, doadores e o próprio público, afinal, seu objetivo não é gerar lucro, mas sim fazer a diferença na vida das pessoas.

Com base na literatura sobre governança atual Salamon e Geller (2005) realizaram uma pesquisa no mercado americano para verificar o papel da diretoria na governança e na prestação de contas dentro das ONGs. Seus resultados indicam que a maioria das organizações do país estão cumprindo com bastante afinco as melhores práticas, mas também enxergam que há algumas atividades que necessitam de mais foco. Embora o mercado seja outro, as melhores práticas estão incluídas na análise realizada, e junto a isso, é possível realizar uma comparação entre a realidade brasileira e a americana e a partir disso, antecipar questões relevantes bem como assimilar lições já aprendidas.

- **Objetivos estratégicos** - As diretorias devem cuidar de objetivos estratégicos, sendo eles: definir missões e metas, definir compensações de membros, definição de orçamentos, revisão processos de auditoria e contabilidade, aprovar grandes transações financeiras e realizar esforços de levantamento de fundos. Neste último, em especial foi identificado que seria necessária ainda mais atenção do que é dada atualmente. Outra questão que deve ter atenção da diretoria é a jurídica
- **Divulgação de informações financeiras** - As práticas enumeradas são: distribuição de demonstrativos financeiros para todos os membros a própria diretoria se possível, trimestralmente, presença de auditoria externa pelo menos uma vez a cada dois anos, possuir um comitê de auditoria interna que auxilie a diretoria.
- **Política de conflito de interesses** - Neste tópico, a instituição deve contar com um código próprio de ética, oferecer treinamentos de condutas éticas para funcionários, ter um programa de compliance (adaptado do inglês, boas condutas) para regulação, regulação de transições financeiras realizadas por membros ou parentes próximos, manter controles financeiros internos, e uma política de proteção a delatores.

- Adequação às melhores práticas - empresas buscam se espelhar nas padrões de melhores práticas do setor, do governo ou da indústria. As principais razões para buscarem isso são: desejo de atingir a excelência, desejo de garantir transparência, facilidade para monitorar operações, melhora de reputação na comunidade. E as principais consequências observadas são o aumento no conhecimento dos funcionários, melhora na prestação de contas, melhora na governança e melhora na transparência oferecida.

## **2.5. Medição De Performance**

Outra preocupação na gestão de organizações do terceiro setor é a realização da medição da performance obtida. Salamon (2010) realizou um estudo com base na literatura de medição de performance para avaliar o panorama de organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos. Analogamente ao tópico anterior, consideramos que essas informações não só resumem de maneira eficiente as melhores práticas a se adotar como também fornecem uma figura comparativa bastante útil.

Antes de iniciar sua análise, no entanto, ele ressalta que a utilização sistemas de medição de performance levanta algumas questões delicadas. A organização pode perder o foco na utilização destes indicadores ao estabelecer resultados muito difíceis de se alcançar, e assim perder a visão clara de seus verdadeiros objetivos e de suas missões.

Os principais fatores que motivam organizações a adotar um sistema de medições costumam ser: exigência de práticas éticas, interesse da equipe, obtenção de eficiência em custos, e requerimento dos doadores.

Além disso, a medição de performance pode se dar de várias formas: medição de resultados dividida por programas, pesquisas de satisfação, medição de resultados gerais, medidas de eficiência, benchmarks e relações de custo e benefício.

Johnston e Clark (2007) alertam que sistemas de medição não devem ser implantados apenas por curiosidade ou outras questões não financeiras, pois demandam recursos monetário e humanos para sua operação. Deste modo, é necessário avaliar se o benefício trazido pelo uso das informações obtidas tem mesmo a possibilidade de compensar o investimento no sistema de medição em questão. A análise dos autores é voltada principalmente para o setor privado, voltado para o lucro, que é a essência da

lógica na análise apresentada. Entretanto, no caso do terceiro setor, os interesses podem ser outros. Salamon (2005) relaciona em sua pesquisa diversos benefícios que podem ser obtidos e sua correlação prática com os tipos de medidas estudados. Os Quadros 2 e 3 a seguir mostram os diferentes benefícios que as organizações podem esperar obter de acordo com o tipo de medição de performance que ela aplica em suas operações. Podemos ver que a utilização de técnicas para medição dos resultados das operações dentro de um determinado ambiente são as práticas capazes de trazer a maior quantidade de benefícios para as instituições. No Quadro 2 podemos observar os critérios elencados enquanto no Quadro 3 visualizamos a correlação entre os critérios representados por seus respectivos números e as práticas de governança sugeridas.

Critério	Número
Focar no longo prazo de programas	1
Busca por resultados difíceis de quantificar	2
Inovar e aceitar riscos nos programas	3
Manter o foco em atingir a maior missão da organização	4
Gerar financiamento	5
Melhorar programas regularmente	6
Aumentar a demanda por programas entre os clientes	7
Controlar custos	8
Melhorar a reputação na comunidade	9
Motivar funcionários e voluntários	10
Atrair voluntários	11
Gerar exposição na mídia	12

**Quadro 2 - Critérios enumerados para o quadro 3. Adaptado de Salamon (2005)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Medição de resultados	x	x	x	x	x	x			x		x	X
Benchmarking		x	x			x	x	x	x	x		X
Tabelas multidimensionais			x			x		x	x	x		
Medidas de retorno social								x			x	X
Medição de resultado por programas			x			x						X
Pesquisas de satisfação em grupos focais	x					x	x					
Medidas de eficiência				x				x				
Relações de custo/benefício								x				
Comparações atribuídas aleatoriamente												

**Quadro 3 - Benefícios que podem ser obtidos através das iniciativas de medição. Adaptado de Salamon (2005).**

Apesar de uma gama relativamente ampla de possíveis benefícios, as ONGs ainda enfrentam uma série de desafios para que seus programas de medição funcionem corretamente: falta de tempo da equipe, alto custo de uma boa avaliação, falta de capacitações e conhecimento, falta das ferramentas apropriadas para medição e falta da tecnologia necessária.

## **2.6. As Ferramentas Da Qualidade**

Dentro da análise que pretendemos realizar em nosso estudo, podemos selecionar algumas ferramentas da qualidade que serão importantes para análises posteriores. Neste caso, selecionamos algumas ferramentas da qualidade que serão apresentadas a seguir. A partir do que Berssaneti e Bouer (2013) relatam, podemos listar:

### **2.6.1. Diagrama De Causa E Efeito**

Também conhecido com Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, ele é útil para identificar possíveis causas de um determinado problema ou efeito de maneira gráfica e estruturada.

Para realizar sua montagem, é necessário definir o problema que se deseja analisar, identificar os principais conjuntos de causas e desdobrá-los, de modo a arranjar os tópicos no gráfico de uma maneira que facilite o aprofundamento das análises.

### **2.6.2. Diagrama De Afinidade - Método Kawakita Jiro**

Este diagrama permite reunir uma grande quantidade de ideias, opiniões, declarações, manifestações e comportamentos. Útil em casos que exigem criatividade para solução, deve-se organizar os dados e atividades por meio de grupos maiores.

Com isso, o planejamento de um projeto é facilitado, pois obtém-se uma quebra da estrutura do trabalho completa e organizada.

### **2.6.3. Diagrama Em Árvore E Matriz De Responsabilidades**

A partir de um desdobramento de um assunto que se pretende resolver, o diagrama apresenta áreas de melhoria operacional dentro de uma sequência lógica estruturada.

Para montá-lo, deve-se prosseguir realizando-se perguntas de por que algo ocorre e o que se pode fazer para resolver. O critério de parada é quando se chega em medidas cujos resultados são perceptíveis e cujo plano de ação contém pelo menos uma ação. Uma

sugestão válida é então pegar esse plano e cruzar com responsáveis por cada iniciativa para se obter uma matriz de responsabilidades.

#### 2.6.4. Técnicas de priorização - metodologia "GUT"

Esta técnica prioriza ações de acordo com a multiplicação das notas obtidas multiplicando-se as notas obtidas (de um a cinco) nos parâmetros de gravidade, urgência e tendência (para piorar ou melhorar). Quanto mais alta a nota, mais a ação deverá ser priorizada.

#### 2.6.5. Diagrama PDPC E Plano De Ação

Este diagrama organiza as atividades planejadas em um plano de ação e junto a elas, procura identificar antecipadamente os frutos da incerteza desse plano. Sendo assim, também são estabelecidas medidas alternativas em resposta a esses possíveis problemas. As informações podem ser colocadas em uma tabela que relaciona a atividade, os possíveis problemas e o que deve ser feito para resolvê-las.

#### 2.6.6. Ciclo PDCA

Shiba *et al.* (1997) determina que o gerenciamento por processo funciona seguindo a seguinte lógica: deve-se determinar qual a meta a ser atingida, e então desenvolver um plano de implementação que designe as pessoas necessárias para efetuar o trabalho. Também é necessário um sistema que mensure se os resultados desejados estão sendo atingidos conforme o plano.

Dentro dessa mesma temática, Berssaneti e Bouer (2013) indicam o gerenciamento da rotina como uma metodologia que deve ser aplicada em situações em que uma área operacional de uma empresa não está obtendo um desempenho satisfatório. Como base para essa metodologia, encontramos o ciclo PDCA (Plan – Do – Act - Check). Esse ciclo, juntamente com o SDCA (Standarization - Do – Check - Action), orientam o processo de tomada de decisão, e auxiliam o atendimento de metas por meio de planos de ações.

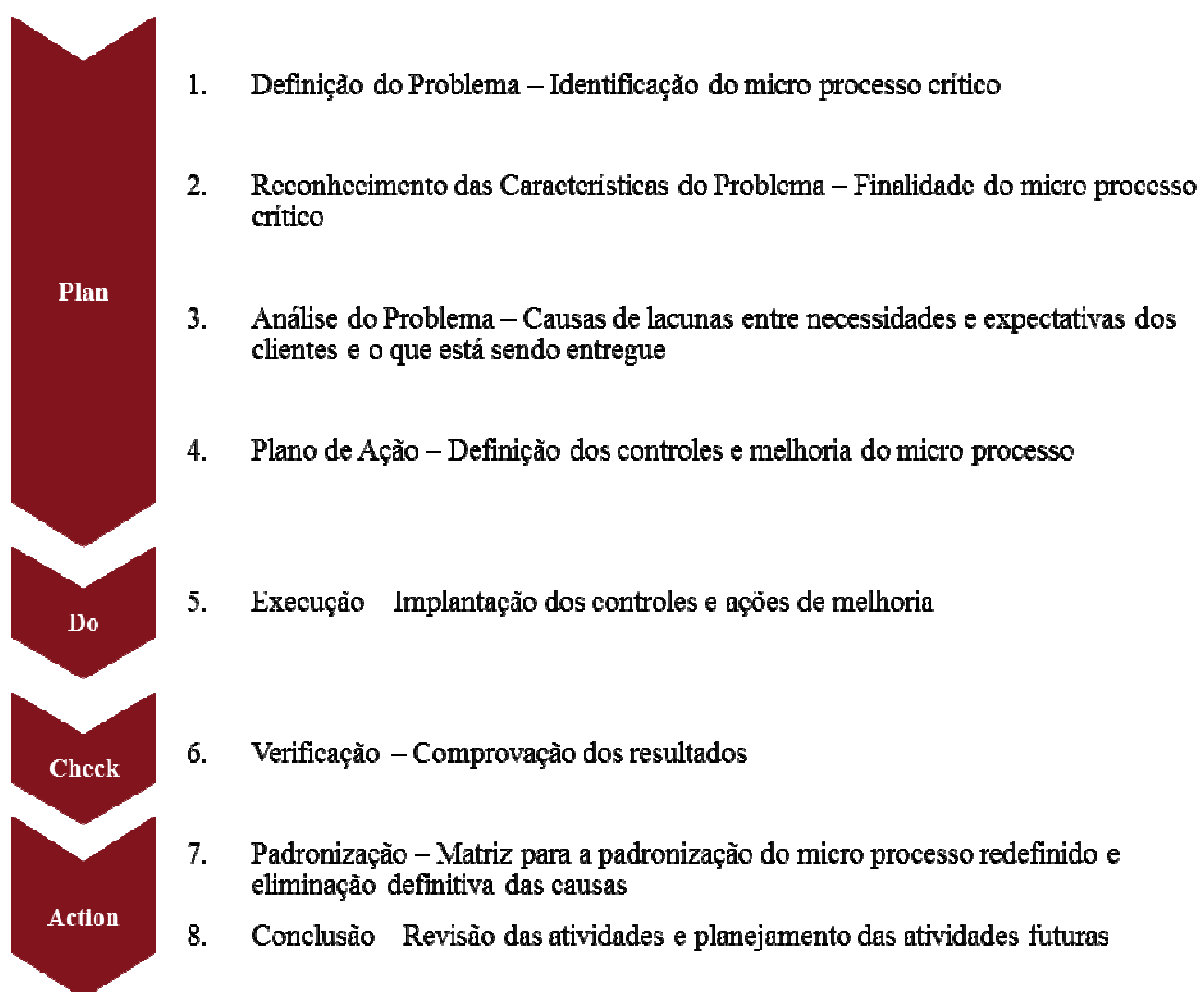


Figura 11 - O PDCA e o gerenciamento da rotina. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013).

O ciclo PDCA pode é dividido em oito etapas, conforme a figura 11 nos mostra. Após isso, entra em curso o ciclo SDCA, cuja principal contribuição é aplicar essa melhoria de modo a padronizar o que foi feito.

Além disso, os dois autores também completam que esses ciclos podem ser aplicados em qualquer empresa ou departamento, de forma a garantir o sucesso de seus negócios.

A aplicação deste modelo será útil nesse estudo pois as ações provenientes da análise realizada na instituição CPM serão estruturadas conforme descrito acima.

## 2.7. O Modelo EFQM

Em setembro de 1988, 14 líderes de empresas europeias, juntamente com Jacques Delors, assinaram um "Carta de Intenção" para a formação de uma fundação Europeia

que se dedicasse ao fomento da competitividade dos negócios europeus. Entre as empresas envolvidas, podemos citar Bosch, Fiat Auto SpA, Volkswagen AG, AB Electroluz, Philips, Renault, Nestlé etc.

Criada em outubro de 1989 em conjunto com 67 presidentes de companhias europeias, a EFQM é uma fundação que se compromete a criar um mundo que lute pelo desenvolvimento sustentável que deve ser atingido através do envolvimento dos líderes com a excelência. Hoje, 25 anos após sua criação, a fundação conta com centenas de empresas filiadas e milhares de outras empresas que aproveitam o conhecimento disseminado por seu modelo.

A fundação montou uma equipe de especialistas que desenvolveram o Modelo de Excelência EFQM, que serve como uma estrutura holística que pode ser usada por qualquer organização, independente de tamanho ou setor. A primeira aplicação deste modelo foi para apoiar a avaliação de empresas no Prêmio de Qualidade Europeu de 1992.

Através de um rigoroso processo de benchmarking global, a EFQM identificou oito conceitos fundamentais da excelência que sustentam a capacidade de se atingir excelência sustentável. Esses conceitos também são baseados no legado dos gurus da qualidade e são aquilo que guia a maneira como a avaliação do modelo é realizada atualmente. Os oito conceitos são:

- Adicionar valor para os clientes - por meio da compreensão, antecipação e atendimento de necessidades, expectativas e oportunidades;
- Criar um futuro sustentável - trazendo impacto positivo para o mundo dentro das comunidades em que entra em contato;
- Desenvolver capacitações organizacionais - por meio do gerenciamento da mudança dentro e além das barreiras organizacionais;
- Aproveitar criatividade e inovação - aplicando melhoria contínua e inovação sistemática;
- Liderar com visão, inspiração e integridade - contando com líderes que ajam como modelos para seus valores e éticas;
- Gerenciar com agilidade - organizações excelentes são capazes de reconhecer e responder de maneira efetiva e eficiente frente a oportunidades ou ameaças;

- Prosperar através do talento das pessoas - valorizando suas pessoas e criando uma cultura que permita que as pessoas atinjam metas organizacionais e pessoais;
- Sustentar resultados excelentes - apresentando resultados excelentes no curto e longo prazo para todos seus *stakeholders*.

E com base nestes oito valores, o modelo atual possui nove critérios correlacionados entre cinco agentes facilitadores e quatro de resultados. São eles (:

- Liderança - Forma pela qual a equipe dirigente define e facilita que se alcance a visão e a missão, define os valores necessários para que a organização seja bem sucedida no longo prazo, como ela torna isso realidade mediante ações e comportamentos adequados e se compromete, pessoalmente, em assegurar que o sistema de gestão da organização esteja definido e plenamente adotado;
- Política e estratégia - A organização implanta sua missão e visão desenvolvendo uma estratégia com foco em seus principais interessados tendo em conta o mercado e o setor em que a empresa opera. Como a organização define e desdobra suas políticas, planos, objetivos e processos para que a estratégia seja cumprida;
- Pessoas - Como a organização gerencia e desenvolve o conhecimento das pessoas que a integram e libera todo seu potencial, tanto individualmente como em equipe e em todo seu conjunto. Como planeja as atividades de apoio à sua política e suas estratégias bem como do eficaz funcionamento de seus processos;
- Parcerias e recursos - Como se planeja e gerencia a organização, seus colaboradores externos e seus recursos internos para apoiar sua política e estratégias e o funcionamento eficaz de seus processos;
- Processos - Como se planeja e gerencia a organização, seus colaboradores externos e seus recursos internos para apoiar sua política e estratégias e o funcionamento eficaz de seus processos;
- Resultados para clientes - As organizações excelentes medem de modo exaustivo e alcançam resultados marcantes com relação a seus clientes;
- Resultados para pessoas - As organizações excelentes medem de modo exaustivo e alcançam resultados marcantes com relação às pessoas que as integram;

- Resultados para a sociedade - As organizações excelentes medem de modo exaustivo e alcançam resultados marcantes com relação à sociedade;
- Resultados Chave - As organizações excelentes medem de modo exaustivo e alcançam resultados que se destacam com relação aos elementos chave de sua política e estratégias. Trata-se de um dos critérios mais fáceis de analisar, visto que os resultados econômicos de uma organização são claros e fáceis de serem obtidos.

A Figura 12 mostra a dinâmica de como os critérios do modelo se relacionam. Conforme o próprio site da fundação explica (tradução nossa):

Para atingir o sucesso sustentável, uma organização precisa de uma liderança forte e um direcionamento estratégico claro. Eles precisam desenvolver e melhorar suas pessoas, parcerias e processos para entregar produtos e serviços que adicionem valor para seus clientes. No Modelo de Excelência EFQM, esse são chamados de Agentes facilitadores. Se os Agentes Facilitadores corretos são efetivamente implantados, uma organização irá atingir os resultados que eles próprios, e seus *stakeholders*, esperam.



Figura 12 - Esquema do modelo EFQM. Adaptado pelo autor.

Também existem diversos métodos para a avaliação de uma organização perante a excelência de sua gestão. O método escolhido para este estudo é o do questionário de autoavaliação.

### 2.7.1. Questionário de Auto Avaliação

A principal ferramenta que será aplicada neste trabalho é o questionário de autoavaliação. Disponibilizado pela própria EFQM, o questionário oferece uma maneira prática de avaliar a ONG e obter a classificação dela dentro das nove áreas abordadas pelo modelo. A metodologia proposta envolve responder 120 questões com respostas numa escala de 0 a 5 e por fim a cada área é possível obter uma pontuação máxima.

A versão do questionário utilizada para a avaliação da ONG está disponível no Anexo A.

### 2.7.2. A Lógica RADAR

Similar ao ciclo PDCA, a Lógica RADAR (Acrônimo para: *Results - Approaches - Deploy - Assess and Refine*, que em português é Resultados - Abordagens - Delegação - Avaliação e Refino) é uma ferramenta pertencente ao modelo de excelência utilizada tanto para a avaliação de organizações como também para o gerenciamento das mesmas no dia a dia.

Essa lógica age através de quatro etapas cíclicas que sugerem que inicialmente, os gestores devem estabelecer objetivos claros que desejam obter e que serão medidos por metas e medidas que representarão os Resultados que a organização quer obter. Em seguida, é necessário estabelecer a Abordagem necessária para que se atinja estes resultados. Essas abordagens precisam ser Delegadas (ou em inglês, *deployed*). Por fim, deve-se passar por um processo de Avaliação e Refino para buscar uma melhoria contínua quando necessário. A Figura 13 ilustra o ciclo descrito.



Figura 13 - A lógica RADAR. Adaptado do site da EFQM.

Para se compreender melhor como funciona essa lógica, o Quadro 4 apresenta um esquema de perguntas que facilitam a aplicação da lógica RADAR para uma situação de planejamento de negócios . Essas perguntas serão utilizadas para avaliar o plano desenvolvido nos próximos capítulos deste estudo.

<b>Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os objetivos que o plano endereça?</li> <li>2. Como mediremos que esses objetivos foram atingidos com sucesso?</li> <li>3. Quais são as metas para essas medidas?</li> <li>4. Quais dados comparativos usaremos para medir o progresso em direção a esses objetivos?</li> </ol>
<b>Abordagem</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que o plano entrega para que os objetivos sejam atingidos?</li> <li>2. O que o plano inclui, e onde necessário, o que não irá incluir?</li> <li>3. Como os entregáveis são identificados?</li> <li>4. Quais são as prioridades de cada entregável?</li> <li>5. Quais os benefícios que os entregáveis geram para os <i>stakeholders</i>?</li> <li>6. Como o plano liga os entregáveis à estratégia da organização?</li> <li>7. Como os objetivos do plano apoiam os valores da organização?</li> </ol>
<b>Delegação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quem é o responsável pelo atendimento de cada objetivo?</li> <li>2. Quais são as atividades chave ligadas a cada objetivo?</li> <li>3. Quais são os cronogramas para cada atividade?</li> <li>4. Quais os recursos necessários?</li> <li>5. Quais as restrições?</li> <li>6. Quais os riscos envolvidos?</li> <li>7. Quais são as necessidades de comunicação, e como serão endereçadas?</li> </ol>
<b>Avaliação e Refino</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais indicadores utilizaremos para medir o progresso do plano? Como asseguraremos a integridade das medidas utilizadas?</li> <li>2. Como revisaremos o progresso do plano e identificaremos aprendizados provenientes dele para estimular criatividade e inovação?</li> </ol>

**Quadro 4 - Lógica RADAR aplicada a planejamento. Adaptado do site da EFQM.**



### **3. MÉTODO DE TRABALHO**

Este estudo consiste, primariamente, na aplicação do questionário EFQM na Cidadão Pró-Mundo, que, em seguida, oferecerá observações importantes para se elaborar um plano de ação que contribua para a evolução da instituição. Os principais passos que tiveram que ser seguidos serão apresentados nesse tópico, bem como uma ligação entre as referências bibliográficas e os resultados obtidos.

#### **3.1. Adaptação do Questionário de Auto Avaliação**

Antes de iniciar qualquer contato mais profundo com a instituição, é necessário garantir que as ferramentas aplicadas já estão em seu formato definitivo. Como é sempre muito difícil obter tempo na agenda dos diretores de uma instituição (e no caso de voluntários, acaba sendo ainda mais difícil), o formato do questionário deve estar o mais simples e rápido de preencher o possível. Além disso, essas ferramentas não são desenvolvidas, em sua primeira versão, na língua portuguesa. Este estudo contou com versões traduzidas disponibilizadas pelos professores do departamento de engenharia de produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

#### **3.2. Contato com a ONG**

Uma vez tendo os questionários adaptados, foi necessário agendar uma reunião com coordenação geral para que o projeto fosse disseminado dentro da empresa. Isso visa a participação do máximo possível de diretores no preenchimento do questionário.

Após esse contato, ficou definida a seguinte agenda de preenchimento:

- Duas reuniões de três horas para preenchimento do questionário de 120 questões, envolvendo resolução de dúvidas e discussões sobre as questões;
- Uma reunião de uma hora de validação dos resultados obtidos;
- Preenchimento de um questionário on-line simplificado com diretores que não participaram do preenchimento para calibrar os resultados;
- Apresentação dos resultados finais na reunião mensal com todos os diretores e equipes de gestão da ONG.

Uma vez definida essa agenda, preparou-se a dinâmica das reuniões visando garantir o cumprimento de todo o questionário no tempo disponibilizado.

### 3.3. Aplicação do Questionário

A aplicação do questionário precisou ser feita em duas partes separadas. A ideia foi avaliar inicialmente os itens de 1 a 5 do questionário, ou seja, os agentes facilitadores, e depois, foram avaliados os resultados, que são os itens de 6 a 9.

A Tabela 2 mostra a pontuação estabelecida para cada um dos critérios. Vale ressaltar que cabem 500 pontos aos agentes facilitadores e 500 pontos aos resultados, o que equilibra a lógica demonstrada na construção do modelo.

**Tabela 2 - Escala de Pontuação do Modelo EFQM. Adaptado pelo Autor.**

Critério	Pontuação Máxima
Liderança	100
Pessoas	90
Política e estratégia	80
Alianças e recursos	90
Processos	140
Resultados em pessoas	90
Resultados em clientes	200
Resultados na sociedade	60
Resultados chave	150

A sistemática da pontuação estabelece que as perguntas podem ser respondidas seguindo a escala de pontuação mostrada no Quadro 3:

Pontuação	Progresso	Explicação
NS / NC	Não tem opinião / Não conhece	-
1	Nenhum avanço	Nenhuma ação
2	Pequenos avanços	Talvez algumas boas ideias que não foram concretizadas
3	Certo avanço	Parece que algo está sendo produzido Análises ocasionais que deram origem a certas melhorias Algumas postas em prática alcançam resultados isolados
4	Avanço significativo	Clara evidência de que o tema foi tratado de maneira adequada b. Revisões rotineiras e frequentes que alcançam melhorias c. Existe a preocupação de que certas aplicações não sejam universais ou não sejam aproveitadas em todo seu potencial
5	Objetivo alcançado	Aplicado de maneira universal Solução ou resultado que pode servir como modelo e dificilmente são encontrados outros pontos a melhorar

**Quadro 5 - Escala das respostas do Modelo EFQM. Adaptado pelo Autor.**

### 3.4. Questionário On-Line

Outra versão do questionários de auto avaliação é a que a própria EFQM disponibiliza em seu site. Este questionário se mostra mais simples, menor e mais fácil de responder. E deste modo foi escolhido para ser passado para as pessoas que não compareceram ao preenchimento do questionário detalhado. Apesar de já disponível em versão digital, ele foi passado para uma versão em Google Forms para que a tomada dos resultados se tornasse sistemática.

Os questionários utilizados para esta validação estão disponíveis em no Anexo B (adaptado do *website* da EFQM, tradução nossa).

### 3.5. Análise do Questionário

Após o preenchimento do questionário completo e do questionário simplificado, foram contabilizados os pontos obtidos no questionário completo e essa pontuação foi comparada, em porcentagem do total pelo obtido, com os resultados do questionário simplificado. Sendo assim, seria possível garantir o consenso dos diretores, ou então buscar as opiniões que divergiam das outras para identificar possíveis fontes de diferenças ou discordância entre as diversas áreas.

Em seguida, com a homogeneidade das respostas garantidas, foi realizada uma análise envolvendo cada um dos critérios do modelo EFQM. A partir dessa análise, foi possível olhar qual o atual estágio de desenvolvimento da excelência em gestão em que a CPM está e a partir desse mesmo material, buscou-se compreender quais eram os próximos passos para a ONG tendo em vista seus objetivos, ou seja, colocar a ONG no próximo patamar da escala do modelo EFQM.

Junto à visão propiciada pela avaliação do EFQM, foi possível acrescentar a visão do terceiro setor coletada na revisão bibliográfica do estudo. Práticas de governança e de medição de desempenho foram trazidas para a ONG por meio da pesquisa realizada. Além disso, houve uma discussão com a diretoria sobre o panorama atual do terceiro setor e onde a CPM, em específico, pretende se situar.

O resultado foi uma lista de iniciativas que poderiam ser tomadas ou responsabilidades que devem ser assumidas. A partir dessa lista, a proposta de valor para

a ONG poderia ser elaborada, por meio da lógica RADAR, que completa a aplicação do modelo.

### **3.6. Elaboração do Plano**

A elaboração do plano segue o modelo da lógica RADAR apresentado na revisão bibliográfica. Como base para a aplicação da lógica, temos: 1. os objetivos estratégicos já desenvolvidos pela ONG, incluindo um *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido anteriormente visando um plano para 2017; 2. as iniciativas que cada diretoria já deveria estar realizando rotineiramente para o funcionamento da ONG e que podem ser mapeadas da maneira que se realizam atualmente, e por fim; 3. temos as iniciativas decorrentes da aplicação do questionário EFQM.

As iniciativas serão alocadas para seus respectivos responsáveis e também serão levados em contas os indicadores para controlar resultados, os riscos envolvidos para alcançar o sucesso e o cronograma para essa realização.

A proposta do plano passará por uma validação com todas as diretorias e também pelo conselho da ONG (composto, ainda informalmente, apenas pelo fundador da ONG), e aí será posta em fase de implantação.

Durante a realização deste trabalho, foi identificado que o plano foi sendo avaliado e posto em prática em diferentes fases, isto é, enquanto algumas propostas foram implantadas quase que de imediato, outras ficaram um maior tempo passando por validações e refinamento ande de serem executadas, ou ficaram em segundo plano esperando que as propostas de maior urgência passassem na frente na ordem de realizações.

Outro fator importante que influenciou na dinâmica da implantação das medidas foi o ritmo de trabalho característico de uma organização composta majoritariamente por voluntários que tem um emprego integral e realizam as atividades da ONG nos "espaços de tempo" que sobram em sua rotina. Isso acaba gerando uma série de dificuldades no cumprimento de prazos ou na cobrança de responsabilidades uma vez que o comparecimento dos membros em atividades voltadas ao andamento do projeto ficava sujeito à grande variabilidade de suas agendas profissionais.

## 4. ANÁLISE - ESTUDO DE CASO

Este tópico irá ligar o estudo do ferramental teórico revisado até este ponto com os problemas identificados na organização objeto do estudo. O contato inicial com a ONG ocorreu de modo a se ter uma primeira percepção do contexto em que ela se encontrava. Após a realização da revisão bibliográfica, o autor começou a realizar reuniões exclusivamente referentes ao estudo e também começou a participar das reuniões das diretorias da ONG para discussão dos planos de implementação referentes aos resultados das análises provenientes do estudo.

### 4.1. Situação Atual da ONG

A missão da ONG define que o alcance de suas ações deve buscar cobrir todo o Brasil. Desde sua fundação, a CPM têm conseguido crescer de forma bastante natural, com a abertura de unidades acontecendo de forma orgânica e com os detalhes das operações se "acertando naturalmente". Nos últimos anos, uma estratégia cada vez mais agressiva de crescimento que fez com que a ONG dobrasse de tamanho nos últimos três anos. Novamente, no final de 2013, a aplicação de um Balanced Scorecard (BSC) chegou ao estabelecimento da meta de dobrar novamente de tamanho até 2017. Ou seja, obter aproximadamente 1500 alunos atendidos em três anos frente aos atuais 880.

No entanto, apesar do crescimento acelerado, e da percepção de que as aulas estão ocorrendo de uma forma que atende as expectativas da maioria da gestão, há um sentimento de que as coisas podem estar saindo do controle. Entre as principais queixas de membros da ONG, pertencentes às diretorias ou professores voluntários, foram identificadas:

- Fuga de professores - professores que abandonam suas turmas durante os semestre e que geram grande dificuldade para serem repostos às pressas ou por meio de improvisos com outros membros que são alocados para tampar buracos;
- Fuga de voluntários - membros das gestões que abandonam seus cargos e não cumprem suas responsabilidades;
- Evasão de alunos - há baixa permanência dos alunos durante o curso. Salas que iniciam o semestre chegam a ter apenas metade dos alunos no final do semestre, e uma proporção muito baixa de alunos permanece no curso até chegar nos níveis mais avançados;

- Insegurança para crescer - os membros e funcionários se sentem sobrecarregados de trabalho para sustentar a ONG com seu tamanho de hoje e se sentem incapazes de sustentar uma estrutura maior que a atual.
- Dificuldades para administrar - a ONG tem tido dificuldade em coordenar e integrar os dados recebidos por cada unidade. Muitas vezes os controles não são confiáveis o que por exemplo impossibilita o controle de inventário ou de orçamento. A prestação de contas também fica impossibilitada por essa falha, o que influencia diretamente na capacidade de receber doações para financiar suas operações ou para compreender os impactos positivos gerados por suas operações.

O crescimento de forma orgânica também nunca exigiu uma estruturação mais formalizada dos processos e da rotina dentro da ONG. Cada unidade realiza suas atividades de forma bastante diferente e não há controle central do cumprimento de alguma política própria ou controle de qualidade dos serviços oferecidos. Embora seja possível ver que há um corpo de diretoria relativamente grande, os membros se sentem sem um direcionamento claro das atividades que devem realizar e se sentem cada vez mais angustiados ao sentir que as metas estabelecidas pelo BSC não serão atingidas.

Para permitir que a ONG continuasse a crescer, foi aberto o programa de *Trainee Social*, que visava treinar voluntários, num programa estruturado em um ano, para se tornarem diretores das Unidades de ensino. Com voluntários treinados centralmente, seria possível obter mais padronização das operações. Além disso, os *Trainees* também poderiam participar das diretorias da gestão da ONG e ajudar a cobrir a sobrecarga que os outros voluntários vinham sentindo.

Deste modo, percebe-se uma grande contradição entre a vontade de crescer e a capacidade de crescer que existe dentro da Cidadão Pró-Mundo. O modelo de crescimento utilizado até o momento não se mostra mais sustentável para essa organização e há a necessidade de um novo modelo que consiga entender e endereçar as causas.

#### **4.2. A Contribuição do EFQM para a CPM**

Ao analisar os problemas que a CPM enfrenta, percebemos que o EFQM se encaixa muito bem no estabelecimento de uma solução. Atualmente, não há uma gestão

estruturada da ONG nem formalização de processos. Isso faz com que muitos dos esforços sejam pouco eficientes e pouco efetivos.

O EFQM é um modelo que ajuda organizações a estabelecer um sistema de gestão apropriado, identificando carências e definindo ações de melhora. Por meio do seu uso, fica mais fácil para as organizações desdobrarem sua visão e suas metas.

Ao apresentar esta análise para a gestão da ONG e mostrar a contribuição que o modelo irá proporcionar, houve uma recepção muito positiva por parte da diretoria que inseriu o trabalho dentro de um pacote de projetos existentes que visam viabilizar o crescimento da ONG. Essas iniciativas receberam o apelido de "Projetão" e o projeto ficou inserido dentro dessas iniciativas até a conclusão do estudo. Outros projetos dentro dessa iniciativa foram a elaboração do Manual de Instruções para as Unidades, a Estruturação dos Processos relativos às Unidades, e a Elaboração de um Sistema de Informação para as Unidades com base nos processos mapeados.

#### **4.2.1. Outros Projetos na ONG**

Tendo em vista a presença de outros projetos também atuantes na ONG, foi realizado um alinhamento de escopo para evitar que um mesmo trabalho fosse realizado mais de uma vez. Esse alinhamento envolveu os projetos de Elaboração do Manual de Unidades e o Mapeamento de Processos das Unidades Visando a Criação de um Sistema de Informação.

A avaliação definiu que o projeto do Manual de Unidades deveria ampliar seu escopo, e abraçar as atividades da diretoria de Expansão inteira da ONG. As atividades dessa diretoria serão apresentadas mais a frente.

O projeto do Sistema de Informações, por sua vez, chegou a ter uma sobreposição de escopo com o deste estudo, pois a abrangência dos projetos, a princípio, envolvia tanto as áreas quanto as unidades, em ambos os casos. No entanto, optou-se por trazer o enfoque o EFQM apenas na gestão das áreas, por se tratar de um modelo mais holístico. O projeto de Sistema de Informação passou a ser focado nas unidades. Naturalmente, um complementa o outro, enquanto o projeto do Sistema de informação traz uma mais estruturação de processos que tornará a replicação de franquias mais simples, o projeto de aplicação do EFQM trará instruções e especificações para se fazer um bom uso desse sistema de modo a coletar dados e informações. Mais que isso, haverá melhora na gestão

como um todo, uma vez que a visão por processos é um passo que faz parte da evolução na escala referencial do modelo.

Imediatamente após a apresentação do projeto, o preenchimento do questionário foi agendado com a diretoria.

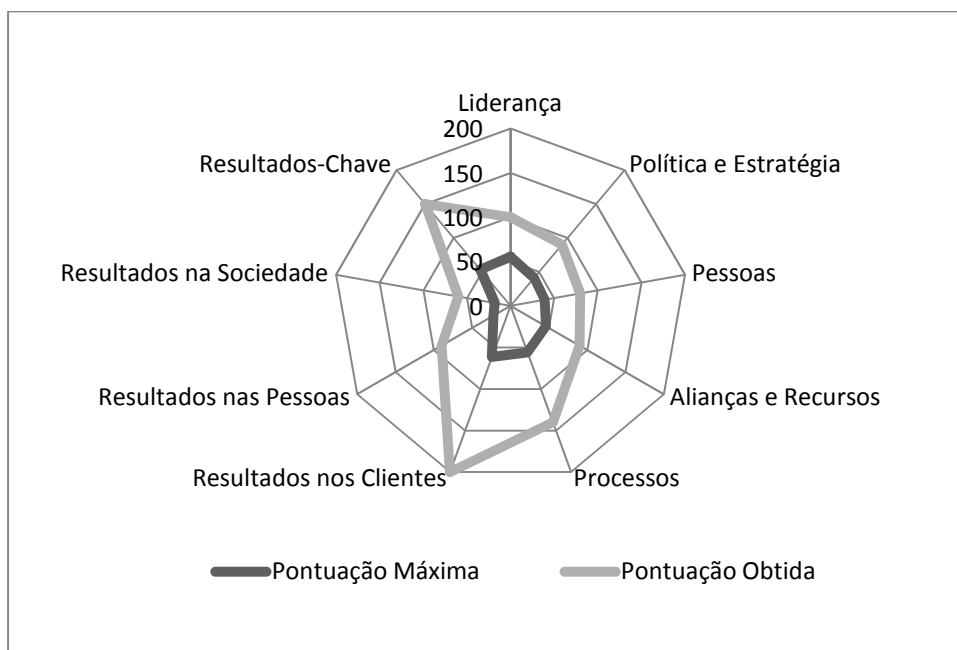
### 4.3. Análise dos Resultados do Questionário

Segundo a metodologia e o cronograma descritos anteriormente, o questionário foi preenchido. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos no preenchimento do questionário.

**Tabela 3 - Resultados do preenchimento do questionário. Elaborado pelo autor.**

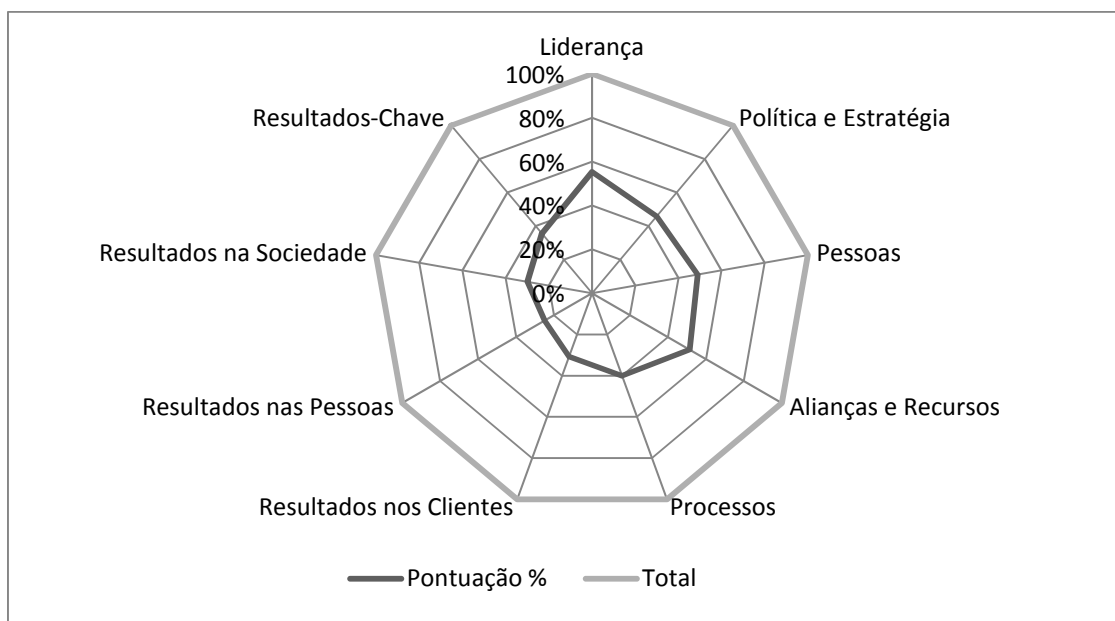
<b>Área</b>	<b>Pontuação Máxima</b>	<b>Pontuação Obtida</b>
Liderança	100	55
Política e Estratégia	90	41
Pessoas	80	39
Alianças e Recursos	90	46
Processos	140	56
<b>Total Agentes</b>	<b>500</b>	<b>238</b>
Resultados nos Clientes	200	62
Resultados nas Pessoas	90	23
Resultados na Sociedade	60	18
Resultados-Chave	150	53
<b>Total Resultados</b>	<b>500</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>393</b>

Conforme também proposto na metodologia de aplicação do questionário, foram elaborados gráficos que permitem avaliar os resultados obtidos de maneira visual. Mostramos esses dados na Figura 14.



**Figura 14 - Pontuação obtida no questionário EFQM - Elaborado pelo autor.**

Para fins ilustrativos (uma demanda da própria diretoria da ONG), também foi elaborado um gráfico que mostra os resultados obtidos com base em porcentagem da pontuação total, conforme a Figura 15.



**Figura 15 - Pontuação obtida no Questionário EFQM em porcentagem do total. Elaborado pelo autor.**

Os resultados obtidos no preenchimento do questionário confirmam a hipótese de falta de estruturação de uma gestão dentro da CPM, sendo que muitas das iniciativas ainda se tratam de medidas individuais, pouco estruturadas ou formalizadas. Além disso, basicamente não há medição de resultados, e os poucos dados que são recolhidos não se tornam informações que auxiliam na tomada de decisões. A percepção de resultados ocorre de forma mais subjetiva para cada membro da ONG e, em geral, a tendência percebida em sua evolução é positiva.

#### 4.3.1. Análise dos Critérios

Dentro de cada critério avaliado pelo EFQM, identificamos as algumas necessidades e as direções para próximos passos que devem ser tomados. Avaliaremos a seguir, o desempenho da organização com relação aos critérios e subcritérios propostos pelo modelo EFQM.

##### 4.3.1.1. Liderança

No critério Liderança, identificamos a maior pontuação proporcionalmente. No entanto, verificamos que mesmo assim o desenvolvimento se mantém num estágio intermediário. Com relação ao desenvolvimento da missão e visão, a estratégia da ONG está clara e bem sintonizada com a equipe dirigente, mas a atuação dos mesmos nem sempre se transforma em táticas claramente alinhadas. Por outro lado, ainda não é visível a todos os *stakeholders*, sejam eles os próprios professores voluntários que faltaram nos treinamentos, ou também os alunos, que têm contato com esse assunto apenas no primeiro dia de aula de cada semestre. As empresas são apresentadas à estratégia da CPM via *website* ou via reuniões pontuais que visam captação de recursos.

Além disso, não há indícios de que são realizadas reuniões anuais para revisar e readaptar os planos estratégicos da organização. Menos ainda, a participação de diversos atores é restrita, e se prende aos membros da diretoria que têm disponibilidade para participar dessas reuniões extras, que ocorrem sem periodicidade definida.

O sistema de gestão, por sua vez, está num estágio inicial de sua existência. A qualidade dependia, essencialmente de iniciativas individuais, sem haver um líder claro. A partir do ano de 2013, com a contratação de uma Coordenadora Geral, foi que se iniciaram os mapeamentos dos processos e com isso a direção passou a desenvolver um sistema de gestão. Exemplo disso também foi o começo do mapeamento de processos das

unidades. Além disso, já existem pessoas distribuídas entre as unidades, capazes de gerir as de maneira razoavelmente independente, uma vez que as atividades essenciais que precisam ser feitas já estão definidas.

O acompanhamento de resultados é fraco porque ainda não ocorre nenhuma medição ou comunicação desses resultados de maneira estruturada. Este é, claramente, um ponto que necessita de maior desenvolvimento para que a avaliação e discussão dessas informações possam ocorrer.

Também podemos perceber que os líderes da organização já possuem algumas iniciativas nas relações externas principalmente em duas situações. A primeira, é com fundações ou instituições que desejam ofertar oportunidades para alunos que se destacam de algum modo na sala de aula. Isso pode se traduzir em empregos, bolsas de estudos ou até intercâmbios. Em segundo lugar, em busca de captação, a organização pode trazer novas ideias ou programas para as atividades da ONG. Um exemplo é um novo projeto voltado para formação em inglês mais acelerada em conjunto com uma instituição de ensino superior de pequeno porte voltada para comunidades carentes. Apesar de já identificarmos essas atividades como parte regular na rotina dos líderes, falta, por exemplo, uma maior comunicação com diretores de outras instituições similares à própria Cidadão Pró-Mundo, como por exemplo, outras ONGs voltadas para educação. Temos exemplos como Crea+, de matemática, Todos Pela Educação, Praxis, Avante etc. E também a participação em eventos de exposição voltados para o terceiro setor, como é o caso do ONG Brasil.

Outro papel da liderança, é o de manter a motivação dos voluntários, dar apoio e reconhecimento quando necessário. Esses pontos ocorrem, principalmente nas reuniões mensais da diretoria ou de maneira esporádica ao longo da execução das atividades. Ainda não há a presença de políticas ou prêmios de reconhecimento, nem uma base de critérios sobre os quais essas políticas possam se apoiar. As reuniões de verificação de cumprimento de objetivos não estão estruturadas, e portanto a delegação de tarefas também fica solta. A comunicação interna possui falhas, sendo que em muitos casos, não se sabe como contatar uma determinada pessoa na organização sem que a Coordenadora Geral tenha que ser acionada.

#### 4.3.1.2. *Política e Estratégia*

No critério Política e Estratégia, identificamos uma maior dificuldade por parte da ONG em implantar sua estratégia. Embora já tenham feito a elaboração de um BSC com auxílio de um profissional externo, é sentida uma falta de foco nas iniciativas que precisam ser tomadas, pois todos enxergam uma grande quantidade de coisas para fazer e acabam não conseguindo estruturar ações para essa execução. O mapeamento dos diversos grupos de interesse relacionados com a ONG, como no caso do BSC, não é realizado de forma sistemática.

Para avaliação das necessidades e expectativas de alunos e voluntários, não há a entrada de informações via coleta de dados. Isso porque ou eles não são medidos, ou não são tratados até o ponto em que se tornem informações relevantes para análise. Geralmente, os dados disponíveis são os cadastros de professores, matrícula de alunos e lista de presença e participação dos alunos. No entanto, a localização destes dados é altamente fragmentada, sendo que há uma planilha para cada turma em cada unidade. Por enquanto não há processos nem responsáveis explícitos por essas atividades. No final da cadeia da informação, seria esperado que esses dados fossem avaliados e discutidos pela direção como fonte de novas medidas para o plano estratégico e para o plano operacional. Mas o que acontece, de fato, é que se trabalha em cima das percepções subjetivas de cada membro.

A atualização dos planos estratégicos da organização também não ocorre de maneira estruturada. O desdobramento foi feito de maneira excessivamente centralizada, o que não trouxe o restante da diretoria e dos funcionários a compreender as táticas, ações, prioridades, prazos, responsabilidades e critérios de avaliação escolhidos. Apesar disso, já se enxerga a necessidade de que o desdobramento mude, e a direção tem procurado estabelecer essas práticas.

No momento atual, as políticas e estratégias definidas não são disseminadas pelo centro, mas há documentos elaborados cujo acesso não ocorre sistematicamente. Fica pouco claro para os voluntários de fora de uma determinada diretoria, o que exatamente essa diretoria está realizando e com isso é pouco viável criar um modelo que fomente mais contribuição em busca de melhoras ou de modo a permitir que as execuções táticas de cada área sejam coerentes. A falta de indicadores também agrava esse problema, pois as discussões não se baseiam em fatos.

#### 4.3.1.3. *Pessoas*

Não foi encontrado dentro da organização, um plano estratégico voltado para a gestão de recursos humanos. A entrada de pessoas geralmente ocorre por meio do voluntariado, em que pessoas externas se oferecem para participar da organização. Em alguns casos, certas áreas demandam mais pessoas para ajudar a cumprir tarefas, e de uma forma não estruturada, as pessoas são alocadas de acordo com o que desejam desenvolver ou para fazer algo que gostem dentro da ONG. A estratégia da organização ainda não está ligada à definições de perfis a serem contratados ou a serem desenvolvidos dentro da ONG.

A CPM também sente bastante falta de planos de carreira para seus funcionários, que não tem uma definição clara de progressão ou recompensa e não há rotação interna de cargos. Outro grave problema dentro dos recursos humanos é a falta de um plano de sucessão, pois o conhecimento se perde quando pessoas saem e levam consigo conhecimentos chave que precisam se adquiridos novamente. A gestão do conhecimento se mostra muito crítica numa instituição em que a dedicação das pessoas é composta por pequenos períodos e com durações variadas.

Durante sua permanência na ONG, os únicos funcionários que recebem treinamento são os próprios professores. Todo início de semestre há um treinamento central antes de se iniciarem as aulas. Dentro desse treinamento central, há dois módulos, um para professores iniciantes (primeiro semestre na ONG) e outro para experientes (mais de um semestre na ONG). Esse tipo de iniciativa deveria também se replicar para os cargos de gestão, e com diferenciação por área, por exemplo, na diretoria de financeiro poder-se-ia ministrar um curso de finanças e contabilidade, na pedagógica, cursos de pedagogia, na de recursos humanos, de psicologia etc.

A divisão das diretorias em áreas já permite à ONG uma divisão razoável do trabalho em equipes. No entanto, a delegação de responsabilidades ainda é pouco clara e muitas vezes os voluntários se limitam a realizar apenas o que o diretor ou a coordenadora pedem que seja feito. Como há pouca comunicação interna entre equipes sem ser por meio dos diretores, é difícil estabelecer processos que enderecem de maneira abrangente as necessidades da ONG. Apesar disso, a alocação de pessoas têm acontecido de maneira a permitir que cada um se identifique com as tarefas de seu grupo. Em especial porque a gestão ainda é reduzida e é possível incluir todos nas reuniões mensais

da diretoria, assim as pessoas são capazes de se inserir onde desejam por conta própria. Não há apresentação periódica das atividades das diretorias nessas reuniões, nem de contribuições inovadoras que possam ter ocorrido.

Até o momento, a comunicação dentro da ONG é pouco estabelecida e relativamente difusa. Em certos casos, há ocorrência de retrabalho por simples falta de comunicação. Não há políticas de comunicação que permitem atualização e articulação de pessoas ao redor de uma atividade. O atual responsável pela comunicação interna para os voluntários da ONG é a Diretoria de Marketing. No entanto, essa abordagem não tem se mostrado eficaz, pois o Marketing não possui conhecimento das atividades que cada uma das diretorias têm realizado. São necessários mais canais de comunicação que cubram mais direções e sentidos, seja nas áreas da gestão, seja nas unidades. A cada um desses canais, é necessário estabelecer responsáveis que estejam claros para todos.

#### 4.3.1.4. *Alianças e Recursos*

As principais alianças efetuadas pela ONG são as parcerias de patrocínio, voluntariado corporativo e parcerias institucionais. Elas são realizadas com o intuito de obter professores voluntários para dar aula em turmas; obter recursos para financiar a ONG; ou obter recursos necessários para o funcionamento da ONG, como material didático ou infraestrutura para dar aulas ou estabelecer a gestão. Já existem um responsável próprio por este tipo de atividade, que fica alocado na Diretoria de Desenvolvimento Institucional. No momento atual, existem projetos em andamento para a realização de projetos conjuntos com outras instituições, como fundações filantrópicas relacionadas a grandes empresas.

Do ponto de vista de uso de recursos, a ONG tem um planejamento fraco. O seu orçamento não é feito de forma estruturada, uma vez que atualmente os principais gastos são com a compra de livros, que são passados quase que diretamente aos alunos. Existem apenas poucos custos fixos, incluindo *overhead*, da ONG mas que sempre foram cobertos sem grande dificuldade pelos esforços de captação. Mostra-se cada vez mais necessária a presença de um orçamento anual incluindo as ações relacionadas com os objetivos estratégicos da ONG e também um plano de captação de recursos de modo a tornar a formação de alianças um esforço mais focado e estruturado. Com base nesses planos e na coleta de indicadores financeiros, será possível projetar o desempenho da ONG no futuro e revisar o cumprimento de metas. O controle de inventário e de ativos também não tem

sido executado com o rigor necessário para a prestação de contas para o governo e para a auditoria, e isso tem causado forte pressão sobre as diretorias, em especial o financeiro, da ONG.

Como é possível perceber, um sistema interno de informações que seja capaz de integrar as diversas áreas da ONG e transformar os dados coletados em informações passíveis de análise se faz cada vez mais necessário. Hoje em dia, os poucos dados que são coletados se mostram espalhados de maneira difusa e não há uma estruturação de processos que elencam responsáveis ao longo do procedimento. Espera-se ter um banco de dados centralizado capaz de obter essas informações e com isso as diretorias terão capacidade para efetuar o controle do desempenho da ONG.

Por fim, a gestão da informação também ocorre de maneira desestruturada e depende do conhecimento que os diversos membros da ONG têm do que está sendo feito. Atualmente o compartilhamento de arquivos ocorre ou via e-mail, ou por armazenamento em nuvem (Dropbox ou Google Drive). Apesar de a nuvem se mostrar uma ferramenta interessante, a gestão dos acessos e compartilhamento dos arquivos gerados ainda é pouco estruturada e depende de políticas de compartilhamento de informação que não foram elaboradas, como, por exemplo, a montagem de um centro de documentação que possa reunir as publicações relevantes para a ONG. A entrada de conhecimento na ONG ocorre, por exemplo, quando projetos novos são elaborados. Há um histórico de trabalhos de faculdade que já foram elaborados e precisam ser organizados, e também há uma vasta quantidade de material gerado por análises realizadas pelas diretorias ou por terceiros contratados, o BSC citado anteriormente é um exemplo disso. Uma outra forma de entrada de conhecimento que atualmente é pouco explorada é a realização de benchmarks, que precisam ser estruturados e planejados para trazerem um benefício concreto através de sua utilização.

#### 4.3.1.5. *Processos*

O desenho acadêmico da ONG foi realizado buscando providenciar uma boa reputação para a ONG. Desde seu início, sempre foi considerada fundamental a parceria com algum sistema de ensino de excelência. Atualmente a CPM tem parceria com a Cambridge e recebe o material didático com um preço de desconto. Os livros são atuais e modernos e contam com técnicas avançadas de ensino. No entanto, há dois pontos que precisam ser ressaltados. Primeiramente, por ter um programa de rodízio, é necessário

elaborar um programa de aula para que os professores possam seguir sem necessitar de um tempo demasiado de dedicação na preparação das aulas. Esse programa já foi elaborado para praticamente todas as turmas e o resultado é satisfatório. Os processos dentro de cada aula estão disponíveis para que os professores sugam as instruções, porém não há meios de confirmar se o professor executou isso corretamente. Em segundo lugar, o material Cambridge, apesar de moderno, apresenta algumas partes de conteúdo bastante afastadas da realidade ou da cultura dos alunos em questão, o que muitas vezes gera atividades fora de contexto e de difícil compreensão para os alunos. O ONG tem tido dificuldade em contornar essas situações, sendo que atualmente cabe aos professores encontrarem, individualmente essas situações e procurarem uma solução. Como não há pesquisa com os alunos no momento, fica ainda mais difícil encontrar quando que isso acontece. E por não haver comunicação lateral entre os professores de maneira estruturada, as boas práticas também não são compartilhadas.

Para melhorar suas operações, também devemos destacar que a ONG deveria buscar compreender como operam instituições semelhantes a ela própria. Preços praticados, mecanismos de funcionamento, qualificação de professores, estrutura organizacional etc. Atualmente, a ONG conta com o conhecimento e experiência de seus membros, e quando não há nenhuma outra informação, apenas conta com a intuição de seus diretores para compreender a competência.

Sobre os processos de comunicação e marketing, a ONG procurou ter um cuidado especial com essa área. Conta com um site com uma quantidade razoável de informações, tem um mailing próprio, newsletter e presença nas redes sociais. Como o modelo dos cursos é semelhante, o plano de marketing da ONG é focado em atrair alunos, voluntários ou mantenedores. E para cada um desses alvos, uma abordagem diferente é colocada. Já há um bom desenvolvimento da imagem corporativa, principalmente devido às iniciativas voltadas para a captação de recursos financeiros e a ONG tem conseguido aparecer em veículos de informação de grande abrangência nos últimos anos como G1, Record, Folha e Época.

Apesar de um grande esforço em fazer a ONG ser conhecida, não há estudos de informações que liguem a efetividade dos meios de promoção empregados com o número de matrículas de alunos, inscrição de voluntários ou patrocínios fechados.

As tarefas administrativas e financeiras da ONG possuem seus processos parcialmente implementados. No entanto, a organização carece de suporte para conseguir executar esses processos e cobrar a atuação de todos os envolvidos, dado que atualmente são eles todos voluntários. Sendo assim, é necessário terminar de se definir e padronizar esses procedimentos bem como estabelecer os responsáveis de maneira clara e que facilite a prestação de contas. A parte técnica atualmente cabe ao diretor financeiro e também aos escritórios prestadores de serviços de auditoria, contabilidade e assessoria jurídica. Não há controle de indicadores nem elaboração de orçamentos. A ONG já dispõe de um calendário com prazos de matrícula, pagamentos e atividades chave (aulas e treinamentos por exemplo) que é divulgado semestralmente e que também é atualizado visando melhoria sistemática.

A medição da satisfação dos alunos ocorre de maneira informal e desestruturada. Muitas vezes não é coletada e fica dependendo de percepções subjetivas dos membros da organização. É extremamente importante que se desenvolva uma pesquisa unificada cuja aplicação e recolhimento de resultados seja responsabilidade da gestão. À medida que essa pesquisa se estabelecer, será possível desenvolver critérios mínimos de qualidade e satisfação que as unidades, turmas, e voluntários deverão ser capazes de atender. Os dados recolhidos devem ser centralizados pela equipe dirigente visando uma avaliação comparativa.

Além disso, a ONG não conta com um sistema de emissão de certificados. O aluno não é reconhecido pela completude de seus estudos ou pelo desempenho que obteve. Para diferentes graus de avanço, dedicação ou desempenho, deveria haver diferentes certificados fornecidos para os alunos com base nas competências fornecidas.

Por fim, em termos de infraestrutura, a ONG também já conta com uma estruturação mais avançada. As instalações são a de escolas públicas que ficam abertas aos finais de semana o que garante o espaço necessário para a execução das aulas com lousa, carteiras e um ambiente fechado. Além disso há sempre uma equipe de apoio na unidade para prestar auxílio aos professores e os professores podem solicitar o uso de aparelhos extras (como rádio) desde que com a devida antecedência. Apesar da percepção geral ser positiva, a opinião dos professores deveria ser consultada com relação a equipe de apoio.

#### 4.3.1.6. Resultados

Para os últimos quatro critérios do modelo, que tratam dos resultados, a ONG basicamente não mede indicadores específicos. Há tomada de dados e registro de informações básicas apenas para manutenção das operações. As informações tomadas são feitas basicamente nos dias de matrícula e durante as aulas. Os dados são armazenados de maneira pouco estruturada e não são utilizados para realimentar os planos estratégicos ou para exercer algum controle em busca de atingir metas.

Além disso, a ONG tem tido dificuldade em estabelecer quais são as informações que são relevantes para medir. Como isso não foi estabelecido, também ficou pouco clara a definição de quem deve coletar e compilar esses dados e também quem deve ser o responsável por avaliar as informações recebidas.

Para não tornar a análise repetitiva, iremos abordar a resposta para essas dificuldades no tópico que tratará da proposta de valor e também na parte da implantação e resultados.

#### 4.3.2. Próximos Passos

A aplicação do questionário, em si, já trouxe discussões com resultados para a diretoria. A percepção de que o modelo era bastante abrangente trouxe à tona a necessidade de se olhar a organização sobre diversas perspectivas e focos, por exemplo, pensar em equilibrar as nove áreas do modelo. Atualmente, o critério de liderança está proporcionalmente à frente de todos os demais critérios, então antes de se gerar mais estratégias, será necessário reestruturar a ONG internamente para que ela se prepare para crescer. Por outro lado, é verificado que algumas das dimensões do modelo estão mais afastadas da pontuação máxima do que outras. Essas áreas requerem mais atenção, e portanto devem ser priorizadas dentro da proposta elaborada para trazer de volta o equilíbrio na ONG.

A Tabela 4 ilustra as lacunas que existem em cada uma das áreas do modelo avaliadas na organização. Os maiores espaços encontrados estão justamente na parte de resultados e também no critério de processos. Desta maneira, eles devem receber uma maior atenção na elaboração de iniciativas para a proposta de melhorias para a ONG.

**Tabela 4 - Lacunas encontradas nas pontuações de cada critério em ordem decrescente. Elaborado pelo autor.**

<b>Área</b>	<b>Lacuna</b>
Resultados nas Pessoas	75%
Resultados na Sociedade	70%
Resultados nos Clientes	69%
Resultados-Chave	64%
Processos	60%
Política e Estratégia	54%
Pessoas	51%
Alianças e Recursos	49%
Liderança	45%

Apesar deste novo foco ter sido estabelecido, não podemos nos esquecer que sem termos os Agentes Facilitadores bem estruturados numa organização, não será possível coletar informações sistematicamente nem atingir os resultados esperados. E dessa forma, também será necessário agir de modo a melhorar a estruturação dos outros critérios dentro da ONG, do contrário as medidas estabelecidas não serão capazes de surtir os efeitos desejados ou de ter algum impacto perceptível.

Esse resultado, portanto, criou uma nova meta intermediária, complementar ao BSC, com um objetivo de curto prazo. Essa, inclusive, é uma iniciativa que surgiu diretamente como consequência da questão número 25 do questionário (disponível no Anexo A). E com isso, estabeleceu-se que o contato com empreendedores sociais para as propostas de abertura de novas franquias deveria ser interrompido, e que a abertura de novas unidades deveria acontecer apenas a partir de meados de 2015

A análise inicial do modelo ajudou a confirmar que a ONG deveria estabelecer um objetivo intermediário ao de 2017, de modo a tornar mais tangíveis as ações necessárias para dobrar o número de alunos. Sendo assim, o foco da análise mudou para uma reestruturação interna que será testada com a abertura de uma unidade piloto, em modelo de franquia social em 2015. Também foi definido que para se atingir a meta de 2015, mais duas unidades deveriam ser abertas em 2016, seguindo o modelo de 2015 e somando os aprendizados até então. E por fim, mais quatro unidades seriam abertas em 2017.

#### 4.4. Plano de Ações

A primeira das propostas feitas para a ONG foi a revisão do planejamento estratégico e também do BSC previamente elaborado. Isso resultou num consenso entre a diretoria que, apesar de o objetivo no horizonte de longo prazo ser dobrar de tamanho, o objetivo no horizonte dos próximos 12 meses deveria ser de uma reestruturação dos agentes facilitadores e planejamento estabelecimento de ações e planos que viabilizem a melhora das lacunas nas áreas de resultados da ONG.

Primeiramente, será necessário avaliar e mapear as diretorias da ONG para que se entenda o que cada uma deveria, atualmente, estar fazendo. Por exemplo, a Diretoria Pedagógica deveria cuidar do desenho acadêmico. Mas há alguém, de fato realizando esta tarefa? Quem é capaz de identificar se isso está ocorrendo? Isso deverá ser feito em todas as diretorias para garantir que os devidos responsáveis do plano de ação possam ser elencados. Além disso, se houver alguma diretoria deficitária em mão de obra, será possível buscar um funcionário novo por meio da ligação entre a atividade que está vaga e o perfil desejado, considerando inclusive, as capacitações necessárias, ou seja, iniciando uma gestão de capacitações na ONG. Em suma, as diretorias serão avaliadas uma a uma em presença dos diretores e das equipes, os planos estratégicos e operacionais serão discutidos e a necessidade de pessoas para a execução desses planos serão elaboradas, resultando em iniciativas de recrutamento.

Uma vez que temos a base dos agentes facilitadores fundada de maneira mais sólida, podemos estabelecer a criação de um plano de ação para a ONG visando a direção da excelência. Desta maneira, cada diretoria irá estabelecer ações que devem ser realizadas para sanar algum problema ou aproveitar alguma oportunidade, e essas ações serão cruzadas com as pessoas que compõem as equipes de modo a criar um plano de ação com atividades e responsáveis claramente definidos.

Como é possível verificar, para algumas áreas, é necessária uma quantidade muito maior de iniciativas, o que, por sua vez, irá demandar mais esforços para que o plano se concretize. Entre as diretorias existentes na ONG, a primeira a passar pela reestruturação será a equipe de Gente, que poderá então iniciar as práticas de recrutamento necessárias para que o plano possa ser cumprido.

A análise dos critérios do modelo providenciou uma quantidade elevada de ideias para iniciativas dentro das diretorias. Junto a isso, também foram enumeradas as atividades que, atualmente, cada diretoria também precisa realizar para continuar a levar o dia a dia da ONG.

Embora tenham sido originadas de maneiras diferentes, e estavam agrupadas de acordo com a divisão pertinente às suas origens, essas iniciativas precisam ser agrupadas de uma maneira que torne mais clara a compreensão de seu relacionamento com a instituição. Deste modo, foi realizado um diagrama de afinidades (Kawakita Jiro) para reorganizar essas tarefas dentro das atuais diretorias.

A metodologia envolveu um documento do tipo PowerPoint, análogo ao painel proposto, com diversas caixas quadradas onde era possível inserir o nome das atividades que foram levantadas através do modelo EFQM ou do levantamento da ONG.

Um exemplo da versão prévia obtida pode ser visto na Figura 16. Dentro da diretoria, são elencadas as iniciativas que deverão ser tomadas por algum responsável e que deverão ser levadas para frente tendo em vista algumas atividades específicas elencadas. Por exemplo, na diretoria de gente, temos uma pessoa que deverá se responsabilizar pela Experiência dos funcionários. As atividades envolvem a avaliação dos professores (do inglês, *teachers*), da equipe de apoio e do pessoas da gestão; também deverá ser medida a satisfação dessas pessoas e uma política de desligamento deverá ser criada.

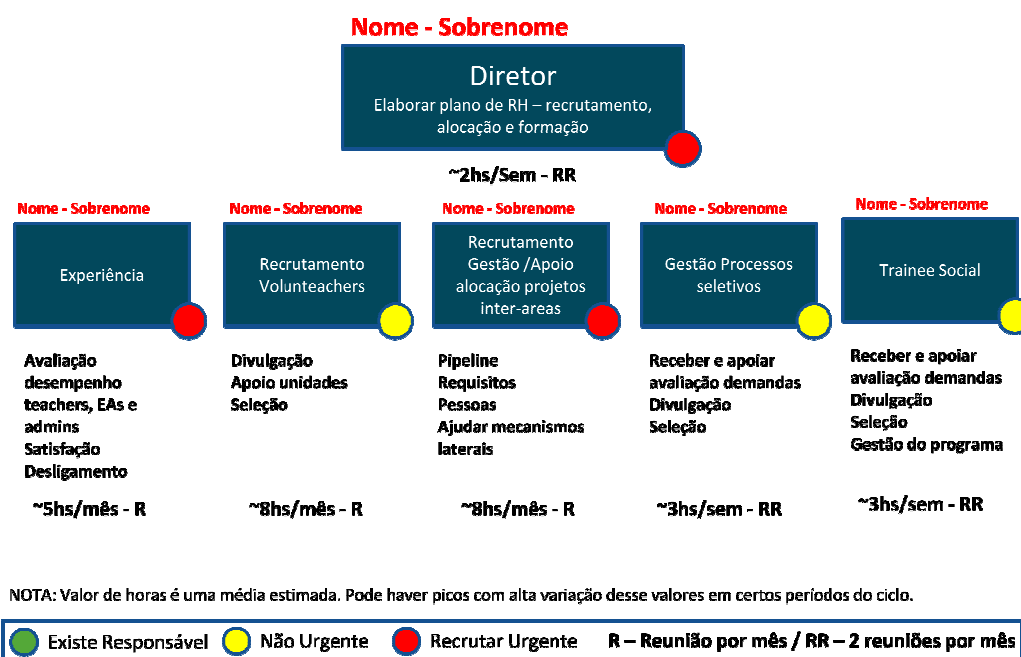


Figura 16 - Organização das áreas - Equipe de Gente. Elaborado pelo Autor em conjunto com a Diretoria da ONG.

Uma vez que a organização das áreas for estabelecida e as demandas de contratação forem sendo preenchidas, será possível elaborar planos de ações concretos. Isto é, definir atividades que serão alocadas a cada um dos responsáveis em uma das caixas elencadas. Cada diretoria contará com seu próprio plano de ação, com seus próprios objetivos. A partir da literatura revisada, os componentes que foram selecionados para compor este plano deverão conter:

- Nome da diretoria;
- Nome do diretor;
- Área dentro da diretoria responsável - seguindo o exemplo da figura acima, as opções seriam: experiência, recrutamento, gestão de processos seletivos ou trainee social;
- Ação - descrição do que será feito;
- Estágio atual da ação - o que está sendo feito no exato momento ou qual o próximo passo;
- Responsável - nome da pessoa que assumiu a responsabilidade;
- Áreas que deverão prestar suporte ou dar apoio;
- Prazo para realização;
- Status da ação - que pode ser: atrasado, no prazo ou adiantado;
- Esforço ou investimento necessário que pode ser tanto um número exato quanto uma medida qualitativa (alto, médio, baixo);
- Direção da melhoria - que especifica o impacto esperado nos indicadores de desempenho;
- Riscos - que ameaçam a conclusão da ação com êxito.
- Plano B - ou seja, um plano alternativo para lidar com os riscos identificados.

Uma vez que esses planos estiverem montados, também será necessário garantir que a comunicação interna comece a ocorrer de melhor forma. Assim será possível compartilhar práticas e ideias sobre a execução e o acompanhamento das ações que estarão sendo executadas. Além de novas políticas de comunicação e um novo formato para as reuniões de diretoria, também será criada uma documentação dos contatos de todas as pessoas que participam da ONG num sistema central. Essas pessoas serão elencadas de acordo com suas atividades e responsabilidades. Sendo assim, sempre que há uma demanda de contato com alguém devido a alguma atividade, será fácil localizar

esta pessoa e se comunicar sem precisar acionar a coordenadora central ou sem gerar retrabalho em atividades redundantes.

Por fim, deverão também ser elaborados os indicadores que pretendem verificar os resultados da organização. Eles são importantes para a definição dos planos de ação, pois têm um papel crucial na definição das direções de melhoria, e portanto, na relevância das ações estabelecidas. Como a ONG nunca fez medições de indicadores, é bastante difícil para a instituição estabelecer metas sem ter tido alguma experiência prévia, mas mesmo assim será importante estabelecer metas após a primeira medição de indicadores para que seja possível, gradualmente, aprender a controlar o atendimento dessas metas em conjunto com as ações realizadas.

Outras ações dentro da ONG também foram ressaltadas visando melhorias nos resultados obtidos e que devem ser incluídas nos planos de ações das diretorias. São elas:

- Criação de pacotes de patrocínio - a ONG não conta com pacotes fixos, o que leva a elaboração das propostas para diferentes patrocinadores tomar bastante tempo e muitas vezes se sair de forma inconsistente. A elaboração de pacotes poderá contribuir na padronização do fechamento de parcerias e também será melhor vista pelos possíveis patrocinadores.
- Programa de "pontos" para voluntários - os funcionários da ONG atualmente não possuem nenhum tipo de mecanismo para reconhecimento ou compensação. Um programa de pontos voltado para recompensar a conduta de cada voluntário também pode contribuir na estruturação mais clara de um plano de carreira dentro da ONG através da evolução da pontuação de cada um.
- Iniciativas de financiamento colaborativo - os meios de financiamento da ONG podem ser mais variados do que apenas contratos de patrocínio. Eventos beneficentes como corridas e jantares, participação em sites especializados em financiamento aberto ao público, competições, atividades ou rifas realizadas pelos próprios alunos são algumas das possibilidades. A formação de um fundo de investimentos contendo recursos para a ONG também pode ser estudada.
- Estruturação de pesquisas com professores e alunos - iniciativas que devem ser feitas urgentemente, e que precisam da definição das informações que devem ser coletadas e de uma estruturação básica de alocação dos responsáveis pelos dados e informações coletados.

- Contratação de funcionários remunerados visando a profissionalização da ONG - em alguns casos, quando não for possível contratar voluntários para determinada responsabilidade ou quando esta for muito crítica e exigir uma dedicação acima da viável para um voluntário, deverá ser contratado um novo funcionário.
- Elaboração de um manual de instruções para as unidades - que deve ocorrer visando a padronização da execução dos processos em quaisquer unidades que precisem interagir com a diretoria central.
- Criação de um programa de certificação para os alunos dos cursos, oferecendo certificações mais completas à medida que os alunos obtém melhor resultado.

O plano de ações elaborado, portanto, pode ser resumido no Quadro 6:

<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>
Mapeamento da Gestão das Diretorias	Autor do estudo	Diretoria de Gente;	Set/14	Finalizado
Priorização das atividades	Autor do estudo	Diretoria de Gente;	Set/14	Finalizado
Alocação ou contratação de pessoas nas diretorias	Equipe de Gente	Marketing	Out/14	Em andamento
Elaboração de indicadores	Autor do estudo	Coordenação Central	Out/14	Finalizado
Elaboração dos planos de ação das diretorias	Diretores	Autor do estudo	Out/14	Em Andamento
Elaboração de Políticas Internas	Diretores	Autor do Estudo	Out/14	Em Andamento
Criação de pacotes de Patrocínio	Desenvolvimento Institucional	Autor do Estudo	Out/14	Finalizado
Programa de Pontos para voluntários	Gente	Autor do Estudo	Out/14	Atrasado
Iniciativas de Financiamento	Desenvolvimento Institucional	Expansão	Fev/15	No prazo
Contratação de Funcionários	Gente	Marketing, Autor do estudo	A definir	-
Manual das Unidades	Expansão	Unidades	Jun/15	No prazo
Certificação para os alunos	Pedagógico	Jurídico	Nov/15	Atrasado

**Quadro 6 - Plano de ações para a ONG. Elaborado pelo autor.**

Conforme podemos ver, este plano de ação ilustra as primeiras iniciativas que podem ser retiradas de imediato da análise do modelo EFQM. No entanto, das iniciativas presentes neste plano ainda irão se desdobrar em um plano para cada diretoria da ONG, o que resultará em um número bem maior de ações que poderão ser verificadas na seção dos resultados do trabalho.

#### **4.5. Análise da Lógica RADAR**

Por fim, iremos analisar o plano proposto perante a lógica RADAR para garantir que a metodologia proposta está sendo seguida e que a implantação do plano será coerente.

Do ponto de vista dos resultados, temos que o objetivo definido é estruturar a ONG para permitir seu crescimento. E isso será feito através da melhora da excelência da ONG, em especial em sua gestão. A medida que será utilizada para medir essa melhora é a própria pontuação do modelo EFQM, pois a ONG apresentará uma melhora na sua pontuação nos diferentes critérios uma vez que as ações propostas forem implementadas. Além disso, os indicadores propostos também serão capazes de medir uma melhora nos resultados da ONG como um todo. A meta que procuramos obter é a de evoluir de uma pontuação de aproximadamente 390 para uma pontuação de, aproximadamente 680 pontos na escala do modelo. Isso significaria que a ONG já teria avanços significativos em práticas de excelência. Dessa maneira, a comparação dos resultados é inserida dentro do próprio modelo de referência.

A abordagem do plano ocorrerá através da entrega de um plano de ações, de um mapeamento de responsabilidades, de novas políticas dentro da ONG e também de indicadores propostos. As ações dos planos de cada diretoria irão sendo realizadas da maneira que os diretores programarem. As prioridades estão no preenchimento das vagas que forem abertas, do contrário não será possível executar nenhum plano. Os benefícios para os *stakeholders* serão melhores resultados que a ONG será capaz de oferecer. Além disso, a ONG se tornará mais transparente em termos de divulgação de dados e realização de ações. A ligação disso com a estratégia é justamente o fato de que a CPM contará cada vez mais com uma estrutura melhor para viabilizar sua expansão de forma mais rápida, afinal, um crescimento desestruturado poderia se mostrar inclusive insustentável, o que colocaria em xeque os objetivos da ONG.

A delegação dentro do plano apresentado ocorre principalmente entre os diretores e o autor do estudo, que montarão juntos os planos que cada diretoria precisará seguir. As atividades chave são o mapeamento de responsabilidades, a definição de objetivos das áreas, a alocação de tarefas e a estruturação de indicadores. As principais restrições impostas são o tempo, que é bastante curto até o início do piloto, a disponibilidade de pessoas, que são necessária para colocar o plano em execução e os recursos financeiros para o caso de uma contratação remunerada a mais para a ONG.

Os maiores riscos envolvidos são a falta de continuidade de funcionários, pois se houver fuga de voluntários da gestão, pode haver descontinuidade das ações estabelecidas e falta de comprometimento interno, que pode resultar no não cumprimento de prazos. As necessidades de comunicação são grandes porque precisam trazer visibilidade para todas as diretorias das mudanças que estão ocorrendo, além disso, também são necessárias para trazer o comprometimento das diversas pessoas que precisarão ser envolvidas.

Por fim, para avaliar e refinar, podemos usar dois tipos de medidas. Em primeiro lugar, o avanço da ONG dentro da escala EFQM, que, no momento, é a medida mais comparável da qual a organização dispõe. Em segundo lugar, os indicadores que começarem a ser medidos poderão ser utilizados para comparar resultados obtidos no longo prazo.

Para manter esse plano em funcionamento, é fundamental que a diretoria utilize as ferramentas propostas e desenvolva a capacidade de avaliar os dados coletados. Somente assim será possível conseguir estabelecer uma condição de aprendizado contínuo através do ciclo proposto pelo EFQM.

## 5. RECEPÇÃO DO PLANO

Apesar de o plano proposto no capítulo anterior ter sido apresentado de maneira contínua, como se tivesse sido elaborado de uma só vez sem ter recebido influência da gestão da ONG em sua elaboração, ele foi discutido e elaborado em pequenos passos e em conjunto com os próprios diretores da ONG e, em especial, com a Coordenadora Geral. Deste modo, a recepção do plano não gerou repercussões negativas ou algum tipo de resistência na sua implementação, pelo contrário, os diretores das diversas áreas se dispuseram prontamente a ajudar nas tarefas que lhes cabiam dado que enxergaram nessa proposta uma possibilidade de trazer foco para suas atividades e construir de maneira mais sistemática os objetivos e ações de suas respectivas áreas.

O plano estratégico da ONG sofreu mais uma leve modificação em seu objetivo de curto prazo. Além de interromper suas atividades de expansão para realizar uma estruturação interna que viabilize um crescimento de forma mais organizada, o objetivo de curto prazo da ONG passou a ser lançar um projeto piloto colocando em ação todas as novas propostas para as unidades e para as diretorias em julho de 2015. Isso não significa que as ações sugeridas deverão esperar para serem implantadas, mas sim que todas elas já deverão estar em andamento ou plenamente desenvolvidas para que o piloto teste de maneira mais aprofundada o seu funcionamento. Essa definição pauta os prazos das ações que compõe o cronograma de implantação.

Então, uma unidade nova será aberta fazendo uso completo da nova estrutura, coletando os indicadores e obedecendo as políticas estabelecidas. Em seguida, o plano de crescimento da ONG continuará o mesmo até 2017, abrindo mais duas unidades em 2016 e mais 4 unidades em 2017.

Para conseguir implantar a proposta até o prazo proposto, algumas incitativas necessitaram de bastante apoio das diretorias da ONG. Em especial a Coordenação Central (e a Diretora Presidente) e também a diretoria de Gente serão fundamentais para ajudar no caminho. Em segunda instância, todas as diretorias participarão de reuniões para a estruturação de suas responsabilidades e também para a elaboração do plano de ação.

Os indicadores propostos passaram pela validação da diretora presidente e das respectivas diretorias que se responsabilizariam pelos mesmos. A versão apresentada já

conta com as sugestões propostas pelos membros da ONG. Após isso, a diretoria de gestão da informação ficou encarregada de elaborar um sistema que pudesse lidar com a coleta desses indicadores e também por desenvolver um banco de dados que documente essas informações. Esses indicadores também foram usados pelos diretores para elaborar os planos de ação de suas áreas de modo a tentar avaliar as direções de melhoria buscadas pelas ações estabelecidas.

As responsabilidades de cada área foram mapeadas com auxílio da equipe de gente, que deu suporte na execução de reuniões que validaram o modelo proposto pelo KW e estabeleceram as demandas de recrutamento, pelos quais a equipe de gente também se responsabilizou. Após a priorização das atividades, foi decidido que seria necessário fazer o recrutamento de mais um funcionário remunerado para a gestão da ONG. A priorização e a elaboração do cargo será apresentada no tópico seguinte, que aborda os resultados.

A partir da proposta desse plano, também foi possível desenhar um novo formato para as reuniões de gestão que ocorrem na ONG. A estrutura dos planos de ações de cada diretoria irão pautar as reuniões internas desta equipe. Ou seja, o plano de ações passará a servir como uma ferramenta de desenho e de gestão das atividades dos membros das equipes. Isso irá contribuir com mais transparência para as atividades das áreas, maior foco nos esforços dos voluntários e também viabilizará maior compartilhamento de ideias e práticas dentro das diretorias. Periodicamente, quando houver reuniões entre todas as diretorias, esses planos servirão como um resumo para as atividades realizadas por cada um dos diretores que poderão apresentar como suas ações estão cumprindo os objetivos estabelecidos através das direções de melhoria de cada uma das atividades. Ou seja, o plano de ações também será uma ferramenta informe da gestão de maneira sistemática.

## 6. APLICAÇÕES E RESULTADOS

Após o plano proposto ser recebido pela ONG, finalmente ele pôde ser implementado e suas aplicações verificadas.

### 6.1. Alocação de Responsabilidades e Contratações

As alocações das responsabilidades com as áreas foram elaboradas, e também priorizadas segundo a Metodologia GUT. Como escala foram usados os seguintes parâmetros mostrados no Quadro 7.

<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>
1 - Não há problemas para a ONG se não for feita	1 - Não é necessário para o piloto	1 - Se nada for feito, essa atividade se resolve por si só (não precisa alocar ninguém)
2 - Há problemas para a ONG, mas é possível lidar com eles	2 - É necessário para o piloto, mas é possível começar o piloto sem	2 - Não haverá nem piora nem melhora se nada for feito (alocar se for possível)
3 - A existência da ONG é seriamente ameaçada se não for feito	3 - O piloto não poderá começar sem a realização dessa atividade	3 - Haverá piora se nada for feito (alocar alguém urgente)

**Quadro 7 - Pontuação estabelecida para aplicação da metodologia GUT. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013).**

As responsabilidades, então, foram classificadas de acordo com esses três critérios. A partir dessa priorização, será possível definir como serão pautadas as iniciativas de alocação de pessoas dentro de cada diretoria, as atividades de recrutamento ou de contratação. O resultado dessa classificação pode ser verificado no Quadro 8. Vale ressaltar, que essa priorização não mostra como resultado a importância da responsabilidade perante a ONG, mas sim a atenção que esta tarefa requer no momento em que a priorização foi elaborada para a alocação de um recurso. Todos os cargos de diretoria que não estavam preenchidos receberam, automaticamente, pontuação máxima e por isso não estão elencados no quadro.

<b>Diretoria</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Coordenação Central</b>	Compilar informações das atividades anuais da ONG	3	3	2	18
<b>Coordenação Central</b>	Avaliar o impacto social	3	2	2	12
<b>Coordenação Central</b>	Coordenar reuniões de diretorias de área	3	3	1	9
<b>Coordenação Central</b>	Coordenar reuniões de diretorias das unidades	3	3	1	9
<b>Coordenação Central</b>	Elaborar planos de governança	1	2	2	4
<b>Coordenação Central</b>	Revisar o PE integrando todas as áreas	2	1	2	4
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Desenho de necessidade e racional do tamanho das doações	3	3	2	18
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Priorização e inscrição de projetos	2	3	2	12
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Patrocínio, voluntariado corporativo e oportunidades de expansão	2	3	2	12
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Mapeamento, prospecção de empresas, reuniões e gestão de fluxo de vendas	2	3	2	12
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Oportunidades com pequenas empresas	2	3	2	12
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Garantir contratos de patrocínio (editais)	2	2	3	12
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Realização de Benchmarks	2	2	2	8
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Elaborar plano de captação e networking	2	2	2	8
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Doações recorrentes e doações pontuais de <i>crowdfunding</i>	2	2	2	8
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Convênios e Projetos conjuntos	2	2	2	8
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Mapeamento de oportunidades	2	1	2	4
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Execução dos patrocínios (relatórios, treinamentos <i>in company</i> )	2	1	2	4
<b>Desenvolvimento Institucional</b>	Eventos beneficentes	1	1	2	2
<b>Expansão</b>	Estruturar modelo de expansão (Legal, Financeiro)	2	3	3	18
<b>Expansão</b>	Estruturar "Manual da Unidade"	2	3	3	18
<b>Expansão</b>	Medição e controle do desempenho dos processos internos das unidades e indicadores de expansão - definir indicadores e ser auditor	3	2	2	12
<b>Expansão</b>	Definir os processos necessários às operações das unidades	3	3	1	9
<b>Expansão</b>	Gestão de contatos com empreendedores sociais	2	2	1	4

**Quadro 8a - Priorização das responsabilidades mapeadas. Elaborado pelo autor. Continua.**

<b>Diretoria</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Financeiro</b>	Alinhamento financeiro das Unidades e controle central de inventário	3	3	3	27
<b>Financeiro</b>	Realização de pagamentos	3	3	3	27
<b>Financeiro</b>	Captação PF – Acompanhamento e Auxílio	3	3	3	27
<b>Financeiro</b>	Executar obrigações legais (Registro de marcas, prestação de contas, auditorias)	3	3	3	27
<b>Financeiro</b>	Acompanhar recebimento de dinheiro	3	3	3	27
<b>Financeiro</b>	Captação PJ – Acompanhamento e Auxílio	3	3	3	27
<b>Financeiro</b>	Comunicação e coordenação com auditoria e contabilidade	3	3	3	27
<b>Financeiro</b>	Garantir transparência da ONG	3	3	2	18
<b>Financeiro</b>	Elaborar e acompanhar planejamento financeiro e metas	3	3	2	18
<b>Financeiro</b>	Elaborar formatos padrões de relatórios periódicos (atividades, resultados)	2	3	2	12
<b>Financeiro</b>	Manter e revisar contratos e termos (Cambridge, estágio, voluntariado)	2	2	2	8
<b>Gente</b>	Experiência	2	3	2	12
<b>Gente</b>	Talentos - necessidades internas	3	3	1	9
<b>Gente</b>	<i>Trainee</i> Social	2	2	2	8
<b>Gente</b>	Recrutamento <i>Volunteachers</i> e Gestão	2	3	1	6
<b>Gestão da Informação</b>	Banco de dados	3	3	3	27
<b>Gestão da Informação</b>	Infraestrutura de TI	3	3	3	27
<b>Gestão da Informação</b>	Mensuração e apresentação de indicadores e resultados	3	2	3	18
<b>Gestão da Informação</b>	Registro de conhecimento	2	2	3	12
<b>Gestão da Informação</b>	Desenvolvimento de Sistema - Unidade	3	2	2	12
<b>Gestão da Informação</b>	Desenvolvimento de Sistema - Área	3	2	2	12
<b>Gestão da Informação</b>	<i>Help Desk</i> /Manual de ajuda	1	2	2	4
<b>Gestão da Informação</b>	<i>Dropbox</i>	2	1	2	4

Quadro 8b - Priorização das responsabilidades mapeadas. Elaborado pelo autor. Continua.

<b>Diretoria</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Marketing</b>	Comunicação interna e entre os membros	2	3	2	12
<b>Marketing</b>	Fale conosco - Gestão de contatos	3	3	1	9
<b>Marketing</b>	Eventos	2	2	2	8
<b>Marketing</b>	Relações Públicas	2	3	1	6
<b>Marketing</b>	Campanhas ( <i>Design</i> )	1	2	3	6
<b>Marketing</b>	Produtos	2	1	3	6
<b>Marketing</b>	Mídias Sociais ( <i>Facebook</i> )	2	2	1	4
<b>Marketing</b>	<i>Newsletter</i>	1	2	1	2
<b>Marketing</b>	<i>Site</i>	1	2	1	2
<b>Pedagógico</b>	Desenho acadêmico	2	3	3	18
<b>Pedagógico</b>	Liderança dos pedagógicos das unidades	3	3	2	18
<b>Pedagógico</b>	Treinamento	3	3	2	18
<b>Pedagógico</b>	Elaboração de “cartilha” do professor e do aluno	2	3	2	12
<b>Pedagógico</b>	Pesquisa de satisfação com nossos alunos	2	2	2	8
<b>Pedagógico</b>	Oportunidades para Alunos	2	2	1	4

**Quadro 8c - Priorização das responsabilidades mapeadas. Elaborado pelo autor. Conclusão.**

A partir do mapeamento elaborado, foi realizado o preenchimento das seguintes vagas: Diretor Pedagógico, Desenho acadêmico, Diretor de Gestão da Informação, Diretor de Marketing, Diretor de Desenvolvimento Institucional, Experiência, Recrutamento, Talentos, Coordenação de reuniões de diretorias de área e Coordenação de reuniões de Diretorias de unidades. De fato, houve uma grande fuga de voluntários no período imediatamente antes em que o projeto foi realizado, e em detrimento disso, vários cargos chave estavam livres, a exemplo de várias diretorias. A realização desse mapeamento foi crucial para preparar a ONG para ser capaz de elaborar e realizar um plano de ações mais elaborado e voltado para cada área.

No entanto, uma série de responsabilidades ainda precisavam ser endereçadas e possuíam um grau de priorização bastante elevado. Dessa maneira, foi definido que a CPM precisaria fazer sua próxima contratação remunerada. A definição das responsabilidades que seriam atribuídas ao cargo foi feita com base nas maiores prioridades obtidas na escala de priorização, e com isso, as atividades pertenciam, principalmente à diretoria financeira, como pode ser verificado de acordo com a metodologia GUT.

O recrutamento desta pessoa não foi concluído até o momento, mas foi gerado um perfil de contratação para o cargo. O mapeamento das responsabilidades foi útil na elaboração deste perfil, porém o ele foi baseado principalmente no plano de ações da diretoria financeira que será mostrado adiante. Deste modo, apresentaremos o perfil do cargo no tópico que aborda os planos de ações de cada uma das diretorias.

## 6.2. Proposta de Indicadores

Como parte final integrante da proposta de ações para a ONG, foi elaborada uma lista de indicadores que se relacionam com diferentes critérios do modelo EFQM. Juntamente com a definição desses indicadores, também estão listados os responsáveis por gerar os dados que devem ser tomados para o cálculo dos indicadores e também os responsáveis por analisar esses indicadores. O Quadro 9 mostra os indicadores elaborados.

<b>Crítério EFQM</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fonte</b>	<b>Responsável</b>
Resultados Chave	Taxa de efetivação das ações	Total de ações concluídas / total de ações planejadas (para cada diretoria)	Áreas	Coordenação Central
Resultados Pessoas	Responsabilidade (voluntários)	Número de faltas / Número de comparecimentos	Gente	Coordenação Central
Resultados Chave	Processos definidos	Número de processos definidos na área / Número de processos priorizados na área	Áreas	Coordenação Central
Resultados Chave	Evolução de captação PF	Contribuição de Mantenedores PF no ano / Contribuição de Mantenedores PF no ano anterior	Financeiro	Desenvolvimento Institucional
Resultados Chave	Evolução de captação PJ	Contribuição de Mantenedores PJ no ano / Contribuição de Mantenedores PJ no ano anterior	Financeiro	Desenvolvimento Institucional
Resultados Chave	Qualidade dos parceiros	Número de parceiros de uma classificação / Parceiros totais	Desenvolvimento Institucional	Desenvolvimento Institucional
Resultados Chave	Fidelidade de Parceiros	Soma de semestres (idade) dos parceiros / Parceiros totais	Desenvolvimento Institucional	Desenvolvimento Institucional
Resultados Sociedade	Conhecimento da ONG - Empresas	Número de empresas que conhecem a ONG / Número de empresas pesquisadas	Expansão	Expansão
Resultados Sociedade	Conhecimento da ONG - Pessoas	Número de pessoas que conhecem a ONG / Número de pessoas pesquisadas	Expansão	Expansão
Resultados Chave	Cobertura de Orçamento	Contribuição de Mantenedores PF+PJ no ano / Orçamento do ano	Financeiro	Financeiro
Resultados Chave	Funcionamento do Financeiro	Atrasos em pagamentos ou recebimentos / envio de informações	Financeiro	Financeiro
Resultados em Pessoas	Recrutamento	Tempo médio de preenchimento de vagas	Gente	Gente
Resultados em Pessoas	Abandono de voluntários	Tempo médio de permanência de um voluntário na ONG	Gente	Gente

**Quadro 9a - Proposta de indicadores. Elaborado pelo autor. Continua.**

<b>Critério EFQM</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fonte</b>	<b>Responsável</b>
Resultados em Pessoas	Dedicação	Horas dedicadas por voluntários / Número de Voluntários	Gente	Gente
Resultados em Pessoas	Fidelidade dos professores	Soma dos períodos de contribuição dos voluntários que trabalharam no semestre / Número de voluntários do semestre	Pontos focais das unidades	Gente
Resultados em Pessoas	Satisfação - Professores (infra, suporte, experiência)	Somatório das notas recebidas na Pesquisa de satisfação dos professores / Somatório de notas máximas da Pesquisa	Pontos focais das unidades	Gente
Resultados Chave	Comunicação	E-mails enviados à coordenadora por membros pedindo informação sobre outros membros	Sarah	Gestão da Informação
Resultados Sociedade	Popularidade na internet	Visualizações de publicações, Curtidas, Visualizações do site	Marketing	Marketing
Resultados Sociedade	Popularidade na Imprensa	Número de aparições da ONG na Imprensa	Marketing	Marketing
Resultados em Clientes	Evolução do volume	Número de alunos treinados no semestre / Número de alunos treinados semestre anterior	Pontos focais das unidades	Pedagógico
Resultados em Clientes	Impacto social	Alunos inseridos em oportunidades / Número total de alunos	Pedagógico - Oportunidades para alunos	Pedagógico
Resultados em Clientes	Taxa de conclusão	Número de alunos que concluiu o semestre / Número de alunos que iniciou o semestre	Pontos focais das unidades	Pedagógico
Resultados em Clientes	Fidelidade dos Alunos	Soma dos semestres que cada aluno já fez / Número de alunos	Pontos focais das unidades	Pedagógico
Resultados em Clientes	Responsabilidade (alunos)	Número de faltas / Número de comparecimentos	Pontos focais das unidades	Pedagógico
Resultados em Clientes	Satisfação - Alunos (material, professores, instalações, aula)	Somatório das notas recebidas na Pesquisa de satisfação dos alunos / Somatório de notas máximas da Pesquisa	Pontos focais das unidades	Pedagógico
Resultados em Clientes	Atratividade Familiar	Número de alunos que completam o curso / Número de famílias que completam o curso	Pontos focais das unidades	Pedagógico

**Quadro 9b - Proposta de indicadores. Elaborado pelo autor. Conclusão.**

Os quatro critérios de resultados contam com indicadores para o acompanhamento do desempenho da ONG. Nos resultados em clientes, entende-se que deve-se atingir o melhor resultado com os alunos da organização, e por isso o ensino ofertado deve ser de excelência. Os alunos devem estar satisfeitos com aquilo que lhes é ofertado durante o curso, e mais que isso, devem conseguir obter resultados positivos após terem sido certificados pelo curso, com o surgimento de melhores oportunidades e seu respectivo ingresso.

No caso do resultado em pessoas, para este tipo de organização, as pessoas, ou seja, voluntários, não estão buscando remuneração financeira, mas sim outro tipo de compensação. A satisfação desses voluntários pode advir de diversas fontes e por isso é

importante garantir que eles estejam satisfeitos com a ONG. Outro sinal forte se resultados positivos com as pessoas é o tempo de preenchimento de uma vaga ou o baixo abandono, que indicam que a satisfação das pessoas com seu trabalho é grande e já consegue ter resultado na geração de uma reputação positiva para a ONG.

Para medir os resultados na sociedade, podemos avaliar a visibilidade que esta obtém em meios públicos de informação. Redes sociais, sites, aparições na imprensa são capazes de revelar que a sociedade como um todo reconhece o trabalho desenvolvido pela ONG de uma maneira positiva.

Por fim, temos também os resultados chave. Eles estão relacionados com a estratégia e políticas da ONG e também se relacionam com os resultados financeiros obtidos. Com relação aos objetivos estratégicos, podemos elencar uma maior estruturação de processos dentro da ONG visando o objetivo de aumentar a estruturação da ONG até 2015 e o cumprimento das atividades estabelecidas no plano de ação. Ou seja, a ONG quer ser capaz de se planejar e de cumprir o que foi planejado. Além disso, no mesmo âmbito de obter maior estruturação, a questão da comunicação interna também foi levantada e deve se tornar mais eficiente. A melhor maneira de medir isso seria identificando quantas pessoas ainda não conseguem se situar bem dentro das áreas da ONG. Na face financeira dos resultados chave, temos a captação de recursos como a principal fonte de receitas, e portanto sua evolução e seu volume precisam ser medidos. Além disso, a satisfação dos parceiros pode ser indicada pela fidelidade dos mesmos. E para encerrar, a cobertura do orçamento mede a capacidade que a ONG tem de alinhar suas necessidades com a captação de recursos evitando desperdícios em ambos os lados.

### **6.3. Planos de Ações das Diretorias**

Após a elaboração das atividades anteriores, o projeto alvo deste estudo acabou ganhando maiores dimensões dentro da CPM o que acabou culminado em uma proposta extra de implantação. Uma vez que os diretores participaram das dinâmicas anteriores de desenvolvimento de implantação que já tinha sido planejada, foi sugerido que cada diretor de área pudesse, em conjunto com o autor desse estudo, com o apoio específico dos membros da equipe de gente e de membros da iniciativa "Projetão", elaborar seus próprios desenhos de planos estratégicos e de operações, o que incluiria os objetivos da área, planos de ação, políticas e priorizações de processos, dependendo do caso.

Considerando o prazo final do cronograma do projeto, não foi possível elaborar uma lista exaustiva das atividades planejadas para cada uma das áreas, sendo que aliás, isso foge do objetivo desse estudo. No entanto, uma certa gama de atividades foram propostas de acordo com sua pertinência em promover melhorias relativas às análises provindas do modelo EFQM.

Nos tópicos que seguem, iremos verificar os resultados das discussões com os membros da gestão da ONG e as propostas elaboradas a partir das mesmas.

### **6.3.1. Os Papéis dos Diretores**

Antes de abordarmos cada uma das áreas, vamos abordar o que foi definido para os diretores. Esse papel foi decidido com base nas atuais práticas pesquisadas sobre o terceiro setor e no modelo EFQM. Em conjunto, também devemos acrescentar que ao contrário da atual tendência brasileira, onde a maioria dos funcionários do terceiro setor é remunerado, a CPM prefere por manter a maior parte possível dos seus funcionários como voluntários dentro do possível, pois acredita que é possível ter uma proposta de valor diferenciada por meio dessa definição.

O papel dos diretores deve se assemelhar com o de um gerente de projetos de sua própria diretoria, e também com o de um dos líderes da diretoria como membro da ONG. Ele faz controles e acompanhamentos gerenciais em sua própria área, elabora o plano estratégico e de operações de sua área, define metas para os indicadores dos quais sua diretoria é responsável, realiza reuniões no mínimo mensais com sua equipe, participa das reuniões mensais das diretorias, participa da revisão do planejamento estratégico anualmente e mobiliza esforços extras para iniciativas pontuais quando necessário.

O resultado principal dessas definições é que os diretores deveriam se manter afastados da realização das tarefas relativas a "por a mão na massa" nas operações da ONG e, portanto, deveriam se focar nas competências mais gerenciais e organizacionais envolvidas em seus trabalhos. Definidas as ações de um diretor, podemos partir para apresentar as diferentes diretorias.

### **6.3.2. Pedagógico**

Esta diretoria tem por objetivo tornar a experiência dos alunos a melhor possível. Suas responsabilidades incluem: a pesquisa de satisfação com alunos e coleta de dados

sobre seu desempenho; a coordenação das diferentes unidades em atividades relativas ao ensino, como garantir o repasse de informações de presença e notas para os responsáveis; o desenho acadêmico do curso; o treinamento de professores; a inserção de alunos em oportunidades e a elaboração, distribuição de uma cartilha de instruções e condutas recomendadas para alunos e professores e certificação dos alunos.

A partir de conversas sobre a situação atual dessa área, verificamos que em especial a responsabilidade de desenho acadêmico requer atenção. Isso por causa de duas demandas que influenciam fortemente na satisfação de seus alunos e de seus professores. Por exemplo, foi percebido que as provas aplicadas aos alunos não estão completamente alinhadas com os conteúdos apresentados nas aulas, e portanto necessitam de revisão. Outra situação é a de que as turmas mais avançadas ainda não possuem programas de curso estruturados para os professores utilizarem dado que essas turmas têm tido poucas classes que justifiquem o trabalho nessa área, no entanto a priorização dos resultados em clientes e em pessoas ficou clara para a diretoria, que decidiu sanar estes problemas. Por fim, também faz-se necessário estabelecer a aplicação das pesquisas de satisfação com os alunos, e isso inclui desde a elaboração da pesquisa até o cronograma de aplicação referente ao semestre.

O Quadro 10 mostra as ações que foram estabelecidas para essa área.

Outras práticas que precisam começar a fazer parte dos objetivos dessa diretoria que podem ser citadas com base no proposto pelo EFQM são:

- Análise dos dados das pesquisas de satisfação para apresentação dos resultados para as diretorias de áreas e de unidades.
- Procurar entender a relação dos resultados das pesquisas com propostas de atualização do planejamento estratégico.
- Atualizar o desenho acadêmico de acordo com as necessidades dos alunos.

### **6.3.3. Gestão da Informação**

Essa diretoria tem por papel cuidar do fluxo e armazenamento de dados e informações que fazem parte da ONG. Entre eles, podemos citar: o banco de dados que já foram coletados e também os que passarão a ser coletados; o registro de conhecimento elaborado em publicações feitas na ONG; os contatos que cada membro da ONG têm e a respectiva alocação desses contatos com as responsabilidades de cada um.

<b>Ação</b>	<b>Onde Estamos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>	<b>Esforço / Investimento Necessário</b>	<b>Direção de Melhoria</b>	<b>Riscos</b>	<b>Plano B</b>
Montar programa de curso para as turmas I e J	Precisamos contratar / alocar alguém	Desenho Acadêmico	Gente / Marketing	jul/14	Atrasado	Médio	Aumentar Satisfação de alunos Aumentar satisfação de professores Diminuir taxa de abandono	Não achar alguém Mudança no método	Colocar professores experientes nessas turmas
Revisar as provas de todas as turmas	Precisamos contratar / alocar alguém	Desenho Acadêmico	Gestão da Informação	fev/15	No prazo	Alto	Aumentar Satisfação de alunos Diminuir taxa de abandono	Não achar alguém Mudança no método	Fazer mutirão de revisão
Elaboração da pesquisa de satisfação dos alunos	Áreas abordadas definidas. Elaborar questões e formato.	Pesquisa com alunos	Gente / Coordenação geral	fev/15	No prazo	Médio	Aumentar a satisfação dos alunos	Pesquisa excessivamente longa para ser preenchida	Excluir perguntas sobre cujo resultado é mais difícil de atuar
Elaboração do calendário semestral de aplicação da pesquisa	Etapas definidas. Alinhar datas com unidades.	Pesquisa com alunos	Coordenação Geral / Unidades	fev/15	No prazo	Médio	Melhorar a definição de processos	Unidades não respeitar prazos	Caminho crítico não deve depender de unidades. Estabelecer folgas.
Elaboração de políticas de certificação para os alunos	Definir requisitos a cumprir para receber cada certificação	Desenho acadêmico	Financeiro jurídico	nov/15	Atrasado	Médio	Melhorar resultados em clientes	Rejeição ao modelo e desmotivação	Estabelecer ligação entre certificações e resultados

**Quadro 10 - Plano de ações da Diretoria Pedagógica. Elaborado pelo autor.**

Além do plano de ações, essa diretoria também já estabeleceu políticas dentro da ONG, visando, em especial, garantir uma melhor comunicação entre os membros. Entre elas, elencamos a criação de e-mails institucionais para os membros, e necessidade de copiar os diretores de uma área ou unidade sempre que entrar em contato com algum membro dessa diretoria, e a atualização da planilha de contatos como parte das obrigações de um diretor, que deve manter todos os contatos de sua diretoria atualizado. Para evitar problemas na planilha de contatos, apenas diretores podem realizar alterações, mas a visualização da planilha é aberta para qualquer pessoa. É tarefa da diretoria de Gestão de Informação garantir que as informações ali estão atualizadas e corretas.

Além disso, para essa diretoria, a estruturação e o mapeamento de processos envolvendo o tráfego de dados coletados nas unidades para as diretorias centrais e entre as próprias diretorias centrais foi colocado como uma prioridade e inclusive há um projeto específico endereçando essa questão.

O Quadro 11 mostra as ações que foram estabelecidas para essa área.

Podemos verificar que essa área conta com projetos bastante desafiadores e de grande proporção, que consistem na elaboração de sistemas de informação, bancos de dados e fluxo de informações. O que torna ainda essas ações especialmente mais complexas é a preocupação necessária em elaborar sistemas que possam ser utilizados pelos diversos membros da ONG de maneira fácil, simples e intuitiva. Do contrário, a adaptação aos sistemas será ruim e o mapeamento dos processos se tornará praticamente obsoleto, pois os membros buscarão outras formas de se comunicar.

#### **6.3.4. Marketing**

Responsável pela comunicação externa e interna da ONG, pelo design de campanha e pela realização de eventos. Apesar de ser uma diretoria com um grande número de membros e que tem se mostrado bastante ativa mas as suas responsabilidades a grosso modo se tratam de rotinas, e não de projetos buscando oferecer melhorias para a ONG. O plano de ações, consiste, pois, da estruturação dessas rotinas.

O Quadro 12 mostra as ações que foram estabelecidas para essa área.

Por outro lado, também devem ser levadas em consideração as necessidades da construção de uma imagem para a ONG e também a realização de pequenos projetos que

<b>Ação</b>	<b>Onde Estamos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>	<b>Esforço / Investimento Necessário</b>	<b>Direção de Melhoria</b>	<b>Riscos</b>	<b>Plano B</b>
Montar base de contatos dos membros da ONG relacionando responsabilidades com os contatos	Base sendo preenchida pelos membros	Banco de Dados	Todos os diretores	dez/14	Atrasado	Alto	Melhorar Comunicação	Preenchimentos incorretos / Falta de aderência	Cadastrar pessoas logo que são recrutadas Testar contatos
Elaborar sistema de informações para coleta de indicadores	Processos priorizados e mapeados. Falta especificar e implantar o sistema	Sistema de Unidades	Diretores de Unidades	fev/15	Atrasado	Alto	Melhorar os processos definidos Melhorar as ações efetivadas	Processos mapeados incorretamente	Validar formatos com diferentes diretores de unidades
Implantação de um sistema de gestão de projetos	Planejar atividades necessárias / Definir terceirização	Sistema de Áreas	Diretores de Áreas	dez/15	Atrasado	Alto	Melhorar as ações efetivadas	Não encontrar parceiros a preço viável	Buscar patrocínios ou parcerias
Elaborar estrutura de gestão do conhecimento	Montar estrutura / Realizar Benchmarks	Registro do Conhecimento	Coordenação geral e Gente	dez/15	No Prazo	Alto	Diminuir retrabalho nas atividades da ONG	Excesso de burocracia dentro da ONG	Utilizar pastas compartilhadas com restrições de edição
Elaboração de plataforma de ensino para alunos e professores	Montar estrutura / Realizar Benchmarks	A definir	Coordenação geral, Gente e Pedagógico	dez/15	No Prazo	Alto	Melhorar satisfação dos professores e alunos	Baixa qualidade da plataforma	Estabelecer um sistema de suporte mais simples
Estabelecer políticas de comunicação interna	Política de e-mails divulgada	Diretor	Marketing, Coordenação central	dez/14	Finalizado	Baixo	Melhorar comunicação	Baixa adesão, geração de confusão nos usuários	Recrutar voluntário com cargo específico de conectar pessoas e gerir contatos

**Quadro 11 - Plano de ações da Diretoria de Gestão da Informação. Elaborado pelo autor.**

<b>Ação</b>	<b>Onde Estamos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>	<b>Esforço / Investimento Necessário</b>	<b>Direção de Melhoria</b>	<b>Riscos</b>	<b>Plano B</b>
Elaborar plano e cronograma de comunicação interna	Mapear atividades e determinar periodicidades necessárias	Comunicação Interna	Pedagógico e Gente	jun/14	No prazo	Médio	Melhorar resultados em pessoas	Burocracia excessiva	Priorizar diferentes pacotes e implantar incrementalmente
Elaborar plano e cronograma comunicação externa	Identificar quem deve receber qual tipo de informação	Relações Públicas e Mídias Sociais	Diretor de Marketing, Financeiro, Desenvolvimento Institucional e Expansão	jun/14	No prazo	Alto	Melhorar resultados em clientes, na sociedade e chave	Burocracia excessiva	Priorizar diferentes pacotes e implantar incrementalmente
Definir características da imagem corporativa que se pretende formar	Abrir discussão na diretoria sobre o plano de marketing	Diretor de Marketing	Outros diretores	jun/14	No prazo	Alto	Melhorar resultados chave	Desalinhamento estratégico	Apresentar estratégia atual e abrir para discussão com mais diretores
Elaborar formatos padrão de documentos enviados repetitivamente como corpos de e-mails, relatórios de stakeholders, newsletters, divulgações de cargos etc.	Divulgação de cargos elaborada.	Campanhas (design)	Responsáveis pelos documentos e gestão da informação	jun/14	No prazo	Baixo	Melhorar definição de processos	Baixa divulgação dos modelos, resultando em retrabalho desnecessário	Alinhar desenvolvimento com a diretoria de Gestão da Informação

**Quadro 12 - Plano de ações da Diretoria de Marketing. Elaborado pelo autor.**

podem fornecer uma ajuda valiosa para as atividades de outras diretorias, mas que apenas pessoas que já contam com alguma experiência prévia em marketing terão capacitação para realizar de forma satisfatória. Por exemplo, a elaboração do visual de documentos cujo conteúdo será elaborado por outra diretoria.

### **6.3.5. Expansão**

Essa diretoria têm papel crucial na abertura do piloto em 2015. Ela cuida dos assuntos relacionados com a abertura e manutenção de novas unidades para a ONG. No caso dessa diretoria, as responsabilidades mapeadas ainda estão sendo, aos poucos, tratadas, e não houve muito progresso. Por isso, foi definido que o plano de ações dela tem o objetivo de cumprir as responsabilidades já mapeadas, isso inclui a elaboração do Manual de Unidades, o mapeamento de processos (em conjunto com a diretoria de Gestão da informação) e a definição do parceiro que irá abrir a franquia onde o projeto piloto será posto em prática. Após o cumprimento dessas atividades, a diretoria trocará o foco atual de suas tarefas para um modelo mais voltado a trazer inovações para a CPM, e a partir desse momento, então, que será mais pertinente a elaboração de um novo plano de ação.

Além disso, há duas demandas que precisam ser endereçadas com urgência. A primeira é criar uma fonte de ideias, por meio de benchmarks ou pesquisas, de modelos de expansão (tanto no âmbito legal como financeiro). A ideia é obter diversas respostas para questões como, qual deve ser a estrutura jurídica de registro das franquias (mesmo CNPJ ou não); ou também qual deve ser a relação de direitos e deveres entre uma franquia e a CPM (exemplo: há movimentação financeira em algum sentido? O que deve ser transferido? Qual a geração de valor?). O Quadro 13 mostra as ações que foram estabelecidas para essa área tendo em vista essas demandas.

### **6.3.6. Desenvolvimento Institucional**

Responsável por garantir o relacionamento com patrocinadores e parceiros, essa diretoria tem por objetivo a captação de recursos de maneira sustentável para a ONG. Assim como a diretoria de marketing, essa é uma diretoria com uma rotina própria já estabelecida, que inclui, principalmente reuniões com possíveis parceiros e fechamento de contratos de patrocínio. O Quadro 14 mostra as ações que foram estabelecidas para essa área de modo a propiciar algumas melhorias, em especial, nos resultados chave da ONG.

<b>Ação</b>	<b>Onde Estamos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>	<b>Esforço / Investimento Necessário</b>	<b>Direção de Melhoria</b>	<b>Riscos</b>	<b>Plano B</b>
Realização de Benchmarks sobre o modelo de expansão	Pesquisa de organizações	Estruturar Modelo de Expansão	Coordenação Central e Desenvolvimento Institucional	jun/15	Atrasado	Médio	Melhorar alianças e recursos	Falta de abertura de outras organizações	Buscar relatos acadêmicos
Compilação de processos mapeados para elaboração do Manual	Processos sendo mapeados	Definir os processos necessários	Gestão de Informação, Diretores de Unidades	jun/15	No prazo	Médio	Melhorar processos	Dificuldade de padronização	Adaptar melhores práticas e criar um modelo que todos devem seguir numa abordagem de cima para baixo

**Quadro 13 - Plano de ações da Diretoria de Expansão. Elaborado pelo autor.**

<b>Ação</b>	<b>Onde Estamos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>	<b>Esforço / Investimento Necessário</b>	<b>Direção de Melhoria</b>	<b>Riscos</b>	<b>Plano B</b>
Estruturação de pacotes de patrocínio	Teste do modelo atual com novos parceiros	Desenho de necessidade e racional do tamanho das doações	Conselho	out/14	Finalizado	Médio	Melhorar resultados chave e captações	Má aceitação	Elaborar propostas individuais, estabelecer margens de negociação
Desenho de iniciativas de captação envolvendo alunos ou a sociedade	Verificação da viabilidade legal e contábil de uma rifa nas salas de aula	Doações em grupo	Financeiro	fev/15	No prazo	Baixo	Melhorar captações	Inviabilidade de legal	Testar novas ideias
Desenho de eventos de relacionamento e captação	Mapeamento de aplicações para os eventos	Eventos beneficentes	Eventos (design)	nov/15	Atrasado	Médio	Melhorar resultados na sociedade e em captações	Baixo comparecimento	Usar marketing para divulgação, procurar relevância na mídia para divulgação

**Quadro 14 - Plano de ações da Diretoria de Desenvolvimento Institucional. Elaborado pelo autor.**

Além do plano de atividades elaborado, a principal conquista para essa diretoria que este projeto trouxe foi a elaboração de pacotes padronizados de patrocínio, conseguindo finalizar a proposta do plano de ações proposto no Capítulo 4. O Quadro 15 elenca os pacotes elaborados com um breve resumo de suas características e os possíveis níveis de contratação.

<b>Tipo de Contribuição</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Níveis de Contribuição</b>
Voluntariado Corporativo	Contribuição financeira e participação de voluntários como professores na turma adotada. Divulgação da marca.	3 níveis: Classe, Unidade e Unidade Nova
Doações corporativas	Contribuição financeira sem participação de voluntários como professores na turma adotada. Divulgação da marca.	3 níveis: Classe, Unidade e Unidade Nova
Lei Rouanet	Doação passível de abatimento no imposto de renda. Divulgação de marca	4 níveis: <i>Master</i> ; Apresenta, Patrocínio e Apoio

**Quadro 15 - Tipos de contribuição que a CPM oferece. Elaborado pelo autor.**

Os diferentes níveis de contribuição têm seus valores mais elevados de acordo com a quantidade de benefícios e do impacto que as medidas da contribuição irão gerar. A Figura 17 apresenta a lógica como os diversos níveis evoluem de acordo com os benefícios. Neste caso, a cota *master* é aquela cujo valor de contribuição seria o mais elevado, enquanto cota apoio seria a mais em conta. Nos outros dois casos, a variação das cotas ocorre em função do número de alunos impactados e da exposição da marca da empresa contribuinte, principalmente.

	cota <b>MASTER</b>	cota <b>APRESENTA</b>	cota <b>PATROCÍNIO</b>	cota <b>APOIO</b>
Exibição nos créditos iniciais do filme	Chancela exclusiva	Título: "Apresenta"	Título: "Patrocínio"	Título: "Apoio"
Indicação de comunidade de interesse para atendimento da Cidadão Pró-Mundo	✓	—	—	—
Evento na empresa (sede ou unid. fabril) com participação da equipe e elenco	✓	—	—	—
Convites para <i>Première Especial</i> no MIS, Escola São Paulo ou espaço similar	75	45	20	5
Video "pilula" customizado para site da empresa e divulgação da parceria	✓	✓	—	—
Exibição de vídeo institucional da empresa ou representante no Festival Itinerante	✓	✓	✓	—
Logomarca da empresa nos materiais de divulgação: website, folders educativos, cartazes, banners, camisetas e DVDs	✓	✓	✓	✓
Número de cópias e reproduções para distribuição interna e em escolas públicas	300	125	65	25
<b>VALOR DO INVESTIMENTO</b>				

**Figura 17 - Níveis de contribuição via Lei Rouanet. Retirado de material da Diretoria da ONG.**

Por fim, a diretoria deveria aproveitar, caso surjam, oportunidades de desenvolver projetos em conjunto com outras organizações, em especial as que já possuem uma maturidade maior e cujos conhecimentos podem ser bem aproveitados pela CPM para adquirir novas competências.

### **6.3.7. Coordenação Central**

É responsável por fazer a ligação entre as iniciativas das diferentes diretorias e coordenar a ação conjunta das mesmas em pró da ONG. Dentro dessa área, cabem as responsabilidades de coordenar reuniões entre áreas e unidades, garantindo que haja conteúdo relevante apresentado e discutido nessas reuniões. Além disso, deve partir da coordenação central a iniciativa de atualizar o planejamento estratégico do ONG, trazendo à tona as necessidades e coordenando as outras diretorias para tal.

No momento atual, há apenas uma ação que pôde ser proposta para a coordenação, referente à melhora nas praticas de governança da ONG através da estruturação de um conselho para a CPM que possa contar com o apoio de pessoas com grande experiência em determinados assuntos e que sirvam de fonte de capital intelectual ou participem da composição de comitês. O Quadro 16 mostra essa ação sob a ótica da estrutura de plano de ação proposta para as outras diretorias.

### **6.3.8. Gente e Recursos Humanos**

Cuida de suprir a ONG com recursos humanos para realizar as atividades necessárias. Também cuida da estadia dos voluntários. Com isso, verificamos no seu plano de ações, a presença de atividades que seguem em ambas direções. O Quadro 17 mostra as ações que foram estabelecidas para essa área.

A princípio, as áreas responsáveis por recrutamento, talentos e programa de *Trainee* estão focadas em suprir a demanda de alocação de novos voluntários nas vagas mapeadas para as diferentes diretorias. Por causa disso, a área de experiência é a que teve possibilidade de efetuar um plano de ações. Todavia, justamente é a área de Talentos que mais se alinha com melhorias que podem ser identificadas em melhorias relacionadas com o EFQM por tratar do resultado nas pessoas. E justamente por isso, foi desenvolvido um plano de ações nessa diretoria que considera essa prática em sua totalidade. Ressaltamos que as outras não deixam de ter sua influência, mas não foram priorizadas por terem não terem impacto relacionável no mesmo grau.

<b>Ação</b>	<b>Onde Estamos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>	<b>Esforço / Investimento ou Necessário</b>	<b>Direção de Melhoria</b>	<b>Riscos</b>	<b>Plano B</b>
Estruturação de um conselho	Reunião de pessoas com níveis de experiência e conhecimento mais elevados que nos outros níveis hierárquicos da ONG	Elaborar planos de governança	Diretor Presidente	jun/15	No prazo	Alto	Melhorar os Agentes Facilitadores	Não encontrar pessoas o suficiente Baixa disponibilidade de agenda	Utilizar pessoas que completaram seus percursos em cargos de diretoria

**Quadro 16 - Plano de ações da Diretoria de Desenvolvimento Institucional. Elaborado pelo autor.**

<b>Ação</b>	<b>Onde Estamos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Apoio</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>	<b>Esforço / Investimento Necessário</b>	<b>Direção de Melhoria</b>	<b>Riscos</b>	<b>Plano B</b>
Elaboração da pesquisa de satisfação dos professores	Áreas abordadas definidas. Elaborar questões.	Experiência	Coordenação geral / Unidades	fev/15	No prazo	Médio	Aumentar a satisfação dos professores	Pesquisa excessivamente longa para ser preenchida	Excluir perguntas sobre cujo resultado é mais difícil de atuar
Elaboração do calendário semestral de aplicação da pesquisa	Etapas definidas. Alinhar datas com unidades.	Experiência	Coordenação Geral / Unidades	fev/15	No prazo	Médio	Melhorar a definição de processos	Unidades não respeitar prazos	Caminho crítico não deve depender de unidades. Estabelecer folgas.
Desenhar plano de carreira	Realizar benchmarks	Experiência	Trainee Social	jun/15	No prazo	Médio	Melhorar resultados em pessoas	Pouco comprometimento dos funcionários	Manter um bando de pessoas com mais disponibilidade
Estabelecimento de programa de pontuação para funcionários	Realizar benchmarks e pesquisas	Experiência	Gestão de informação; Expansão e Coordenação	Out/14	Atrasado	Alto	Melhorar resultados em pessoas	Rejeição e insatisfação	Propor adesão em caráter voluntário, oferecer bons benefícios

**Quadro 17 - Plano de ações da Diretoria de Gente. Elaborado pelo autor**

Das quatro ações citadas, uma delas requer atenção especial. O estabelecimento de um programa de pontos deve receber prioridade para sua conclusão. Inicialmente, verificamos que ele está atrasado para ser executado. Além disso, a ideia básica do programa de pontos é reconhecer quais voluntários obtêm maior pontuação e por isso se mostram prontos a progredir dentro da ONG e receber mais responsabilidades. Por outro lado, os voluntários que atingirem pontuações baixas devem receber advertências para que melhorem seu desempenho. Caso isso não ocorra, pode-se, inclusive, recorrer ao desligamento do mesmo. Por meio dessa ideia, será possível obter observar uma melhora expressiva dentro do critério de resultados em pessoas e também haverá um ambiente mais propício para o desenvolvimento e progressão dos voluntários dentro da ONG.

### **6.3.9. Financeiro**

Esta diretoria tem responsabilidade pelas finanças a ONG, pela contabilidade, pelo jurídico e pela parte administrativa da empresa. É por se tratar da diretoria cujas atividades são mais críticas para a existência da organização, deve ser tratada com bastante rigor. O plano de ações inclui, deste modo, a contratação de um funcionário em tempo integral para se dedicar às tarefas mais críticas. Além disso, a ONG têm sentido falta da presença de um planejamento financeiro mais estruturado, que precisa ser feito em conjunto com a diretoria de Desenvolvimento Institucional, de modo a se equilibrar o orçamento da ONG com sua capacidade de captação.

Apesar de ser a diretoria cujas ações deveriam ser as mais prioritárias, foi justamente dentro dessa área que foi encontrada a situação mais crítica em termos de necessidades de ações e também de alocações. T tamanha era a necessidade que a diretoria financeira tinha de reestruturação, que ela foi a primeira entre as áreas ter todas as suas atividades enumeradas, tanto ações que devem ser implantadas como atividades rotineiras que ela deveria realizar. O Quadro 18 enumera essas atividades. Ao verificarmos os itens subsequentes relativos aos prazos das atividades ou aos responsáveis, foi verificado que as atividades estavam todas em atraso e havia uma forte dificuldade em alocar pessoas para cuidar dessas atribuições, desta maneira, sobrava ao diretor (recém alocado) executar essas tarefas da maneira como era possível. No entanto, isso também não bastou, sendo que mais obrigações foram sendo atrasadas e colocando a ONG numa situação de alto risco, especialmente com relação a auditorias e a prestação de contas para o governo. Ao se ver o quão crítica essa situação se demonstrava, ações de melhoria referentes ao

modelo não foram priorizadas inicialmente. O principal foco seria o de recuperar as coisas que deveria ser feitas mas não foram.

---

#### **Diretoria Financeira - Atividades e Ações**

---

Estruturação e automação dos processos das rotinas financeiras.

Execução de rotinas financeiras: se relacionar com banco, realizar pagamentos e reembolsos, emissão de recibos de doação, controle de notas fiscais, acompanhar recebimentos etc.

Estruturação do alinhamento financeiro de unidades: auxiliar diretores das unidades a implantar os processos para melhorar a comunicação das informações necessárias.

Alinhamento financeiro de unidades: se relacionar com representantes das diversas unidades da ONG para garantir o recebimento e a solidez de dados financeiros e de inventário.

Contabilizar estoques atuais: Visitar áreas e entrar em contato com Equipes de Apoio e Professores para calcular os estoques atuais da ONG.

Controle de estoques / inventário: manter registros das alterações ao longo dos meses para todas as unidades. Realizar pedidos de livros (ou outros materiais) quando necessário e controlar entrega, pagamentos.

Contabilidade / Administrativo: compilar e enviar informações mensalmente para contabilidade e anualmente para auditoria. Realizar contato e coordenação com contabilidade e auditoria quando houver necessidade.

Prestação de contas: montar relatórios de prestação de contas para *stakeholders* periodicamente. Garantir recebimento e sanidade dos dados apresentados.

Acompanhamento Jurídico: realizar e manter contato com escritório de advocacia.

Jurídico: elaborar novos contratos de parceria e atualizar contratos atuais (Cambridge, estágio, termo de voluntariado), buscar inscrição no CMDCA (Conselho Municipal da Criança e Adolescente), realizar registro de marcas.

Participação em reuniões de Benchmark com outras instituições e parceiros. Registro do conhecimento adquirido.

Elaborar projeto de garantia de transparência da ONG e disponibilizar informações para o site.

Suporte e Processamento de Captações PF e PJ: acompanhar reuniões, gerenciar contatos com clientes, dar acompanhamento à burocracia necessária para doações (contratos, documentos, recibos, notas e depósitos).

---

#### **Quadro 18 - Atividades e Ações referentes à Diretoria Financeira**

Considerando também a dificuldade em se obter voluntários para assumirem tarefas tão rotineiras, mas que exigem uma dedicação relativamente dentro do horário comercial, algo difícil para os voluntários da CPM disponibilizar, foi decidido que um funcionário deveria ser contratado para cuidar dessa área.

Foram discutidas algumas abordagens sobre a contratação. Inicialmente, proposta a contratação de um funcionário temporário que fosse capaz de recuperar todo o acúmulo de trabalho e que ajudasse na estruturação da diretoria apenas o suficiente para que fosse chamados voluntários para cuidar novamente das atividades. Essa proposta se mostrou inviável tendo como exemplo o último fracasso citado. Em segundo lugar, propôs-se

então contratar um funcionário fixo, mas a demora burocrática, de recrutamento e de treinamento se mostrou uma barreira alta demais para se atravessar dada a urgência da situação. Por fim, um modelo híbrido foi proposto e que se mostrou o mais pertinente. Recrutar-se-á, em caráter de urgência, um funcionário temporário apenas responsável por cuidar das atividades criticamente atrasada, ilustradas no Quadro 19. Essas atividades são suficientemente semelhantes aos casos de diversas outras instituições, o que não exigiria o precioso tempo de adequação e aprendizado sobre o trabalho da ONG. Num segundo momento, é possível se preparar para a contratação de um funcionário permanente que cuidará de dar continuidade às atividades do funcionário anterior, e que dará início às melhorias tão necessárias para o setor.

---

#### **Tarefas - Novo Funcionário Temporário**

---

Execução de rotinas financeiras: se relacionar com banco, realizar pagamentos e reembolsos, emissão de recibos de doação, controle de notas fiscais, acompanhar recebimentos etc.

Alinhamento financeiro de unidades: se relacionar com representantes das diversas unidades da ONG para garantir o recebimento e a solidez de dados financeiros e de inventário.

Contabilizar estoques atuais: Visitar áreas e entrar em contato com Equipes de Apoio e Professores para calcular os estoques atuais da ONG.

Contabilidade / Administrativo: compilar e enviar informações mensalmente para contabilidade e anualmente para auditoria. Realizar contato e coordenação com contabilidade e auditoria quando houver necessidade.

---

#### **Quadro 19 - Atribuições de tarefas a um funcionário temporário. Elaborado pelo autor.**

Deste modo, qualquer ação que se deseje implantar na diretoria financeira depende primeiro de que essas atividades seja realizadas.

Também vale trazer um questionamento da governança de que seria ruim manter a mesma pessoa responsável por receber e pagar contas. No entanto, do ponto de vista da ONG, isso não será um grande problema, pois é necessário que no caso das contas a pagar, uma pessoa insira os dados e outra aprove. O Diretor financeiro ficaria com o papel de aprovar os dados enquanto o funcionário contratado irá inseri-los. E portanto, há uma maior dificuldade em se retirar dinheiro da ONG do que no caso de alguém que teria controle total das entradas e saídas do volume de controle financeiro da ONG.

Adicionalmente ao que foi mostrado, o processo de recrutamento de novos cargos foi, ao longo do desenvolvimento, sendo estruturado e desenhado enquanto o processo de contratação desse novo funcionário foi ocorrendo. Ao final do processo, ficou determinado que as diretorias devem apresentar uma demanda de contratação para a equipe de gente. Na equipe de gente há uma pessoa responsável por mapear necessidades

internas de contratação da ONG, e então essa pessoa mapeia e elabora um perfil que deverá ser buscado para preencher o cargo. Neste perfil encontramos requisitos e competências desejadas para a pessoa desejada. Esse tipo de documento se mostrou uma boa maneira de transitar essas informações pela ONG e também, por se tratar de um formato que deve ser preenchido, ele também garante que várias pessoas possam fazer isso ao invés de se ter que depender de uma pessoa em específico. Uma vez determinado o perfil, deve-se pedir ao marketing que efetue a divulgação da vaga, e para esta divulgação um documento específico também foi elaborado. Em sequencia, há outra pessoa da equipe de gente que é responsável pelo recrutamento externo de pessoas para a gestão. Essa pessoa efetuará a triagem de currículos, se houver necessidade, e fará entrevistas com os candidatos visando escolher o que melhor preenche a vaga. O documento que descreve o perfil do candidato pode ser encontrado no Apêndice A, enquanto o documento de divulgação está no Apêndice B. Ambos desenvolvidos pelo autor do estudo durante as atividades com as diretorias.

#### **6.4. Avaliação das Mudanças**

Fechamos essa seção de resultados avaliando as diferenças entre a ONG na qual o questionário EFQM foi avaliado e a situação atual após implantação dos resultados. Como as ações endereçam apenas as necessidades mais priorizadas dentro das oportunidades de melhorias identificadas pelo EFQM, nem todas as áreas terão ações ou políticas desenvolvidas.

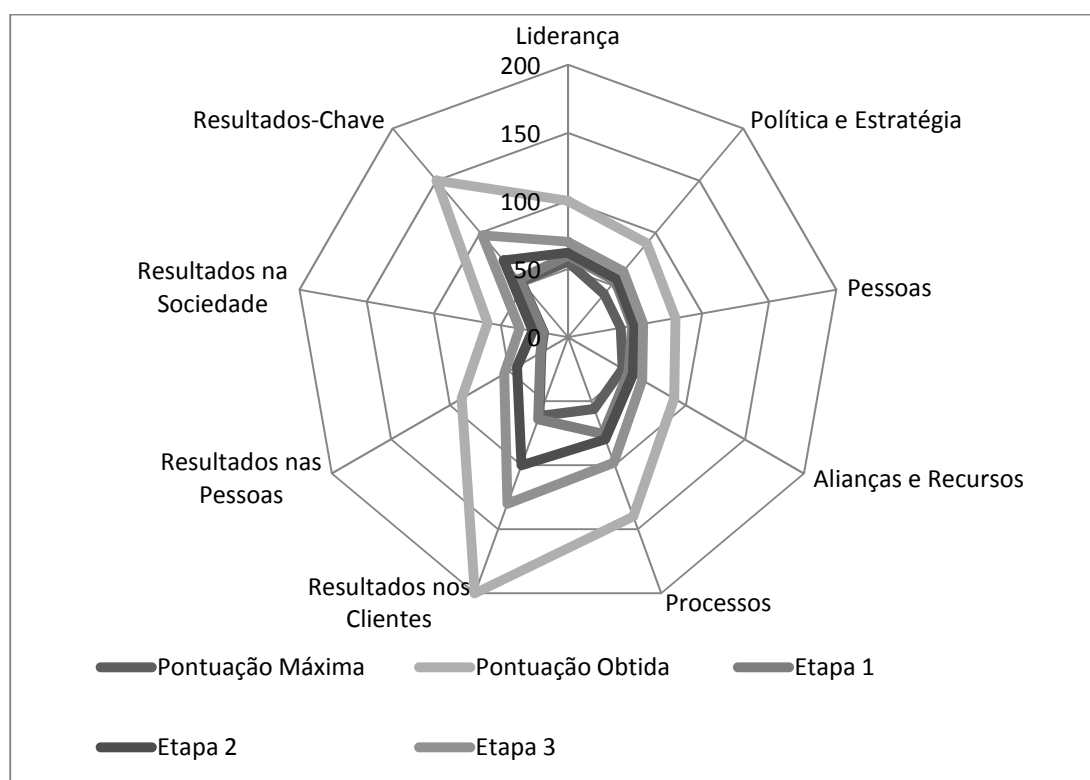
A reestruturação das áreas, com um melhor mapeamento das responsabilidades de cada um trouxeram uma série de melhorias para a ONG que conseguem sanar vários dos problemas apresentados na análise propiciada pelo modelo EFQM. Ou então, complementarmente, aproveita oportunidades.

Com a implantação do primeiro plano de ação, referente à toda a ONG e que foi proposto no item 4 deste trabalho, percebemos uma melhora na pontuação dos agentes facilitadores. Apesar de isso significar uma discrepância ainda maior perante a pontuação obtida pelos resultados, não seria viável procurar aplicar medidas que atuassem sobre os resultados de imediato. Isso porque a ONG não conta, em especial, com processos estruturados ou com um desdobramento adequado de sua estratégia ao longo de suas equipes. Com o mapeamento das responsabilidades, houve um primeiro passo em entender como as "engrenagens" da ONG deveriam rodar, e em adição a isso, o plano

estratégico foi revisado para buscar um objetivo muito mais tangível, embora sem perder a perspectiva inicial do longo prazo.

A Figura 18 ilustra a tendência que ocorreria com o gráfico de teia referente ao resultado do modelo nessa etapa da implantação, logo antes de se criarem os indicadores ou o plano de ações individuais das diretorias, o que chamaremos de Etapa 1. Espera-se observar uma melhora nos cinco primeiros critérios do modelo.

Em segundo lugar, uma vez que a ONG está melhor estruturada, é possível buscar a medição dos resultados, sejam nos clientes, nas pessoas, na sociedade ou chave. Só assim essa medida terá algum significado que permitirá a ONG, num futuro próximo, evoluir ainda mais. Com a implantação desses indicadores e as medições, espera-se observar uma significativa melhora nos últimos quatro critérios do modelo, além disso, já se espera que seja feita, mesmo que informalmente, uma ligação desses indicadores com os planos elaborados pela diretoria, então também haverá, numa proporção bem menor, um incremento na pontuação dos agentes facilitadores. Esse cenário apresentado será chamado de Etapa 2.



**Figura 18 - Evolução da CPM dentro da escala referencial do EFQM ao longo da implantação. Elaborado pelo autor.**

Por fim, após a CPM aprender a lidar com a medição dos indicadores e utilizá-los como fonte de informação para seus planos, chegará a vez da organização ser capaz de criar tendências positivas nos seus resultados através de medidas que impactam diretamente nos seus indicadores, e assim atingindo metas preestabelecidas. A Etapa 3 na figura mostra o que se espera para a ONG quando ela for capaz de atingir esse estágio.

Como podemos ver, a ONG passou por um estágio de desenvolvimento de aproximadamente 400 pontos para aproximadamente 680 pontos, ou seja, de um estágio em que sua visão estava em iniciar a estabelecer processos para um ponto em que já há melhoria contínua em boa parte de suas atividades e também de um ponto em que não se tinha percepções objetivas (fatos e dados) de seus resultados e agora esses dados são coletados de maneira sistemática visando atingir objetivos claros para praticamente todos os indicadores ou ações propostas.

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO AUTOR

Este estudo se conclui apresentando uma síntese da contribuição feita para a organização estudada e apresentando as lições aprendidas. Também será avaliado o cumprimento do objetivo proposto e para que então seja possível entender melhor quais foram as limitações encontradas. Além disso, recomendações para estudos posteriores serão sugeridas visando a continuidade do que este trabalho já realizou.

O desafio de crescer de modo sustentável também é um desafio enfrentado por várias organizações do terceiro setor. À medida que a ONG Cidadão Pró-Mundo começou a atingir um grau intermediário de escala em tamanho, ela não se viu mais capaz de sustentar sua crescente estrutura sem melhorar os seus atuais mecanismos de gestão. Por meio da ferramenta e sua análise, foi possível tomar a decisão de interromper a expansão e focar na estruturação baseando-se em fatos concretos, continuar tentando crescer adotando seria uma escolha com altas chances de falha.

Ao aplicarmos o modelo EFQM, a ONG conseguiu estruturar de maneira significativamente melhor seu sistema de gestão que irá possibilitar sua expansão de forma mais acelerada ao abrir cada vez mais unidades pelo território brasileiro em busca de seu objetivo máximo. Além disso, ela também passou por um processo de aprendizagem durante a fase de implantação que trouxe aos seus membros uma visão permeada pela ótica da excelência em gestão, o que envolverá a continuidade na implementação de medidas que busquem a identificação de possíveis melhorias ou o diagnóstico de carências que, ao serem identificadas, poderão ser endereçadas por meio de ações idealizadas pelos próprios membros. Ou seja, o desenvolvimento de um ciclo de melhoria baseado nos mesmos conceitos que seguem o Ciclo PDCA e a Lógica RADAR.

Analisando também o impacto deste estudo sobre outra ótica, verificamos que a ONG caminhou um passo mais à frente na capacidade de desdobrar sua estratégia em ações. Com uma melhora na comunicação de sua estratégia, buscando cada vez mais uma mesma linguagem para essa comunicação dentro e fora da organização, e na estruturação do trabalho entre suas equipes, a capacidade de delegação dos líderes sobe e então cada vez mais os recursos humanos poderão ser alavancados de forma alinhada com o direcionamento estratégico estabelecido no planejamento estratégico da ONG.

Além disso, também houve a mudança na mentalidade atual do planejamento da ONG. Como foi inclusive citado em reuniões realizadas durante a execução deste estudo, a CPM costuma "olhar excessivamente apenas para o próprio umbigo" e com isso perde a oportunidade de aprender com outras organizações que já passaram pelo esforço de trilhar um caminho semelhante. Tanto a adoção de um modelo de referência baseado em diversas organizações globais como o aumento na intenção de realização de reuniões de *benchmark* podem ser vistas como iniciativas que a ONG tem de desenvolver seu aprendizado também baseada no mundo externo a si própria. E para completar, o planejamento estratégico da ONG também deverá começar a levar em consideração os interesses de seus principais *stakeholders* de maneira mais ativa.

Durante a execução deste estudo, também comprovamos a facilidade que o modelo EFQM apresenta em sua aplicação. A estruturação em nove critérios torna a análise intuitiva e organizada. O uso de um questionário de autoavaliação se mostrou adequado para estabelecer uma classificação da ONG na escala de referência e também tornou possível o alto grau de participação da diretoria no preenchimento de suas respostas. Com base nisso, podemos confirmar e reiterar que o Modelo EFQM é um modelo universal que se aplica a quaisquer tipos de organização e que seu uso é recomendado para quaisquer organizações, não interessando seu nível de maturidade, tamanho ou setor.

Com relação ao objetivo deste estudo, consideramos que ele foi atingido dentro da metodologia proposta, mas com algumas limitações que foram sendo encontradas durante a execução e não foram contempladas no planejamento inicial pois, muitas vezes, estavam além do controle do autor ou da percepção possibilitada pelos contatos iniciais com a organização.

A estruturação dos agentes facilitadores, como um todo, foi realizada de forma satisfatória pois o novo sistema de gestão trouxe muito mais nitidez e foco para a atuação da direção em estabelecer ações e em elaborar suas estratégias. A partir disso, também foi possível buscar as pessoas e se programar para montar alianças e buscar os recursos que tornarão o crescimento da ONG uma realidade. Embora reconheçamos que não seja possível para a ONG se adequar completamente ao modelo proposto (por exemplo, com algum voluntário se desligando antes mesmo de preencherem todos os cargos), a priorização das responsabilidades cuida de manter a ONG centrando seus esforços

naquilo que é capaz de trazer maior real impacto. E com isso foi trazida uma maior solidez para a estruturação dos agentes facilitadores.

O desenvolvimento do plano de ações também foi realizado e validado dentro da diretoria com o apoio dos próprios diretores, que se mostraram bem alinhados com os a definição das responsabilidades feitas anteriormente. Por outro lado, apesar de as ações de terem sido elaboradas e apresentadas aqui, não foi possível acompanhar nem relatar a execução e conclusão de todas as propostas, sendo que muitas tinham como prazo para conclusão apenas junto ao início do piloto. Consideramos que, apesar de isso não ter sido previsto no objetivo do projeto, está em linha com o que de fato seria praticável pela ONG dado o estágio de desenvolvimento em que a ONG se encontrava. Como essa percepção ocorreu apenas após a aplicação do questionário, somente após a análise dos resultados do EFQM que foi possível perceber que as ações propostas não seriam concluídas durante a execução do trabalho conforme tinha sido estipulado no objetivo.

Continuando sob essa mesma ótica, podemos dizer que o a funcionalidade deste projeto foi de organizar a ONG e direcioná-la a atingir a meta de seu plano estratégico pelo melhor caminho possível, mostrando, ainda, preocupação com a sustentabilidade do modelo de expansão adotado. Ou seja, este projeto se caracterizou como um pontapé inicial dado na ONG em direção ao plano estabelecido para seus próximos três anos, mas não fará parte da jornada em si, apenas do lançamento cujo direção foi escolhida visando que a ONG pudesse ir pelo melhor caminho possível.

Justamente considerando que o prazo para implantação do plano de ações desenhado é posterior ao do término deste estudo, também não foi possível medir alterações nos resultados da ONG de uma maneira objetiva com indicadores. Isso porque os próprios indicadores ainda carecem de implantação e de medições que permitam avaliar a tendência dos dados. Mais que isso, ainda não há, inclusive, a estrutura de gestão de informação com sistemas que permitam a aplicação desses indicadores. A realização de medições dos resultados está distante a pelo menos mais duas grandes etapas a serem executadas dentro da evolução da ONG para que pudesse ser realizada.

Os resultados que fomos capazes de perceber foram relacionados com o comprometimento dos voluntários em desenvolver as atividades propostas para permitir a estruturação das áreas. A percepção dos membros na ONG é que as participações estão mais efetivas, a produtividade está aumentando e a sincronia das diferentes equipes

aumentou a ponto de o foco das reuniões ter se elevado e, com isso, o resultados de iniciativas estão sendo apresentados com maior frequência nas reuniões mensais.

Essa discrepância entre o objetivo inicial e o que foi atingido leva ao aprendizado de mais uma lição. A medição de resultados de maneira sistemática é uma tarefa de alto nível de dificuldade e que requer bastante atenção desde o início de uma organização, pois só é possível implementá-la após uma grande quantidade de esforço para se estruturar todos os mecanismos necessários para sua realização. Isso muitas vezes sai do foco das gestões das organizações pois as prioridades tendem, incorretamente, a dar preferência para as demandas de curto prazo. No caso da CPM, muitos dos diretores perdiam seu foco na realização de tarefas operacionais do dia-a-dia, e acabavam não encontrando tempo para criar planos que contemplassem o longo prazo. Com isso, a ONG não teve a oportunidade de melhorar sua preparação para suportar seu crescimento, e pudemos verificar o ponto crítico em que essa percepção ocorreu, pois já estava estabelecida uma defasagem muito grande entre as necessidades de gestão que a ONG tinha e o tamanho e a complexidade de suas operações.

Apesar de a fonte dos problemas no desenvolvimento do sistema de gestão da ONG ter sido decorrente da ausência dos diretores como planejadores, este foi um buraco que apenas se abriu porque se visou tampar outro buraco: os diretores só começaram a realizar diversas tarefas do dia a dia porque essas tarefas não estavam sendo realizadas por mais ninguém. Isso nos leva à discussão do encaminhamento da ONG rumo à contratação de funcionários que possam ser responsabilizados completamente por atividades. O atual caminho escolhido pela ONG busca alocar funcionários contratados apenas em funções críticas ou excessivamente rotineiras. Deste modo, ainda é possível que as motivações que ditam a ONG sejam na direção do trabalho voluntário e da contribuição social.

O desenvolvimento de um sistema de pessoas e de um sistema de compensações adequados é uma questão que deverá ser tratada com grande cuidado para saber equilibrar essas duas forças aliando-as da melhor maneira possível. Recomendamos estudos posteriores sobre o desenvolvimento de planos de carreira e compensação que contemplem necessidades dos diferentes cargos na ONG, como os professores, os voluntários na gestão e os funcionários contratados da gestão. O plano de carreira também deve levar em conta a maneira como a sucessão é feita na ONG, atualmente a saída de

membros da ONG costuma trazer muitas dificuldades para as áreas pois a adaptação necessária para se retomar as atividades da pessoa que saiu demora e é trabalhosa para os voluntários. Além disso, vale a pena investigar se a presença de professores contratados poderia trazer benefícios para a ONG. E por fim, percebeu-se uma grande importância que aqueles que realizam a gestão da ONG estejam familiarizados com os modelos de operação da ONG, ou seja, seria possível considerar que membros da gestão devessem ter sido professores voluntários na ONG por pelo menos um semestre antes de ingressar na gestão. Assim haveria uma maior alinhamento das iniciativas tomadas pela gestão com a entrega do serviço por meio das aulas nas unidades.

Ficou claro que uma série de novas ações já começaram a ser realizadas na ONG, e há cada vez mais uma tendência no aumento de suas quantidades e da complexidade pela qual elas se relacionam. Gerenciar a execução dessas ações pode se mostrar um grande desafio e, portanto, recomendamos a continuidade e aprofundamento na utilização de metodologias de gestão de projetos que permitam um acompanhamento estruturado do que estiver sendo feito, se possível, com o desenho de uma infraestrutura de tecnologia da informação para apoio.

Por fim, também é possível que se busque completar o objetivo inicialmente proposto por este projeto realizando medições dos indicadores propostos ao longo da evolução da ONG. Num estudo posterior, recomenda-se terminar a implantação dos indicadores propostos e o estudo de suas tendências à medida que os planos de ações das diversas áreas forem evoluindo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERSSANETI, F. T.. Identificação de Variáveis que Impactam o Sucesso de Projetos nas Empresas Brasileiras. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.
- BERSSANETI, F. T.; BOUER, G.. Qualidade: Conceitos e Aplicações em Produtos, Projetos e Processos. Blucher. São Paulo, 2013.
- BOUER, G.. Modelo para Implementação e Gerenciamento de Qualidade Total. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- CANÓS, F. C.. Aplicaciones Prácticas Del Modelo EFQM de Excelencia em Pymes. Madrid, 2012.
- CIDADÃO PRÓ MUNDO < <http://www.cidadaopromundo.org.br> > Acesso em 06/05/14.
- DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.. A Qualidade da Educação: Perspectivas e Desafios. Cad. Cedes. Campinas, 2009.
- EFQM < <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts> > Acesso em 21/05/14.
- 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. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- FERREIRA, R. G.. Aprimoramento da Oferta do Canal Vendas Porta a Porta em uma empresa de alimentos. Trabalho de Formatura. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.
- IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.. As Fundações Privadas e Instituições sem Fins Lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro, 2010.
- JOHNS HOPKINS CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES.. Nonprofit Organizations in Brazil: A Pilot Satellite Account with International Comparisons. Johns Hopkins University. Baltimore, 2002.

- JOHNSTON, R.; CLARK, G.; SHULVER, M.. Service Operations Management – Improving Service Delivery. Quarta Edição. Pearson, 2007.
- LANDIM, L.. Defining The Nonprofit Sector: Brazil. Working paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore, 1993.
- MELLO, M. S. R.. Estratégias de Expansão do Serviço de Educação Especial no Terceiro Setor. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.
- O'NEILL, M. Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future. U.S. and World Perspectives, Westport. Praeger, 1998.
- SALAMON, L. M.. 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.
- SALAMON, L. M.; GELLER S. L.. Nonprofit Fiscal Trends and Challenges. The Johns Hopkins Nonprofit Listening Post Project. Baltimore, 2007.
- SALAMON, L. M.; GELLER S. L.. Nonprofit Governance and Accountability. The Johns Hopkins Nonprofit Listening Post Project. Baltimore, 2005.
- SALAMON, L. M.; GELLER S. L.; MENGEL, K. L.. Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: Separating Fact from Fiction. The Johns Hopkins Nonprofit Listening Post Project. Baltimore, 2010.
- SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, W. S.; HADDOCK, M.A.; TICE, H. S.. The State of Global Civil Society and Volunteering. Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies. Baltimore, 2013.
- SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, W. S.; HELMUT, K. A.; LIST, R.; TOEPLER, S.. Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore, 1999.
- SHIBA, S, GRAHAM, A., WALDEN, D.. TQM: quarto revoluções na gestão da qualidade. Bookman, Porto Alegre. 1997.

SIERRA, J. M. C.; VIVAS, J. J.. El Modelo EFQM Como Base Para la Gestión de las Organizaciones. Centro Formación Postgrado. 2005.

TEIXEIRA, A. A. J.. Redesenho de uma Organização do Terceiro Setor. Trabalho de Formatura. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

WADDEL, S.. Core Competences – A Key Force in Business, Governments, Civil Society Collaborations. Greenleaf Publishing, Boston, 2002.



## APÊNDICE A - Descrição do perfil do cargo ser contratado

Última Alteração: 12/10/14

DESCRIÇÃO DE CARGO	
<b>Área:</b> Financeiro	
<b>Cargo:</b> Administrativo-Financeiro	
<b>Local de Trabalho:</b> São Paulo - Necessidade de locomoção para visitar diversos clientes e unidades.	
<b>Tempo de duração:</b> 2 meses - Início nov/14	
ATIVIDADES	
<b>Objetivo do Cargo:</b> Desenhar e/ou executar as atividades rotineiras essenciais para a existência da ONG relativas à administração, captação, contabilidade e finanças.	
ATRIBUIÇÕES	PERIODICIDADE
<b>Operacionais:</b>	
<b>Execução de rotinas financeiras:</b> se relacionar com banco, realizar pagamentos e reembolsos, emissão de recibos de doação, controle de notas fiscais, acompanhar recebimentos etc.	Semanal
<b>Alinhamento financeiro de unidades:</b> se relacionar com representantes das diversas unidades da ONG para garantir o recebimento e a solidez de dados financeiros e de inventário.	Mensal
<b>Contabilizar estoques atuais:</b> Visitar áreas e entrar em contato com EAs e Volunteachers para calcular os estoques atuais da ONG.	Imediato
<b>Contabilidade / Administrativo:</b> compilar e enviar informações mensalmente para contabilidade e anualmente para auditoria. Realizar contato e coordenação com contabilidade e auditoria quando houver necessidade.	Mensal
DINÂMICA DO TRABALHO	
Será necessário entrar em contato com diversos membros da ONG para conseguir obter os dados necessários e coordenar os esforços dentro do âmbito dessas atividades. Dados antigos também deverão ser investigados.	
ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	
<b>Escolaridade:</b>	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	
<input type="checkbox"/> Ensino Médio	
<input checked="" type="checkbox"/> Superior	Curso: <u>Administração de empresas</u>
<input type="checkbox"/> Pós Graduação	Curso: <u>Economia</u>
<input type="checkbox"/> Mestrado	Curso: <u>Contabilidade</u>
<input type="checkbox"/> Doutorado	Curso: <u>Engenharias</u>
( ) Incompleto      ( x ) Completo	
<b>Cursos de especialização/ aperfeiçoamento ou conhecimento específicos:</b>	
Experiência em contas a pagar e receber, conciliação bancária , governança corporativa e tesouraria. Pacote Office com foco em Excel. Conhecimento em sistemas de gestão e implementação de rotinas. Experiência em contabilidade operacional e gerencial em terceiro setor (diferencial). Ter disponibilidade para reunião mensal no Domingo (1 vez por mês) e reuniões no período da noite.	
<b>Requisitos Comportamentais:</b>	
Analítico, investigador - procurar informações, excelente relacionamento interpessoal, organização pessoal, independente/self-starter.	



## APÊNDICE B - Divulgação do cargo a ser contratado



Você busca um trabalho que tenha um real impacto no Brasil através da **igualdade oportunidades**? A ONG Cidadão Pró Mundo tem essa missão, por meio do **ensino voluntariado de inglês** e integração social. Hoje em dia já conta com mais de 400 voluntários e possui mais de 800 alunos em 8 diferentes unidades.

Para conseguir gerir toda essa estrutura, a ONG também dispõe de uma **estrutura administrativa** que precisa contar com o esforço de **pessoas comprometidas com a missão da ONG** e que **querem ter uma experiência de gestão no terceiro setor**.

### Do que a Pro Mundo é feita?



Colaboração

Muito comprometimento



Empreendedorismo

Pessoas muito "acabativas"



Gente que quer gente ainda melhor

**Gostou? Junte-se a nós! Envie seu currículo até 05/nov.**

### Perfil do Cargo

Candidato irá desenhar e/ou executar as atividades rotineiras essenciais para a existência da ONG relativas à administração, captação, contabilidade e finanças.

**Local:** São Paulo - Necessidade de locomoção para visitar diversos clientes e unidades.

**Período:** Integral

**Escolaridade:** Curso Superior Completo em Administração, Economia, Contabilidade ou Engenharias

Para mais informações ou demonstrar interesse, favor entrar em contato com o nosso fale conosco: [faleconosco@cidadeapromundo.org.br](mailto:faleconosco@cidadeapromundo.org.br).

### Nossos Parceiros:



ONG Cidadão Pró-Mundo - CNPJ: 07.615.127/0001-64  
Av. Nova Independência, 1061 - CEP: 04570-001, Brooklin - São Paulo  
[faleconosco@cidadeapromundo.org.br](mailto:faleconosco@cidadeapromundo.org.br)





## APÊNDICE C - Apresentação do Questionário de Autoavaliação



**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**Av. Prof. Almeida Prado, travessa 2 nº 128 CEP05508-900 São Paulo-SP**  
**Tel.: (011) 3091-5363/ 5195 Fax (011) 3091-5399**

*Prezado(a) Senhor(a),*

*Este levantamento de um estudo referente a um trabalho de formatura realizado pelo Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.*

*Contamos com sua contribuição, que será de grande importância para uma avaliação precisa da ONG dentro do modelo EFQM. Os resultados desta pesquisa serão apresentados na Reunião Geral da ONG.*

*As informações fornecidas neste questionário serão mantidas em posse do autor e dos diretores da ONG, o compartilhamento dessas informações deverá ser aprovado previamente.*

*O Questionário a seguir se divide em nove partes, cada uma referente a um dos critérios do modelo. A descrição de cada critério está presente no início do questionário, bem como a escala com os valores que deverão ser utilizados para classificar cada pergunta.*

*Agradecemos a participação e esperamos fornecer resultados úteis para a sua organização.*

*Atenciosamente,*

**João Paulo de Abreu Coutinho Boscolo** (Graduando em Engenharia de Produção – Poli - USP)

**Fernando Tobal Berssaneti** (Orientador – Prof. Dr. Da Engenharia de Produção – Poli - USP).

**Figura 19 - Carta de apresentação do questionário de autoavaliação. Elaborado pelo autor.**



## ANEXO A - Questionário de avaliação do Modelo EFQM

Pontuação	Progresso
<b>Ns/Nc</b>	Não tem nenhuma opinião. Não conhece
<b>1</b>	Nenhum avanço <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nenhuma ação</li> </ul>
<b>2</b>	Pequenos avanços <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Talvez algumas boas idéias que não foram concretizadas</li> </ul>
<b>3</b>	Certo avanço <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Parece que algo está sendo produzido</li> <li>b. Análises ocasionais que deram origem a certas melhorias</li> <li>c. Algumas postas em prática alcançam resultados isolados</li> </ul>
<b>4</b>	Avanço significativo <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Clara evidência de que o tema foi tratado de maneira adequada</li> <li>b. Revisões rotineiras e frequentes que alcançam melhorias</li> <li>c. Existe a preocupação de que certas aplicações não sejam universais ou não sejam aproveitadas em todo seu potencial</li> </ul>
<b>5</b>	Objetivo alcançado <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aplicado de maneira universal</li> <li>b. Solução ou resultado que pode servir como modelo e dificilmente são encontrados outros pontos a melhorar</li> </ul>

## CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

OS LÍDERES EM EXCELÊNCIA DESENVOLVEM E FACILITAM O ATINGIMENTO DA MISSÃO E VISÃO, DESENVOLVEM OS VALORES E SISTEMAS NECESSÁRIOS PARA QUE A ORGANIZAÇÃO OBTENHA ÊXITO SUSTENTÁVEL E O TORNAM REALIDADE ATRAVÉS DE SUAS AÇÕES E COMPORTAMENTOS ADEQUADOS. EM PERÍODOS DE MUDANÇAS SÃO COERENTES COM O PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO; E, QUANDO É NECESSÁRIO, SÃO CAPAZES DE REORIENTAR A DIREÇÃO DE SUA ORGANIZAÇÃO LEVANDO CONSIGO OUTRAS PESSOAS.

- |   |       |   |   |   |   |   |
|---|-------|---|---|---|---|---|
| 1. Definiu-se um marco estratégico de referência (missão, visão e valores fundamentais) da organização e seus líderes atuam como modelos de referência?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A equipe líder revisa e melhora a efetividade de sua própria liderança e sua adequação às necessidades atuais e futuras?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Os líderes se aplicam e apóiam funções de responsabilidades, assim como a criatividade, inovação, compromisso com a qualidade e espírito de colaboração dos empregados?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. A estrutura da organização (funções, responsabilidades, objetivos, etc.) se adequa às necessidades derivadas da implantação e melhoria de sua política e estratégia?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. A direção promove o desenvolvimento e a implantação de um sistema de gestão de processos que suporte o desdobramento da política e da estratégia, e da definição de planos e objetivos específicos?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. A direção avalia os resultados obtidos versus os objetivos anteriormente definidos, realimentando as ações de melhoria e revisando regularmente o próprio sistema de gestão?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Os líderes se aplicam na identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores críticos e parceiros, e fomentam e participam de acordos e grupos de melhoria contínua?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. A equipe líder se aplica e fomenta a participação em associações profissionais, universidades e outros, mediante fóruns, conferências, publicações, etc, e apóia aquelas atividades dirigidas a incrementar sua contribuição para a sociedade? | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Os líderes comunicam a missão, visão, política e estratégia, e asseguram de sua correta compreensão em todos os níveis da organização?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. A direção fomenta a participação dos empregados em atividades de melhoria e os apóia e ajuda proporcionando recursos necessários, tanto para a consecução de seus objetivos como das ações de melhoria?                                       | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Os líderes reconhecem adequada e oportunamente os êxitos obtidos por seus empregados, tanto individual como coletivamente, pela consecução dos objetivos ou por sua colaboração para as melhorias alcançadas?                                 | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Os líderes definem e impulsionam as mudanças necessárias para adequar a organização? Garantem a inversão, os recursos e o apoio necessários para desenvolver ditas mudanças, incluindo-os na definição da política e estratégia?              | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Uma vez produzidas as mudanças na organização, são medidas e revisadas a eficácia das mesmas e são comunicadas aos grupos de interesse?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## CRITÉRIO 2: POLÍTICA E ESTRATÉGIA

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA IMPLANTAM SUA MISSÃO E VISÃO DESENVOLVENDO UMA ESTRATÉGICA CENTRADA EM SEUS GRUPOS DE INTERESSE E NO MERCADO E SETOR EM QUE OPERAM. ESTAS ORGANIZAÇÕES DESENVOLVEM E DESDOBRAM POLÍTICAS, PLANOS, OBJETIVOS E PROCESSOS PARA TORNAR REALIDADE A ESTRATÉGIA.

- |   |                                    |                                |                                |                                |                                |                                |
|---|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 14. Existe um processo completo para a definição e revisão da política e estratégia da organização, alinhadas com a Visão e Missão e que cubra todas as áreas significativas?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 15. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as informações relativas à situação atual e futura do mercado, fatores sócio-econômicos, demográficos e sociais, obtidos através de estudos, estatísticas, amostragens, etc.?                        | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 16. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras tanto implícitas como explícitas, de nossos clientes e clientes potenciais, reconhecidas através de contatos, enquetes, reclamações, etc?            | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 17. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades, expectativas e capacidades atuais e futuras de seus fornecedores e parceiros, reconhecidas através de seus contatos, enquetes, reuniões, etc?                                       | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 18. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras de todos os empregados e acionistas, e confia-se em seu conhecimento e experiência?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 19. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui e considera aqueles aspectos legais, ambientais ou outros que são aplicáveis a sua esfera de atuação?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 20. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados dos indicadores internos de rendimento e das atividades de aprendizagem e auto-avaliação da própria organização?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 21. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados das análises de rendimento dos competidores e das organizações afins consideradas como as melhores?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 22. O processo de planejamento e revisão da política e estratégia considera e se antecipa ao impacto que a evolução das novas tecnologias ou o surgimento de tecnologias emergentes pode produzir na organização ou no mercado?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 23. Existe um processo formal de revisão e atualização da política e estratégia?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 24. A organização assegura que a política e a estratégia definidas no processo anterior são coerentes com sua Visão e Misão, e atende de maneira equilibrada as expectativas e necessidades de todos os grupos de interesse (clientes, acionistas, fornecedores, etc)?        | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 25. O desenvolvimento da política e estratégia se materializam num Plano Estratégico que atende e pondera adequadamente as necessidades de curto (até 1,5 ano) e longo (até 3 anos) prazos, e prevê cenários alternativos e planos de contingência que minimizem os riscos?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 26. No desenvolvimento da política e estratégia estão claramente identificados os fatores críticos de sucesso e são adequadamente potencializados aqueles elementos de suporte necessários para o atingimento de objetivos, tais como inversões de tecnologia, formação, etc? | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 27. Existe um esquema de processos chave que permite desdobrar o denominado Plano Estratégico e traduzi-lo para Planos Operacionais para todas e cada uma das unidades da organização?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 28. O esquema de processos chave é revisado periodicamente, bem como sua adequação e efetividade, metodologia empregada para sua identificação e são promovidas revisões, pelo menos cada vez que se mudam a política e a estratégia?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 29. Um planejamento de atividades é realizado e se estabelecem e priorizam as alocações de recursos necessários para levá-las a cabo, de acordo com as diretrizes do Plano Estratégico e dos Planos Operacionais?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 30. Objetivos consensuais, claros e mensuráveis são estabelecidos e comunicados a todos os níveis da organização, de acordo com as diretrizes emanadas do desenvolvimento da política e estratégia e dos planos gerais de melhoria?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |

## CRITÉRIO 3: PESSOAS

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA GERENCIAM, DESENVOLVEM E FAZEM AFLORAR TODO O POTENCIAL DAS PESSOAS QUE AS INTEGRAM, TANTO A NÍVEL INDIVIDUAL COMO DE EQUIPES OU DA ORGANIZAÇÃO EM SEU CONJUNTO. FOMENTAM A JUSTIÇA E A IGUALDADE E APLICAM E FACULTAM-NAS ÀS PESSOAS. PREOCUPAM-SE, COMUNICAM, RECOMPENSAM E DÃO RECONHECIMENTO ÀS PESSOAS PARA, DESTE MODO, MOTIVAR E INCREMENTAR SEU COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO FAZENDO COM QUE UTILIZEM SUAS CAPACIDADES E CONHECIMENTOS EM BENEFÍCIO DA MESMA.

- |   |       |   |   |   |   |   |
|---|-------|---|---|---|---|---|
| 31. Existe um processo formal de estabelecimento de um plano estratégico específico de gestão de recursos humanos plenamente alinhado com o Plano Estratégico da organização?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. As pessoas da organização e seus representantes se aplicam no desenvolvimento das políticas, estratégias e planos de recursos humanos e são conhecidas suas contribuições?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. As políticas, estratégias e planos de RH e gestão de carreira garantem o respeito à pessoa, à norma legal aplicável, assim como à manutenção dos princípios éticos e morais?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Os planos de gestão dos RH contemplam as atividades de seleção e contratação, assim como o desenvolvimento de carreiras profissionais e o processo de cobertura de novas vagas?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. A investigação e aplicação de metodologias organizacionais inovadoras que contribuam para um processo de otimização da forma de trabalho são fomentadas e revisadas regularmente?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Como parte do desdobramento do Plano Estratégico correspondente à área de Recursos Humanos, existe um processo de identificação e avaliação das necessidades da organização, tanto atuais como futuras, em relação a conhecimentos e COMPETÊNCIAS?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Os conhecimentos e COMPETÊNCIAS necessários contrastam-se com os disponíveis por parte dos empregados e se desenham, desenvolvem e fomentam as atividades de formação e aprendizagem apropriadas, tanto a nível individual como coletivo, e inclusive de toda a estrutura organizacional? | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. É avaliada a efetividade do processo de identificação de necessidades de conhecimento e COMPETÊNCIAS e a adequação dos planos de formação correspondentes?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Contribui-se para o desenvolvimento da capacitação dos empregados por meio do trabalho, tanto individual como coletivamente, e se avalia a eficiência dos planos de formação analisando se os resultados desejados são alcançados?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Objetivos claros, tanto individuais como coletivos, são estabelecidos, acordados e revisados regularmente, alinhados aos objetivos da organização, e são facilitados os meios para alcançá-los?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. O rendimento das pessoas é avaliado regularmente e se definem, propõem e acordam ações de melhoria do mesmo?  | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. São promovidas atuações que fomentem e apoiem a participação dos empregados, tanto individual como coletiva, nas ações de melhoria, e respalda comportamentos especialmente criativos e inovadores, proporcionando autonomia suficiente para levá-los a cabo?                             | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. O senso de responsabilização é fomentado e é facilitada a autonomia necessária para os empregados se desenvolverem?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. São empreendidas ações que permitem identificar as necessidades de comunicação interna e se desenvolvem as políticas, estratégias e planos de comunicação baseados nelas?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. É assegurada a efetividade de seus canais de comunicação, tanto em sentido vertical como horizontal, e de sua utilização como meio para compartilhar as melhores práticas e o conhecimento?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. A organização assegura-se de alinhar suas políticas de remuneração, mobilidade, e resto de assuntos laborais com seu Plano Estratégico?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. A organização tem diferentes níveis de benefícios sociais definidos e oferece instalações (escritórios e centros de trabalho) e serviços (transporte, alimentação, assistência médica, etc) de alta qualidade aos empregados?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. As contribuições do pessoal são reconhecidas a tempo com o fim de manter seu nível de implicação e compromisso com a melhoria contínua?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. São fomentadas a consciência e a aplicação dos empregados em temas de segurança e higiene, meio ambiente, responsabilidade social, etc?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. São fomentadas atividades socio-culturais e a participação dos funcionários é facilitada e promovida?   | Ns/Nc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## CRITÉRIO 4: ALIANÇAS E RECURSOS

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA PLANEJAM E GERENCIAM AS ALIANÇAS EXTERNAS, SEUS FORNECEDORES E RECURSOS INTERNOS EM APOIO A SUA POLÍTICA E ESTRATÉGIA E AO FUNCIONAMENTO EFICAZ DE SEUS PROCESSOS. DURANTE O PLANEJAMENTO, E ENQUANTO GERENCIAM SUAS ALIANÇAS E RECURSOS, ESTABELECEM UM EQUILÍBRIO ENTRE AS NECESSIDADES ATUAIS E FUTURAS DA ORGANIZAÇÃO, DA COMUNIDADE E DO MEIO-AMBIENTE.

- |   |                                |                            |                            |                            |                            |                            |
|---|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 51. Existe um processo contínuo de identificação dos fornecedores e dos parceiros chave e se estabelece com eles alianças e acordos estratégicos, assegurando a compatibilidade de culturas?  | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 52. A política de alianças com os fornecedores e parceiros chave se baseia na busca de um desenvolvimento mútuo, na transferência de conhecimentos, na melhoria dos processos por meio do aproveitamento das sinergias e no apoio a uma relação inovadora e criativa? | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 53. Foi desenvolvida e implantada uma estratégia econômico-financeira alinhada com as políticas e estratégias da organização que contempla suas necessidades a curto (1 ano), médio (+1 ano e -3 anos) e longo prazos (+3 anos)?                                      | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 54. Os indicadores econômico-financeiros estão apropriadamente definidos e seus resultados indicam uma gestão eficiente, e mesmo assim controlando os riscos financeiros?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 55. As mudanças da organização de acordo com a política e estratégia são definidas e os ativos são utilizados em apoio à política e estratégia e aos princípios de melhoria contínua?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 56. São gerenciados eficientemente os ativos (edifícios, equipes e instalações) na organização, otimizando seu rendimento e ciclo de vida e garantindo sua segurança?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 57. Os inventários, consumos de matérias-primas e/ou energia são otimizados, os resíduos são reciclados ou reduzidos, e são gerenciados efetivamente os recursos renováveis?  | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 58. É levado em conta o impacto dos ativos da organização nos próprios empregados, especialmente em temas de segurança e higiene, assim como na sociedade que os rodeia?  | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 59. As novas tecnologias são identificadas e avaliadas por seu impacto na organização e na sociedade, e por sua adequação à política?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 60. São melhorados os rendimentos dos sistemas de informação, plataformas, canais, produtos e serviços ofertados existentes na organização e se identificam e eliminam aqueles considerados obsoletos?  | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 61. Dispõe-se de um processo estruturado de identificação das necessidades de informação e conhecimento do pessoal, fornecedores, parceiros e clientes internos e externos?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 62. Dispõe-se de um processo estruturado de coleta e gestão da informação e do conhecimento em apoio à política e estratégia, se garante a validade, segurança e integridade de informação, e se protege a propriedade intelectual?                                   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 63. É garantido o acesso à informação e ao conhecimento dos usuários internos e externos, de acordo com suas necessidades e de forma eficaz e controlada?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 64. A informação e o conhecimento da organização são utilizados para melhorar e otimizar os sistemas de gestão, desempenho, produtos ou serviços e os coloca a serviço da inovação e criatividade?  | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

## CRITÉRIO 5: PROCESSOS

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES DESENHAM, GERENCIAM, E MELHORAM SEUS PROCESSOS PARA SATISFAZER SEUS CLIENTES E OUTROS GRUPOS DE INTERESSE E GERAR CADA VEZ MAIS VALOR PARA ELES.

- |  |                                    |                                |                                |                                |                                |                                |
|--|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 65. A Organização possui e aplica uma metodologia de processos orientada à identificação, desenho e documentação de seus processos críticos e, em especial, daqueles considerados chave para levar a cabo a política e a estratégia?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 66. Foi desenvolvido e está em operação um sistema de gestão de processos, preferivelmente baseado em padrões do tipo ISO 9000, gestão do meioambiente, etc?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 67. Um sistema de medição dos processos foi implantado, seus objetivos de rendimento foram quantificados e existem procedimentos de revisão.   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 68. Os processos e ações comuns interdepartamentais da Organização, assim como as relações e ações com os clientes internos e externos, foram adequadamente definidos para propiciar uma completa e efetiva gestão dos processos?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 69. Existe uma designação de funções e responsabilidades aos processos e foram identificados os diferentes graus de responsabilidade para cada processo?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 70. Existe um processo sistemático de identificação e priorização de oportunidades de melhoria, drástica ou contínua, alimentado com as medições de resultados do rendimento operacional, e com a informação procedente dos processos de aprendizagem?                               | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 71. São coletados e utilizados informações e dados procedentes dos clientes, fornecedores internos e externos, ou das próprias atividades de "benchmarking", e são levados em conta na definição tanto dos objetivos como das propostas de melhoria?                                 | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 72. A atividade de investigar e desenvolver novos desenhos de processos, filosofias operacionais, aplicabilidade de novas tecnologias, etc, como meio para facilitar as operações e otimizar os processos?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 73. Uma vez decidida uma mudança, são estabelecidos os métodos idóneos para levá-la à frente, realizando os testes-piloto pertinentes, controlando sua implantação e assegurando-se que as pessoas da Organização tenham recebido a formação necessária para operar o novo processo? | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 74. É medido efetivamente se os resultados previstos foram alcançados como consequência da implantação das mudanças nos processos?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 75. São utilizadas informações tanto de clientes internos e externos como estudos de mercado para determinar suas expectativas e necessidades atuais e futuras, tanto para novos produtos e serviços como para os já existentes?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 76. Criatividade e inovação são aplicados no desenvolvimento de novos produtos e serviços antecipando-se às necessidades do mercado?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 77. Existe um processo para garantir que a produção ou aquisição dos produtos e dos serviços realizem-se de acordo com as especificações de desenho e desenvolvimento?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 78. Existem processos eficientes de comunicação, distribuição e venda dos produtos e serviços da Organização voltados aos clientes atuais e/ou potenciais?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 79. Existem processos eficientes de serviço de atendimento ao cliente a respeito dos produtos e serviços da Organização e se mede a efetividade dos ditos processos?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 80. A Organização se aplica ativamente aos clientes para entender suas expectativas, necessidades, queixas e/ou preocupações? A Organização proporciona canais de comunicação adequados aos clientes para transmitir a dita informação?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 81. Existem mecanismos de acompanhamento das vendas e atuações do serviço de atendimento ao cliente que permitam determinar seus níveis de efetividade?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 82. Existem mecanismos de acompanhamento que, a partir das informações recebidas dos clientes, nos permitam determinar seu nível de satisfação tanto sobre os processos de venda e serviço de atendimento, como para nossa Organização e seu modo de operação?                       | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |

## CRITÉRIO 6: RESULTADOS NOS CLIENTES

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESALENTES A RESPEITO DE SEUS CLIENTES

- |  |                                    |                                |                                |                                |                                |                                |
|--|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 83. Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus clientes e que incidem diretamente em seu nível de satisfação?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 84. Obtem informação direta e periódica relativa à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 85. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem os objetivos marcados para cada período e frequentemente os superam?       | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 86. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação mostram uma evolução positiva?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 87. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos níveis de percepção da satisfação dos clientes de sua COMPETÊNCIA/setor?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 88. A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 89. Os resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 90. Foram identificados os indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 91. Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes cumprem os objetivos de qualidade marcados para cada período e frequentemente os superam?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 92. A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma evolução positiva?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 93. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes de sua COMPETÊNCIA/setor? | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 94. A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma correlação e é consequência das ações de melhoria empreendidas?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |
| 95. Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> | <input type="text" value="1"/> | <input type="text" value="2"/> | <input type="text" value="3"/> | <input type="text" value="4"/> | <input type="text" value="5"/> |

## CRITÉRIO 7: RESULTADOS NAS PESSOAS

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESAIENTES A RESPEITO DAS PESSOAS QUE A INTEGRAM

- |   |   |
|---|---|
| 96. Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus empregados e que incidem diretamente em seu nível de satisfação   | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |
| 97. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período, mostrando uma evolução positiva?      | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |
| 98. Em que posição relativa aos valores de sua CONCORRÊNCIA se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?                             | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |
| 99. A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos empregados mostra uma correlação e são conseqüências das ações de melhoria empreendidas?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |
| 100. São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores que facilitam a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?  | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |
| 101. Os resultados dos indicadores internos de rendimento relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva? | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |
| 102. Em que posição relativa aos valores de sua COMPETÊNCIA se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?                                      | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |
| 103. A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados mostram uma correlação e são conseqüência das ações de melhoria empreendidas?                | <input type="text" value="Ns/Nc"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> |

## CRITÉRIO 8: RESULTADOS NA SOCIEDADE

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESAIENTES A RESPEITO DA SOCIEDADE

104. São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles mais valorizados por parte da sociedade e que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento por parte da mesma?
105. Os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período?
106. Em que posição relativa se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização.
107. A tendência dos resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?
108. São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores internos que incidem de forma significativa no nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?
109. Os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva?
110. Em que posição relativa aos valores de sua COMPETÊNCIA se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?
111. A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade mostram uma correlação e são consequência das ações de melhoria empreendidas?

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

Ns/Nc	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

## CRITÉRIO 9: RESULTADOS-CHAVE

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESALENTE A RESPEITO DOS ELEMENTOS-CHAVE DE SUA POLÍTICA E ESTRATÉGIA

- |  |                                |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 112. A Organização mede de forma periódica e sistemática seus resultados econômico-financeiros e não econômicos?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 113. Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?   | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 114. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos indicadores econômicos e não econômicos de sua COMPETÊNCIA/setor?                 | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 115. Os resultados relativos aos indicadores econômicos e não econômicos englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?  | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 116. A Organização mede de forma periódica e sistemática os resultados de seus processos, e especialmente dos que são críticos para a elaboração de seus produtos ou prestação de seus serviços? | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 117. Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores relativas aos processos e resto de indicadores do sistema de gestão, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?         | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 118. São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos indicadores dos principais processos de sua COMPETÊNCIA/setor?                    | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 119. Analisando a tendência dos resultados empresariais, evidencia-se uma correlação entre os ditos resultados e as ações de melhoria desenvolvidas em qualquer das áreas da Organização?        | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 120. Os resultados relativos aos indicadores dos processos e resto de indicadores do sistema de gestão englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?                | <input type="checkbox"/> Ns/Nc | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

## ANEXO B - Questionário simplificado de avaliação do Modelo EFQM

---

# Questionário EFQM

---

++ Verifique se o formulário foi completamente carregado antes de iniciar!!! ++

Por favor, responda as questões a seguir com a sua opinião e percepção sobre a Cidadão Pró-Mundo. O preenchimento deste formulário deve levar 10-20 min.

Marque a opção que melhor representa o atual estágio de desenvolvimento de cada iniciativa na CPM. Caso tenha comentários adicionais, deixe na caixa de texto abaixo das opções.

Todas as perguntas devem ser respondidas. Comentários são opcionais.

\* Required

---

**Nome \***

---

**Qual é seu cargo? \***

Diretor Central

Diretor de Unidade

Other:

---

**Escreva o nome da sua área ou da sua unidade \***

Ex: Expansão, Financeiro, Unidade João XXIII etc.

---

**Liderança** \*

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Os líderes desenvolveram e compartilharam a Missão e a Visão da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes desenvolveram os valores e o código de ética da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes agem como modelos para os valores da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorias dentro da organização são monitoradas, revisadas e defendidas pelos líderes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes identificaram os principais stakeholders (sociedade, parceiros, clientes...) e se relacionam frequentemente com eles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes inspiram as pessoas e criam uma cultura de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os líderes se asseguram que a organização se mantém ágil e flexível para encarar mudanças de forma efetiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Coloque comentários adicionais, se necessário

## Política e estratégia \*

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Nossa estratégia é baseada no entendimento das necessidades e expectativas de nossos stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa estratégia é baseada na compreensão de nosso ambiente externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa estratégia é baseada no entendimento de nossas performance e competências internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós revisamos e melhoramos nossa estratégia periodicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa estratégia é modificada para responder a mudanças externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa estratégia (e como ela será atingida) são amplamente e regularmente comunicados ao nosso staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos um plano claro de implementação de nossa estratégia, cujo progresso é revisado regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloque comentários adicionais, se necessário

**Pessoas** \*

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Nossa estratégia inclui um plano sobre as pessoas que precisaremos no futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós desenvolvemos o conhecimento e habilidades de nosso pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso pessoal compreende a Missão, Visão, Valores e Estratégia - e a avaliação de desempenho é baseada nesses valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criamos uma cultura que desenvolve e recompensa a dedicação, habilidade, talento e criatividade de nosso pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa comunicação interna é eficiente e trabalha em todas as direções: Top-down; Bottom-up e Lateral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós garantimos que todos os dados e informações são propriamente compartilhados e compreendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomamos conta da saúde e segurança de nossos funcionários e providenciamos boas condições de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos um sistema de recompensas e reconhecimento para honrar e motivar nosso pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Processos** \*

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Desenhamos e gerenciamos processos com base em necessidades de nossos stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvemos produtos e serviços para criar valor máximo para os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usamos pesquisas de mercado, com clientes e outras formas de feedback para identificar necessidades de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazemos uma promoção efetiva de nossos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos produtos e serviços são feitos para atender ou superar as necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamos e fortalecemos relações com clientes por compreender e antecipar suas diferentes necessidades e expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantemos um diálogo aberto com nossos clientes e parceiros baseados na transparência e confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloque comentários adicionais, se necessário

## Resultados em clientes \*

Considerar que os clientes são os alunos

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Realizamos pesquisas regularmente que monitoram aspectos que influenciam a satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos a lealdade de nossos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos as chances de sermos recomendados por um cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramos reclamações e sugestões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos a percepção que o cliente tem de nossa performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos tendências positivas nesses indicadores nos últimos três anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingimos as metas estabelecidas para esses indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramos e projetamos nossa performance e comparamos com benchmarks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos a lógica por trás da evolução de nossos indicadores e pesquisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloque comentários adicionais, se necessário

**Parceiros e recursos \***

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Escolhemos nossos parceiros e fornecedores baseados em nossa estratégia - e gerenciamos nossos relacionamento de acordo com a mesma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossas relações são baseadas em confiança mútua, respeito e transparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A cooperação com nossos parceiros e fornecedores é baseada em benefícios sustentáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamos nossas finanças para garantir sucesso sustentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamos nossos ativos e nosso inventário de maneira sustentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossas informações são geridas para otimizar a tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloque comentários adicionais, se necessário

**Resultados em pessoas \***

Considerar o pessoal da ONG: adm e volunteachers

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Temos indicadores em nossas pesquisas de pessoal para monitorar satisfação dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossas pesquisas de pessoal contém indicadores que monitoram a compreensão que eles têm da nossa estratégia e comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos a adequação de competências individuais para as necessidades da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvemos indicadores que avaliam e melhoram a produtividade de nosso pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos tendências positivas desses indicadores nos últimos 3 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparamos a performance desses indicadores com benchmarks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos a lógica por trás da evolução desses indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloque comentários adicionais, se necessário

## Resultados na sociedade \*

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Usamos indicadores para verificar se a organização tem uma imagem de responsável com o meio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usamos indicadores para verificar o impacto ambiental da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa organização apoia regularmente atividades que incentivam o comprometimento social do pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos uma tendência positiva nos últimos três anos dos indicadores de performance social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingimos as metas estabelecidas para esses indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparamos nosso desempenho com benchmarks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos a lógica por trás da evolução desses indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloque comentários adicionais, se necessário

**Resultados chave \***

	Sem evidências	Há planos	Em progresso	Quase bom	Completo
Medimos nossa saúde financeira com os indicadores apropriados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos nosso mercado e nossa performance dentro dele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos indicadores de nossa produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medimos nossa performance em inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temos tendências positivas do nosso desempenho financeiro nos últimos três anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingimos as metas estabelecidas para esses indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparamos nossa performance com benchmarks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos a lógica por trás da evolução desses indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coloque comentários adicionais, se necessário

*O que você considera que a ONG faz muito bem atualmente?*

\*

---

*O que você considera que precisa ser melhorado com urgência na ONG? \**

Submit

Never submit passwords through Google Forms.