

FÁBIO FORJAZ LESBAUPIN

**SISTEMA DE INDICADORES E CONTROLE DA QUALIDADE EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: APLICAÇÃO NA CASA DO
AMPARO**

Trabalho de Formatura
apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção Área
Mecânica

São Paulo
2003

TF 103
2003

FÁBIO FORJAZ LESBAUPIN

**SISTEMA DE INDICADORES E CONTROLE DA QUALIDADE EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: APLICAÇÃO NA CASA DO
AMPARO**

Trabalho de Formatura
apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção Área
Mecânica

Orientador:
Renato de Castro Garcia

São Paulo
2003

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Renato Garcia pela orientação, apoio e confiança ao longo de todo o ano.

À Professora Márcia e à Mariana pela disposição e pelos valiosos conselhos.

Aos funcionários da Casa do Amparo, Neylde e Sueli pela participação em partes essenciais do trabalho e em especial para a Beth, a administradora, pela total colaboração, participação, confiança, entusiasmo e apoio ao longo de cada fase do projeto.

À diretoria da Casa do Amparo, Sr. Leon e Júlio pelo voto de confiança e apoio.

À família e amigos, Paul, Alberto, Renato, Sandra, Renata, Vitor e Lígia pela ajuda preciosa nos momentos finais.

À todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço especialmente aos meus pais pelas oportunidades que eles me ofereceram ao longo da vida e que todas as crianças e adolescentes deveriam ter.

RESUMO

O presente trabalho é o relato do desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho e controle da qualidade para uma instituição do terceiro setor que abriga menores em risco social. O texto inclui uma revisão teórica sobre a gestão no terceiro setor, uma descrição e um diagnóstico da instituição seguido pela discussão da solução empregada. Os indicadores de desempenho foram desenvolvidos a partir da missão e as ferramentas de suporte ao sistema de controle da qualidade incluem um manual e formulários de acompanhamento das operações, integrados ao sistema de indicadores. O texto não só descreve uma solução encontrada para a gestão da qualidade no terceiro setor como mostra em detalhes as peculiaridades do trabalho em instituições deste tipo. As ferramentas precisam ser especificamente desenvolvidas para o setor e o raciocínio sistemático do engenheiro pode ser usado de diversas formas.

ABSTRACT

This study is about the development of a measuring and quality management system for a non profit organization whose mission is to take care of the unprotected children of society. The following text goes through a theory revision about non profits management, than a description and an evaluation of the institution studied, followed by a discussion over the solution proposed. The measuring system was developed from the mission of the organization and the quality management system, including a manual and some monitoring forms, were developed to work together. The text not only describes a quality management solution for non profits but also shows in details the particular working organization in those institutions. Tools must be specifically developed for the sector and an engineer can use a systematic approach in many ways.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 – TERCEIRO SETOR	3
2.1.1 – Um setor - diversas organizações	3
2.1.2 – A Evolução do Terceiro Setor	3
2.1.3 – Desafios do Terceiro Setor	5
2.1.4 – Um Setor em Desenvolvimento	8
2.1.5 – Indicadores de Desempenho para Organizações do Terceiro Setor	9
2.2 – ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS	12
2.3 – LÓGICA DO SERVIÇO	14
2.4 – GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	17
2.4.1 – Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor	22
3. A CASA DO AMPARO	23
3.1 – HISTÓRICO	23
3.2 – O TRABALHO NA CASA DO AMPARO	24
3.3 – A ORGANIZAÇÃO	26
3.3.1 – Descrição das Funções – Administração Geral	27
3.3.2 – Descrição das Funções – Operacional	29
3.3.3 - Peculiaridades da organização	32
4. DIAGNÓSTICO	34
4.1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS	34
4.1.1 – Cliente	34
4.1.2 – Missão	35
4.2 – ANÁLISE DA LÓGICA DO SERVIÇO DA CASA DO AMPARO	37
4.3 – DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	42
5. PROJETO	45
5.1 – DESCRIÇÃO DO PROJETO	48
5.2 – RESULTADOS ESPERADOS	50
5.3 – DESDOBRAMENTO DA MISSÃO EM COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS – PRIMEIRA ETAPA	53
5.4 – ESTRUTURAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE – SEGUNDA ETAPA	61
5.4.1 – Considerações Iniciais	61
5.4.2 – Estrutura do Manual	63
5.5 – ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE PERFORMANCE – TERCEIRA ETAPA	67
5.5.1 – Metodologia	69
5.5.2 – Descrição das Competências	71
5.6 – DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE COLETA DE INFORMAÇÕES – QUARTA ETAPA	84
5.6.1 – Formulários de Controle	85
5.6.2 – Importância dos Indicadores	87
6. CONCLUSÃO	90
7. BIBLIOGRAFIA	94
8. ANEXOS	97

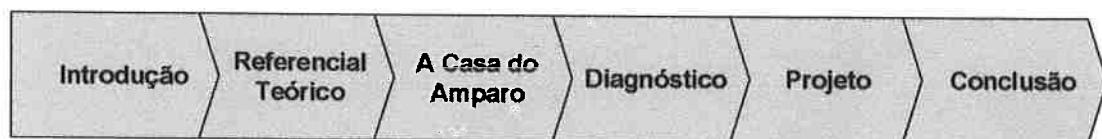


Figura: Orientação de Leitura

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1: PRIORIDADES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO (ELABORADO A PARTIR DE FALCONER, 1999, p. 130)	7
FIGURA 2.2: DESDOBRAMENTO DA MISSÃO EM INDICADORES (TRADUZIDO PELO AUTOR A PARTIR DE SAWHILL & WILLIAMSON, 2001, p. 3)	10
FIGURA : MODELO DA LÓGICA DE SERVIÇO (KINGMAN-BRUNDAGE, 1995)	15
FIGURA 2.3: CICLO BÁSICO DE CONTROLE DOS PROCESSOS EM SERVIÇOS (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000, p.365)	21
FIGURA 3.1: ORGANOGRAMA DA CASA DO AMPARO – ELABORADO PELO AUTOR.....	27
FIGURA 4.1: CARACTERÍSTICAS DOS ELEMENTOS DA LÓGICA DO SERVIÇO	38
FIGURA 5.1: ETAPAS DO PROJETO	48
FIGURA 5.2: DESDOBRAMENTO DA MISSÃO EM ÍNDICADORES (TRADUZIDO PELO AUTOR A PARTIR DE SAWHILL & WILLIAMSON, 2001, p. 3)	54
FIGURA 5.3: CONTROLE DE PROCESSOS EM SERVIÇO (ADAPTADO DE FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000, p.365).....	55
FIGURA 5.4: PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO PROVOCADO PELO SERVIÇO DA CASA DO AMPARO	56
FIGURA 5.5: A ESTRELA – DESDOBRAMENTO DA MISSÃO EM COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (ELABORADA PELO AUTOR).....	59
FIGURA 5.6: NÍVEIS DE INFORMAÇÃO DO MANUAL.....	65
FIGURA 5.7: ORGANIZAÇÃO DO MANUAL – FICHÁRIO.....	66
FIGURA 5.8: ORGANIZAÇÃO DO MANUAL – DIRETÓRIOS E DOCUMENTOS.....	66
FIGURA 5.9: TABELA DE INDICADORES DA QUALIDADE	82
FIGURA 5.10: SISTEMA DE COLETA DE INFORMAÇÕES	85

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho nasceu do envolvimento pessoal do autor com a missão e com a organização Casa do Amparo, uma instituição sem fins lucrativos que cuida de menores em risco social. O trabalho foi realizado de forma voluntária enquanto o autor dividia o seu tempo entre a Casa do Amparo e o estágio em uma empresa de consultoria.

De acordo com a bibliografia, as diferenças organizacionais entre o terceiro setor e as empresas com fins lucrativos dificultam a aplicação direta das teorias oriundas da administração ou da engenharia de produção. Em instituições onde a confiança e o trabalho voluntário são importantes, deve-se procurar formas de organização que não comprometam o benefício destas características. Os aspectos particulares da instituição precisam ser compreendidos e soluções específicas devem ser desenvolvidas. O terceiro setor constitui um campo ainda pouco explorado pela engenharia, mas a necessidade de eficiência, decorrente da escassez de recursos, torna a formação dos engenheiros muito útil para tais organizações.

A Casa do Amparo, assim como grande parte do terceiro setor, passa por um momento de fortes tendências de profissionalização, incentivada pela conscientização da necessidade de aprimoramentos gerenciais. A instituição apresenta deficiências na organização da parte operacional e na estabilização do nível de qualidade dos serviços prestados, afetando diretamente a educação das crianças. A maior parte das atividades é realizada sem nenhuma espécie de padronização ou controle formal. Desta maneira, problemas de última hora e emergências são muito freqüentes, tornando o cotidiano dos que lá trabalham altamente imprevisível e o nível de serviço instável.

O objetivo deste trabalho é criar um sistema de indicadores de desempenho e de controle da qualidade que promova mudanças significativas e duradouras nas operações do serviço da Casa do Amparo, encaminhando-a para o desenvolvimento contínuo da qualidade e beneficiando diretamente a formação das crianças.

Para atingir o propósito de criar um sistema de indicadores e de controle da qualidade para a Casa do Amparo, percorreram-se quatro etapas:

A primeira foi o desdobramento da missão da Casa do Amparo em competências necessárias para realizá-la. Esta etapa permitiu identificar as competências essenciais para o cumprimento da missão e assegurar que todas as atividades contribuam neste sentido.

A segunda foi a estruturação de um manual da qualidade que serve como base para a sedimentação do conhecimento e o aperfeiçoamento contínuo da qualidade. O objetivo foi criar e registrar de maneira organizada o conhecimento essencial para o bom funcionamento das operações.

A terceira consistiu na elaboração de indicadores da qualidade para cada competência definida na primeira etapa, tendo por objetivo identificar números representativos dos resultados obtidos e permitindo o acompanhamento dos progressos ao longo do tempo.

A quarta etapa envolveu o desenvolvimento de um sistema de coleta da informação, que consiste na elaboração dos formulários, de onde são retirados os dados para os indicadores, e das planilhas, que organizarão os dados permitindo o acompanhamento pela diretoria.

O presente trabalho foi resultado dos esforços conjuntos do autor e das três principais funcionárias da Casa do Amparo. A constante interação contribuiu também para a transferência de conceitos de engenharia de produção para a organização da Casa. Espera-se que o sistema de indicadores e controle da qualidade possibilite à organização aprimorar continuamente o serviço prestado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – TERCEIRO SETOR

2.1.1 – UM SETOR - DIVERSAS ORGANIZAÇÕES

Terceiro setor é a denominação genérica dada às organizações da sociedade civil que existem para realizar trabalho de cunho social, sem fins lucrativos. No Brasil, terceiro setor é o termo que prevalece para designar uma ampla gama de organizações. A expressão divide o palco com outros nomes como: sociedade civil, sem fins lucrativos, não-governamentais, filantrópicas e outros. Os diversos nomes refletem a diversidade de organizações que se enquadram dentro do terceiro setor. Dentre as inúmeras instituições, encontram-se entidades privadas que prestam serviços sociais, articulações da sociedade para reclamar direitos ao Estado, organizações para garantir a participação de minorias na sociedade, entre outras. Elas geralmente têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social ou cultural do meio em que atuam, complementando as atividades do Estado onde a sociedade apresenta necessidades não atendidas.

O principal ponto em comum das organizações do terceiro setor é o fato delas serem privadas e terem fins públicos. Hudson (1999) propõe a seguinte classificação. “Diferente das organizações do setor público, o primeiro setor, e do setor privado, o segundo setor, surge uma nova forma de classificação, um terceiro setor” (HUDSON, 1999, p. 34). Resumindo:

- O Estado é o Primeiro Setor, utilizando meios públicos para fins públicos.
- O Mercado é o Segundo Setor, utilizando meios privados para fins privados.
- Entidades da Sociedade Civil formam o Terceiro Setor, utilizando meios privados para o fim público.

2.1.2 – A EVOLUÇÃO DO TERCEIRO SETOR

O advento do Terceiro Setor no Brasil é um fenômeno das últimas três décadas. Fernandes e Oliveira (1999), avaliam que a repressão do regime militar na

década de 70 propiciou o desenvolvimento de inúmeras micro-iniciativas entre os cidadãos, na medida em que o regime impedia uma atuação da sociedade na esfera pública. A partir deste sentimento de solidariedade, surgiram as primeiras iniciativas da comunidade.

Esta iniciativa cresceu, se desenvolveu e, hoje, “o Estado começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais. O Mercado, antes distante, começa a ser penetrado pela noção de responsabilidade social e passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial na área social, ambiental e cultural” (FERNANDES e OLIVEIRA, 1999)

Ainda segundo estes autores, o fortalecimento de um terceiro setor no Brasil não se comprehende com um olhar restrito à esfera nacional. Na última década, os principais problemas que afetam a comunidade internacional - destruição do meio ambiente, explosão populacional, narcotráfico, proliferação de doenças, instabilidade dos mercados financeiros, aumento da pobreza e desemprego - passaram a ser percebidos como questões globais. Ou seja, vão além das fronteiras e excedem os recursos de que dispõem os Estados nacionais. Pela primeira vez organizações de cidadãos desempenham papel decisivo na definição de uma nova agenda internacional na qual democracia e direitos humanos, respeito ao meio ambiente, igualdade de gênero, luta contra a pobreza e a exclusão social passam a ser reconhecidos como questões do interesse de toda a humanidade.

Porém, como argumenta Falconer (1999), o terceiro setor não pode ser visto de maneira ingênuas, em que todas as organizações deste setor teriam interesses legítimos e estariam sempre contribuindo para o desenvolvimento do país. Não foram poucos os casos divulgados pela mídia em que indivíduos ou organizações utilizavam os privilégios das organizações do terceiro setor para fins privados, desvirtuando o propósito das leis de incentivo.

Cada organização do terceiro setor deve ser analisada individualmente para se assegurar a legitimidade da instituição. Quanto maior o grau de transparência na administração, maior será a chance disto acontecer.

“Se nas décadas de setenta e oitenta os maiores desafios das entidades do terceiro setor brasileiro eram a sobrevivência em um ambiente político hostil e a conquista de reconhecimento público para suas causas, como o ambientalismo e a defesa dos direitos humanos, nos anos noventa a legitimidade do setor parece advir da sua competência em agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços” (FALCONER, 1999, p. 109).

Independentemente das questões de legitimidade, o fato é que o terceiro setor não pára de crescer no Brasil. De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBOPE, em 1998, são mais de 250 mil ONGs no país, que movimentam aproximadamente R\$ 12 bilhões/ ano, oriundos da prestação de serviços, do comércio de produtos e da arrecadação de doações. O valor corresponde a 1,2% do PIB brasileiro e demonstra enorme potencial de crescimento. Em países como a Europa e os EUA o setor já movimenta 6% do PIB.

Dados do IBGE indicam a tendência de crescimento do segmento: em 1995, entre as pessoas físicas no Brasil havia 15 milhões de doadores, número que em 1998 já havia triplicado, chegando a 44,2 milhões de pessoas, ou aproximadamente 50% da população adulta brasileira. (dados disponíveis em www.rits.org.br)

2.1.3 – DESAFIOS DO TERCEIRO SETOR

“Há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração – é um caminho necessário para o atingir de melhores resultados” (FALCONER, 1999, p, 109). É assim que Falconer (1999) inicia a discussão em sua tese de mestrado sobre os desafios do terceiro setor.

Outros autores, como Fernandes (1999), complementam que a cultura do Terceiro Setor no Brasil conta muito com o voluntarismo e tem o aspecto profissional pouco desenvolvido. Nos centros religiosos, prevalece o espírito da caridade, como é próprio que o seja. Pouco se aproveita, contudo, da competência

presente entre os membros dos cultos religiosos. Nas organizações populares, predomina a cultura política, herdada de outros tempos. É o campo da militância, com seus altos e baixos. Nas associações de moradores, as lideranças locais oferecem gratuitamente o seu tempo, e a organização é quase sempre carente de recursos.

Desta cultura resulta que o imenso esforço acumulado pelas boas intenções produz resultados muito aquém do que seria possível e desejável. Resulta, ainda, um acúmulo de frustrações. Cresce a expectativa em relação ao terceiro setor, multiplicam-se as oportunidades, mas a resposta não corresponde. A despeito da expansão do setor, grande parte das entidades sofre uma crise de recursos.

Para Fernandes (1999), o fortalecimento do Terceiro Setor implica, por sua vez, na construção de respostas a quatro grandes desafios que estão hoje colocados à expansão e qualificação de suas atividades:

- produzir e disseminar informações sobre o que é e o que faz o Terceiro Setor
- melhorar a qualidade e eficiência da gestão de organizações e programas sociais
- aumentar a base de recursos e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil de caráter público
- criar condições para o aumento da participação voluntária dos cidadãos

Já Falconer (1999) deixa de lado questões mais amplas, como a disseminação de informações sobre o terceiro setor, e aborda profundamente a questão da gestão: quais os desafios administrativos nas organizações que devem ser superados para o desenvolvimento do terceiro setor. O autor conclui que existem quatro áreas principais que devem ser desenvolvidas:

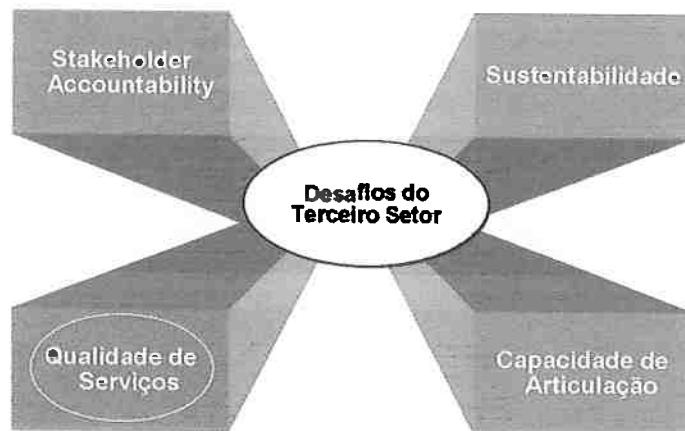


Figura 2.1: Prioridades para o aperfeiçoamento da gestão do terceiro setor brasileiro (elaborado a partir de Falconer, 1999, p. 130)

Stakeholder Accountability – podendo ser traduzido como *prestaçāo de contas*, refere-se à necessidade de transparéncia e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas. Por inúmeros motivos, as organizações do terceiro setor no Brasil não cultivam a transparéncia. Para atingir o sucesso e, simultaneamente, maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém.

Sustentabilidade – é a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos. Todos os segmentos do terceiro setor parecem passar por uma crise de sustentabilidade. Uma das competências mais necessárias para o gestor do terceiro setor é a capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.

Qualidade de Serviços – A substituição da caridade e da filantropia por serviços prestados a consumidores ou a cidadãos conscientes de seus direitos introduz a exigência do uso eficiente dos recursos disponíveis, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função desses recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes. O aprimoramento da qualidade deve ser um objetivo contínuo das entidades, que não

podem se acomodar em uma postura de satisfação por estarem fazendo a sua pequena parte.

Capacidade de Articulação – As organizações do terceiro setor não poderão mais atuar de forma isolada se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas. A solução dos problemas públicos passa pela articulação cada vez maior de segmentos diversos da sociedade. Isto se dá através da formação de alianças, de parcerias, de redes e coalizões.

2.1.4 – UM SETOR EM DESENVOLVIMENTO

Como foi visto anteriormente, o terceiro setor no Brasil existe há apenas três décadas. Pode-se considerar que está em um estágio inicial de desenvolvimento se comparado com o setor público ou com o mercado, que vêm se desenvolvendo há séculos. Os problemas destas organizações, como os de sustentabilidade ou da qualidade dos serviços, mostram que ainda há muito que desenvolver.

Nos meios acadêmicos, em especial nas escolas de administração, o terceiro setor passou a ser objeto de estudo somente nos últimos dez anos. “Há pouca reflexão sistemática, apesar do crescente interesse pelo tema, e raros estudos empíricos sobre a conformação deste setor, no Brasil e no mundo” (FALCONER, 1999, p. 21). Ou seja, as bases teóricas relacionadas à administração do terceiro setor estão começando a ser elaboradas.

Falconer (1999), como citado anteriormente, fornece um bom ponto de partida para abordar os problemas de gestão do terceiro setor ao listar os quatro principais desafios destas organizações. Entretanto, a escassez de estudos sobre temas mais específicos dentro da administração deste setor é um grande desafio na elaboração de trabalhos.

Outro problema em desenvolver trabalhos com o terceiro setor é decorrente da enorme variedade de instituições que o compõem. “Os componentes do terceiro setor brasileiro diferem entre si em aspectos mais significativos do que no tamanho de seus orçamentos ou em sua natureza jurídica. Variam quanto ao seu grau de independência em relação ao governo e ao Mercado, às suas fontes de recursos, ao

tipo de relação que estabelecem com seus associados e, principalmente, em termos dos valores e crenças refletidas em suas missões e suas formas de atuação" (FALCONER, 1999, p. 107).

2.1.5 – INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Apesar da grande diversidade das organizações do terceiro setor e da escassez de ferramentas de gestão específicas, muitos autores afirmam que o ponto de partida para modelar a administração no terceiro setor pode ser a missão da instituição. Para Falconer (1999), a missão oferece um objetivo claro para a organização e pode ser usada para o desenvolvimento de sua gestão.

Neste sentido, Sawhill & Williamson (2001) realizaram uma pesquisa com as 20 organizações sem fins lucrativos mais bem conceituadas nos Estados Unidos para tentar entender quais são os indicadores que devem ser empregados para medir o sucesso da organização. As conclusões condizem com as principais constatações de outros autores e serviram para nortear o trabalho desenvolvido na Casa do Amparo. A maioria das organizações sem fins lucrativos utiliza métricas como a quantidade de dinheiro arrecadado, a quantidade de membros ou o número de pessoas atendidas. Todos estes indicadores podem ser importantes, mas não medem de maneira efetiva o sucesso da organização em cumprir a sua missão.

Os autores concluem que todas as organizações sem fins lucrativos devem encontrar um meio de medir três tipos de indicadores: os de progresso com relação à sua missão, os de capacidade de mobilizar recursos e os de produtividade quanto à utilização dos recursos. Qualquer sistema de indicadores de desempenho comprehensível precisa incluir esses três tipos de métricas.

Dois dos três tipos de indicadores são relativamente fáceis de criar: os que medem a mobilização de recursos e os que medem a produtividade quanto à utilização dos mesmos. Um indicador para a mobilização de recursos por um grupo, por exemplo, poderia ser o volume de arrecadação de recursos ou o crescimento no número de sócios. Entretanto, medir o progresso com relação à missão não é tão simples.

A missão das organizações sem fins lucrativos é freqüentemente vaga ou pouco tangível. A missão da CARE USA, por exemplo, é “afirmar a dignidade e o valor dos indivíduos e famílias vivendo nas regiões mais pobres do mundo”. Como é possível medir a “afirmação da dignidade e do valor”?

Apesar das organizações sem fins lucrativos não poderem medir o sucesso unicamente baseado em indicadores econômicos, como os negócios comuns, e apesar do cumprimento da missão não poder ser diretamente medido, Sawhill & Williamson (2001) encontraram uma abordagem pragmática para quantificar o desempenho, até mesmo para as organizações com os objetivos mais ambiciosos e abstratos.

Chegou-se a uma abordagem que define três “famílias de indicadores” estreitamente ligadas à missão e aos objetivos de uma organização, representados no diagrama abaixo:

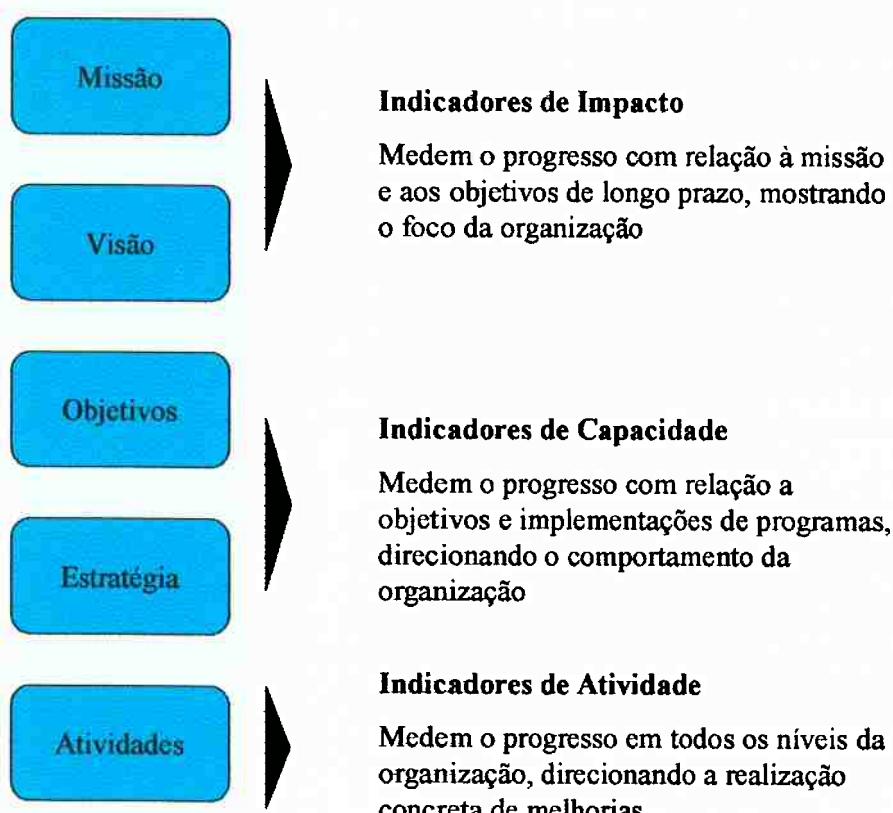


Figura 2.2: Desdobramento da Missão em Indicadores (Traduzido pelo autor a partir de Sawhill & Williamson, 2001, p. 3)

A pesquisa mostrou que as organizações sem fins lucrativos, apesar das enormes dificuldades, têm três opções para medir o sucesso com relação à missão.

Primeiro, pode-se estreitar a missão de maneira que ela possa ser medida por um único indicador. A missão da “Goodwill Industries”, por exemplo, é tirar as pessoas da miséria. Desta maneira, o sucesso pode ser medido simplesmente medindo-se o número de pessoas participando dos programas e o número de pessoas que de fato conseguiram um emprego.

A segunda abordagem seria investir em pesquisas para determinar se as atividades de fato ajudam no progresso da organização em direção à missão ou se promovem os benefícios que envolvem a missão. Por exemplo, estudos estatísticos constantemente atualizados promovidos pela Jump\$tar mostraram que seus alunos obtêm melhores notas na escola do que os outros que não participaram dos seus programas de ensino, indicando o sucesso da instituição.

A terceira maneira de medir o desempenho da instituição com relação à sua missão é desenvolver um sistema de indicadores menores com objetivos específicos que, se atingidos, contribuiriam para o sucesso da organização como um todo. A organização Nature Conservancy, por exemplo, não é capaz de medir a biodiversidade global, mas pode examinar de perto a biodiversidade em cada área que administra. Um dos benefícios desta abordagem é que os objetivos de micro-nível são simples e claros.

Os autores concluem que com criatividade e perseverança as organizações sem fins lucrativos são capazes de medir o seu sucesso com relação à sua missão. É preciso definir a missão de tal maneira que ela se torne quantificável, investindo em pesquisas que mostrem que métodos específicos funcionam ou desenvolvendo objetivos concretos em sub-níveis da organização que contribuam para o sucesso em larga escala.

Dada a diversidade das organizações no setor sem fins lucrativos, não existe um único indicador de desempenho que sirva para todas. Mas as pesquisas indicaram que as organizações devem, ou melhor, precisam desenvolver um sistema que meça o progresso em direção à realização da missão. Elas devem isso a todos os seus clientes, doadores e sociedade.

2.2 – ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Na ausência de conceitos desenvolvidos especificamente para o terceiro setor, a administração tradicional fornece alguns considerações que podem servir como referencial para a discussão e elaboração de trabalhos com o terceiro setor. A seguir, são apresentados alguns dos conceitos que foram levados em consideração na elaboração deste trabalho.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) mostra que existem características diferenciadoras das operações de serviços que devem ser levadas em consideração quando se analisa uma empresa de serviços.

O Cliente como um Participante no Processo dos Serviços

A presença do cliente como um participante do processo de serviço requer atenção no projeto das instalações, a qual não é encontrada nas instalações de manufatura tradicional. A qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com a decoração interior, a mobília, o arranjo físico, o nível de ruído e até as cores podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente. Um aspecto fundamental da prestação de serviço é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo.

Produção e Consumo Simultâneos de Serviço

Os produtos são criados e consumidos na mesma hora e, portanto, não podem ser estocados, o que constitui uma característica muito importante dos serviços. Um estoque de produtos acabados funciona como um amortecedor para absorver as variações do sistema. A fábrica pode ser considerada um *sistema fechado*, pois os estoques desvinculam o sistema produtivo da demanda por produtos, enquanto que, nos serviços, todo o impacto da variação da demanda é diretamente transmitido para ao sistema.

Além disso, o fato da produção ser simultânea ao consumo também elimina a possibilidade de realizar intervenções para o controle da qualidade. Um produto pode

ser inspecionado antes da entrega, mas um serviço deve se basear em outros indicadores para assegurar a qualidade da entrega.

Capacidade Perecível com o Tempo

Um serviço é uma mercadoria perecível. Não pode ser estocado e, se não for usado, está perdido. Considere o exemplo de uma cadeira de avião vazia ou uma hora vaga no cabeleireiro. Em ambos os casos, uma oportunidade foi perdida. A utilização total da capacidade de serviços se torna um desafio gerencial porque as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe a opção de formar estoques para absorver estas flutuações.

Intangibilidade

Serviços são idéias e conceitos e produtos são objetos. Quando um cliente escolhe um serviço, ele não é capaz de vê-lo, senti-lo ou testar seu desempenho antes da compra. É preciso se basear em outros aspectos, como a reputação da empresa. Em muitas áreas de serviço o governo tem adotado diretrizes para garantir desempenhos aceitáveis. Mediante o uso de registros, licenciamentos e regulamentações, o governo pode assegurar aos consumidores o treinamento ou os testes de desempenho de alguns prestadores de serviços.

Dificuldade na Avaliação dos Resultados

Reforçando o que já foi discutido por Sawhill & Williamson (2001), Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) acrescentam que avaliar os resultados de uma organização de serviços é uma tarefa frustrante por muitas razões. É inútil contabilizar o número de clientes servidos, pois não leva em conta a singularidade do serviço prestado. O problema da mensuração complica-se ainda mais nos serviços sem fins lucrativos, que não têm um critério único no qual seja possível basear uma avaliação de seu desempenho, como maximizar o lucro, por exemplo. Uma avaliação mais definida do desempenho do serviço é obtida medindo-se a mudança em cada

cliente desde a entrada até a concretização do serviço, um processo conhecido como *análise transacional*. Empresas de serviço são de tal forma diferentes que necessitam de abordagens gerenciais especiais que vão muito além das simples adaptações das técnicas encontradas no setor da manufatura. As características diferenciadoras sugerem uma ampliação da visão de sistema para incluir o cliente como um participante no processo de serviços. O cliente é visto como uma entrada que é transformada em uma saída com algum grau de satisfação.

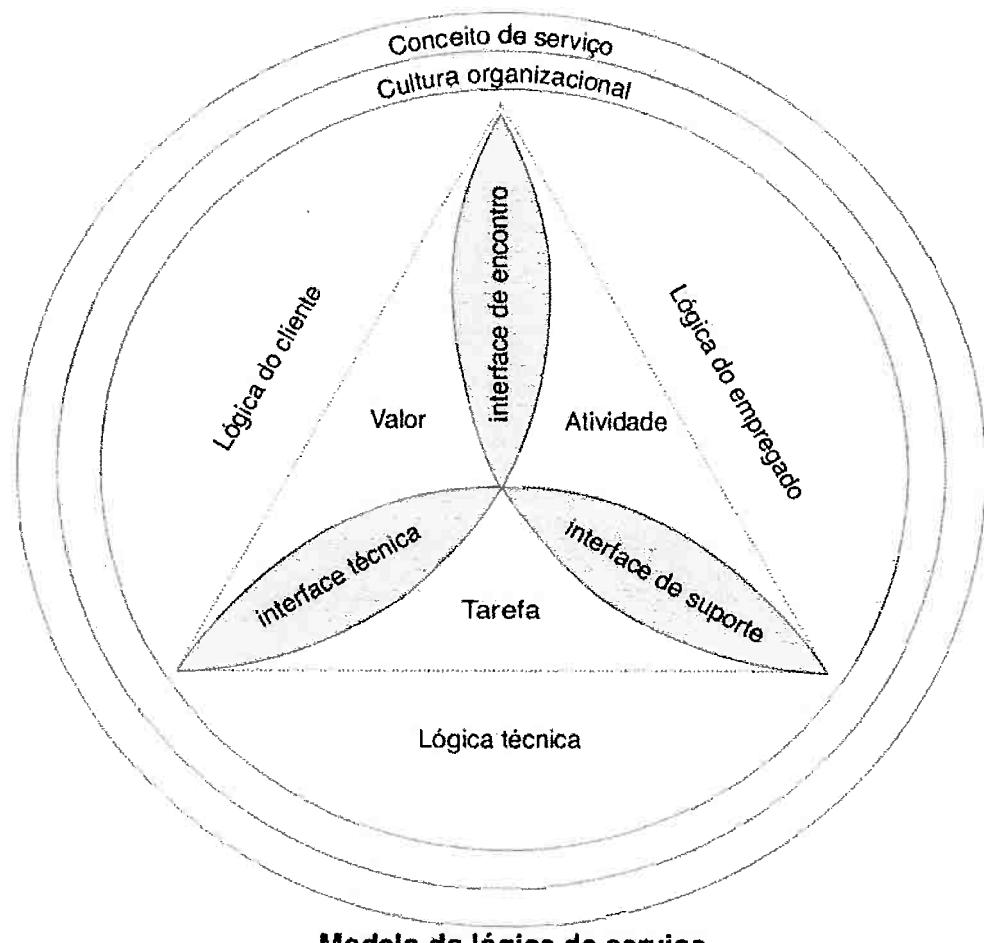
Em matéria de serviços, o *processo* é o produto. Os clientes chegam ao serviço com diferentes demandas. Por este motivo, múltiplos indicadores de desempenho são necessários.

2.3 – LÓGICA DO SERVIÇO

Em sua teoria sobre administração em serviço, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) apresentam que os serviços são compostos de três elementos básicos:

- Clientes
- Empregados
- Sistemas (a organização da empresa)

A lógica de serviço proposta por Kingman-Brundage (1995) tenta unir esses três elementos básicos mostrando os elos que existem entre eles. O modelo sugere que o projeto do serviço tenha coerência entre as três lógicas. A lógica do serviço foi utilizada neste trabalho na fase de diagnóstico dos problemas da Casa do Amparo. A seguir serão apresentados de maneira sucinta os principais conceitos.



Modelo da lógica de serviço

Figura : Modelo da Lógica de Serviço (KINGMAN-BRUNDAGE, 1995)

A figura acima demonstra que quando se projeta um serviço não se pode olhar separadamente os elementos que o compõem. Um bom projeto de serviço contempla as necessidades dos seus clientes através da interação com empregados satisfeitos que utilizam uma estrutura adequada que lhes permite melhor atender aos clientes. A integração e coerência do projeto são fundamentais.

Kingmam-Brundage vai além de propor que os três elementos e suas inter-relações sejam considerados juntos no projeto de serviço. Ela insere esses três elementos dentro da cultura organizacional e do conceito de serviço que aquela empresa tem. Com isso, a análise da lógica de serviço vai além de saber quem é o cliente, observando qual é o perfil de cliente que a empresa se propõe a atender. Também visa determinar qual empregado melhor se adapta à cultura organizacional da empresa e qual a tecnologia (estrutura) condizente com o conceito de serviço. Enfim, o modelo permite que um serviço possa ser projetado ou analisado de forma completa.

A seguir descreve-se cada um dos elementos que compõem o modelo da lógica de serviço.

CONCEITO DE SERVIÇO: especifica os resultados esperados pelos clientes, foca a ação dos membros da organização nestes resultados e liga a empresa ao mercado externo.

CULTURA DA ORGANIZAÇÃO: são as normas e valores da instituição, a argamassa que mantém a organização unida. Liga o conceito de serviço ao mecanismo pelo qual o conceito de serviço é implementado.

- Fronteiras entre os grupos
- “Status”, poder, autoridade
- Premiações e punições

LÓGICA DO CLIENTE: racionalidade que guia o seu comportamento, baseada nas suas necessidades e desejos - introduz realidades no processo de serviço que são “estranhas” ao processo, com impacto imprevisível. Ele imagina uma seqüência coerente de eventos.

O que o cliente está querendo fazer e por que?

LÓGICA DO EMPREGADO: racionalidade que guia o comportamento do empregado. É individual e pode produzir resultados inconsistentes, principalmente quando os procedimentos são ambíguos e os empregados são obrigados a “inventar” sua tarefa.

- Clareza do papel
- Habilidade para trabalhar
- Motivação
- Práticas de supervisão

LÓGICA TÉCNICA: é o “motor” da operação de serviços. É impessoal e objetiva, contém os princípios que governam a produção do serviço. Se coerente, o

resultado traz valor para o cliente; senão, insatisfação. Tecnologia, leis, política corporativa, normas, regulamentos podem proporcionar melhorias no projeto do processo.

O resultado da integração da lógica técnica, do cliente e do empregado é a lógica do serviço. O entendimento destas três lógicas e da interação resultante permite identificar sinergias que aumentam o desempenho da organização. Desta maneira, a lógica do serviço é uma ótima ferramenta para identificar os problemas de integração dos sistemas de serviço.

2.4 – GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) ao discutir a gestão da qualidade em serviços, resumem os principais conceitos e ferramentas comumente utilizadas. Eles introduzem o capítulo com a afirmação de que qualidade em serviço é um tema complexo. Conceitos com origem na manufatura podem ser usados para projetar o sistema de prestação de serviços, entretanto, esses conceitos não são suficientes para avaliar e aprimorar a qualidade em serviços. Novos conceitos e metodologias são necessários.

Em parte, a dificuldade aparece porque a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço, que geralmente ocorre com o encontro de um funcionário com o cliente. Além disso, a qualidade nos serviços geralmente apresenta aspectos que dificilmente podem ser mensurados.

Os autores discorrem sobre diferentes ferramentas e metodologias que ajudam o gestor da organização a projetar, medir, avaliar e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Algumas das quais serão apresentadas a seguir.

Definição da Qualidade em Serviços

Segundo os autores, a qualidade começa com o projeto do sistema de prestação do serviço. Em seguida, a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação do serviço prestado com a expectativa do serviço

desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional. Mas se, ao contrário, o serviço prestado for avaliado como abaixo da expectativa, então a qualidade passa a ser inaceitável.

Mensuração da Qualidade em Serviços

Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser objetivamente medidas, a qualidade em serviço possui muitas características subjetivas (por exemplo, o ambiente de um restaurante).

Como uma alternativa inicial para a medida da qualidade do desempenho de uma organização de serviço, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) sugerem o *Benchmark*, ou seja, a medida do nível da qualidade de uma empresa pode ser realizada por comparação de seu desempenho com o de outras empresas, consideradas as melhores na categoria. Para cada dimensão da qualidade deve haver uma empresa reconhecida como a de desempenho superior, que pode ser usada como um padrão para comparação.

O *Benchmarking* não se resume apenas a comparações estatísticas. Ele também inclui visitas às empresas líderes para aprender, em primeira mão, como a administração atingiu a excelência. Por este motivo, o *Benchmark* extrapola os limites do setor da economia em questão. Deve-se procurar quais as empresas que realmente se sobressaíram em alguma dimensão da qualidade, compreender as práticas que as colocaram em destaque e, em seguida, aplicar na própria empresa as medidas apropriadas. Por exemplo, a *Domino's Pizza* visitou *Pit Stops* de corrida de fórmula 1 para aprender métodos de redução do tempo de preparação em linhas de produção e poder realizar suas entregas de pizzas o mais rápido possível.

Escopo da Qualidade em Serviços

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) definem cinco aspectos da qualidade que podem ser utilizados para identificar as medidas possíveis da qualidade em serviço. São eles:

Conteúdo: Os procedimentos-padrão estão sendo seguidos? Para serviços de rotina, geralmente são desenvolvidos procedimentos-padrão de operação e espera-se do pessoal que executa estes serviços o cumprimento dos procedimentos estabelecidos.

Processo: É adequada a seqüência de eventos no processo de serviço? O maior interesse aqui é pela manutenção de uma seqüência lógica de serviços e por uma utilização bem ordenada dos recursos para a realização dos serviços.

Estrutura: As instalações físicas e o projeto organizacional são adequados para o serviço? As instalações físicas e os equipamentos de apoio constituem apenas parte da dimensão estrutural. A qualificação do pessoal e o projeto organizacional também são importantes dimensões da qualidade.

Resultado: Ocorreu alguma mudança depois do serviço ter sido feito? A avaliação mais realista da qualidade do serviço é o resultado final. O cliente ficou satisfeito? As reclamações dos clientes são uma das formas mais efetivas de avaliação da qualidade do serviço.

Impacto: Qual é o efeito do serviço em longo prazo sobre o cliente? A resposta a esta pergunta seria uma medida do impacto do desempenho. A eficiência da polícia em uma cidade, por exemplo, pode ser avaliada respondendo-se à seguinte questão: os cidadãos podem transitar pelas ruas, à noite, com segurança? O impacto também deve incluir uma medição do serviço e da sua acessibilidade, ou seja, a facilidade de acesso ao serviço pelos clientes também deve ser monitorada.

Inclusão da Qualidade no Pacote de Serviços

Se o projeto do serviço for elaborado cuidadosamente, pode-se deixar de inspecionar e mesmo assim acrescentar qualidade a um serviço. Segundo Fitzsimmons, focalizar em quatro dimensões da qualidade dos serviços ajuda a incluir a qualidade no projeto dos serviços. Abaixo encontram-se as quatro dimensões e as características relacionadas a cada uma delas:

1. Instalações de Apoio: localização, decoração interior, equipamento de apoio, adequação da arquitetura e arranjo físico das instalações.
2. Bens Facilitadores: consistência, quantidade e seleção.

3. Serviços Explícitos: treinamento do pessoal prestador de serviço, abrangência, consistência e disponibilidade.
4. Serviços Implícitos: atitude do serviço, ambiente, espera, status, sensação de bem-estar, privacidade, segurança e conveniência.

Controle de Processo em Serviço

O controle da qualidade em serviços pode ser visto como um sistema de controle com retro-alimentação. Em um sistema de retro-alimentação, a saída é comparada com um padrão. O desvio deste padrão é utilizado para ajustar os parâmetros do processo de modo que as próximas saídas estejam dentro dos limites aceitáveis. Um termostato em uma casa pode ser usado como exemplo. Quando a temperatura ultrapassa um limite inferior, o sistema de aquecimento é automaticamente acionado e continuará a funcionar até que a temperatura padrão seja restabelecida.

A figura a seguir, ilustra o ciclo básico de controle de processos em serviços. O conceito de serviço estabelece uma base para determinar as metas e definir as medições de desempenho do sistema. As medidas de saída são realizadas e monitoradas conforme os requisitos. As inadequações aos requisitos são estudadas para a identificação de suas causas e determinação das ações corretivas necessárias.

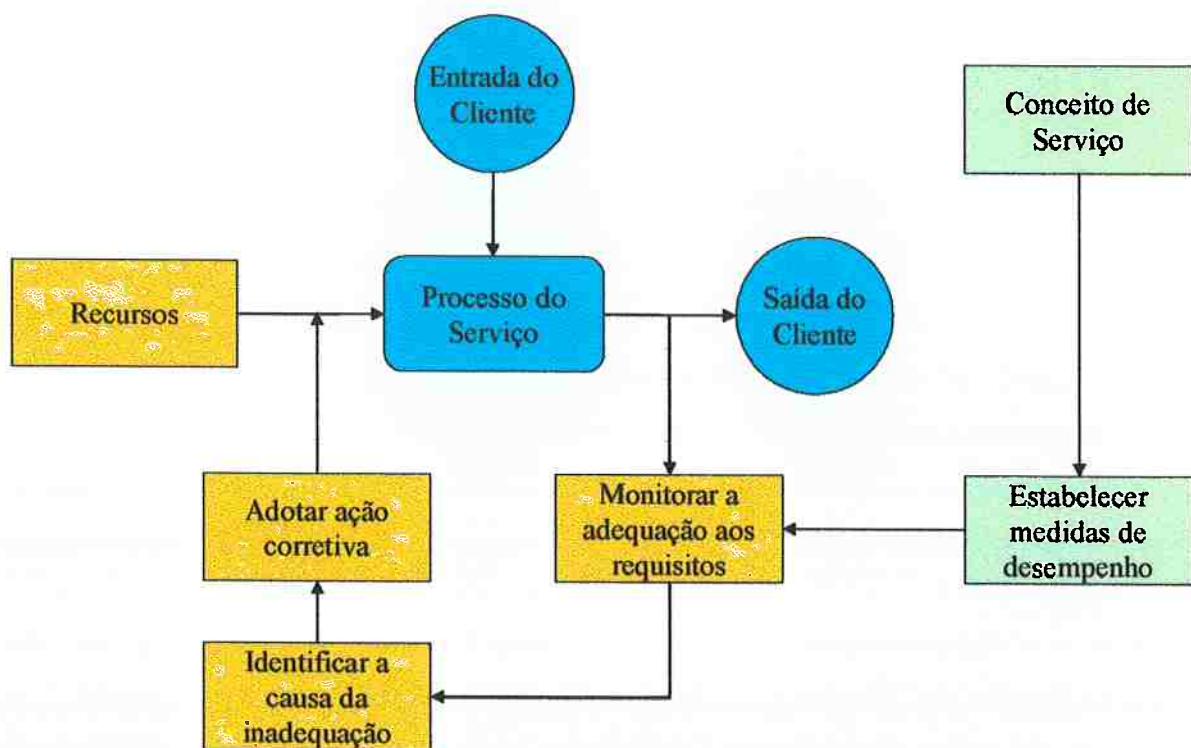


Figura 2.3: Ciclo básico de controle dos processos em serviços (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p.365)

Infelizmente, é difícil implementar um ciclo de controle efetivo para sistemas de serviços. Os problemas começam na definição das medições de desempenho do serviço. A natureza intangível dos serviços torna difícil, mas não impossível, as medições diretas.

Ciclo de Melhoria Contínua da Qualidade

Para fechar o referencial teórico sobre a qualidade, não se pode deixar de citar o ciclo PDCA desenvolvido por Deming e amplamente divulgado nos meios acadêmicos. O ciclo PDCA, abreviatura de *plan, do, check, act* (planejar, fazer, verificar, agir) defende que a melhoria da qualidade deve se dar de forma contínua, em ciclos. Os passos são: planejamento ou determinação dos objetivos e meios para atingi-los; treinamento e implementação; verificação da eficiência; adoção de medidas corretivas; e assim por diante.

2.4.1 – QUALIDADE DE SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A qualidade de serviços em organizações do terceiro setor ainda foi pouco explorada pela literatura. Existem poucos trabalhos que discutem suas experiências com relação à qualidade de serviços, em comparação com diversos casos estudados em empresas. Uma exceção é o trabalho de Heckert (2001), “Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor”. Segundo ele, a maioria dos trabalhos sobre qualidade no terceiro setor são simples transposições de modelos desenvolvidos para o mercado, sem dar a devida atenção às especificidades do setor. É necessário estudar estas especificidades e desenvolver modelos específicos para o terceiro setor.

Heckert (2001) desenvolveu uma pesquisa com organizações do terceiro setor para identificar as principais diferenças entre a gestão da qualidade no Mercado e neste setor. As principais conclusões desta pesquisa são as duas a seguir:

Presença de múltiplos *stakeholders* na condição de clientes – ao contrário das empresas, que possuem um cliente com perfil melhor delimitado, as organizações de terceiro setor lidam com uma variedade maior de público. Como consequência, a instituição deve atender a diversos interesses que nem sempre estão alinhados, multiplicando os focos do programa de gestão da qualidade.

Destaque maior conferido aos valores de justiça e solidariedade – não é possível avaliar a qualidade de serviços nestas organizações unicamente em função dos resultados alcançados. Ênfase especial deve ser dada aos processos de prestação de serviços, verificando se a maneira como são conduzidos leva em consideração os valores de justiça e solidariedade.

3. A CASA DO AMPARO

A Casa do Amparo é uma entidade civil sem fins lucrativos e de natureza filantrópica, classificada pela prefeitura de São Paulo como um *Abrigo para Crianças e Adolescentes*. Atualmente, existem duas Casas do Amparo, uma para as crianças e outra para os adolescentes, cada uma com aproximadamente doze abrigados. A organização tem por finalidade acolher e abrigar gratuitamente menores órfãos, abandonados ou cujos pais tenham sido destituídos do pátrio poder, temporariamente ou não, proporcionando-lhes todas as condições necessárias para o seu desenvolvimento físico, moral, cultural e assegurando todos os direitos estabelecidos no Estatuto da Criança e do Adolescente: Art. 4º “É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária”.

Dada a insuficiência de recursos do Poder Público para efetivar os direitos das crianças e adolescentes, a sociedade se organiza para suprir as necessidades dos menores desamparados. A Casa do Amparo é uma organização dentre as centenas de abrigos do Brasil que complementa o trabalho desenvolvido pelo Poder Público, atuando nos lugares em que ele se mostra insuficiente.

3.1 – HISTÓRICO

A criação do Núcleo Assistencial Afrânio Hingel, nome formal para a Casa do Amparo, data do ano de 1991. Nesta época, um grupo de pessoas inaugurou a primeira Casa do Amparo, localizada numa residência alugada no bairro da Barra Funda, SP. Não havia um grupo formalizado de contribuintes e toda ajuda às crianças advinha de colaborações espontâneas e esparsas da sociedade.

Em meados de 1994, um senhor chamado Leon Alexandre foi chamado, a pedido de um amigo, a participar do dia-a-dia da Casa, atuando como contador de histórias para as crianças. Sua participação começou por visitas semanais que, com o passar do tempo, tornaram-se cada vez mais freqüentes.

As dificuldades naquele período eram inúmeras e, como se não bastasse os problemas com a educação e criação das crianças, uma ordem de despejo foi recebida pela administração da Casa do Amparo, por falta de pagamento. Para tentar evitar a dissolução do abrigo, Leon Alexandr, iniciou uma ação dentro de sua rede de contatos para tentar transformar essa situação e angariar fundos para alcançar o equilíbrio financeiro da instituição.

Ao final do ano de 1994, a Casa do Amparo conseguiu quitar suas dívidas, mudou-se para o bairro da Pompéia e Leon Alexandr foi nomeado presidente da Casa do Amparo, situação que perdura até os dias de hoje.

Atualmente, a instituição ainda apresenta problemas financeiros, mas em menores proporções. O trabalho dentro das casas não chega a ser consideravelmente afetado. Há cerca de dois anos, um grupo de profissionais de uma consultoria trabalha voluntariamente junto à diretoria das casas auxiliando no planejamento estratégico da instituição e na arrecadação de recursos. A instituição tem procurado se adaptar à demanda por maior profissionalismo no terceiro setor.

É possível perceber pelo breve histórico da instituição que a Casa do Amparo possui as características de inúmeras organizações do terceiro setor descritas por Fernandes e Oliveira (1999) no referencial teórico. Ela surgiu da organização de pessoas da sociedade civil com o objetivo de preencher uma lacuna no serviço social do Estado. E sobreviveu ao longo dos primeiros 10 anos atuando de maneira informal e solucionando problemas com base na cooperação entre os cidadãos. Encontra-se atualmente tentando solucionar problemas típicos do terceiro setor como a inconstância no fluxo de caixa e a falta de profissionalização dos serviços.

3.2 – O TRABALHO NA CASA DO AMPARO

Sendo responsável pelo desenvolvimento sadio dos abrigados, a Casa do Amparo deve prover um lar onde crianças e adolescentes poderão desfrutar de todos os seus direitos. Seguramente, estas casas não serão um lar tradicional, com pai e

mãe cuidando de alguns filhos. Mas as casas devem procurar proporcionar o desenvolvimento das crianças da melhor forma possível.

A seguir, apresenta-se uma breve descrição da trajetória dos abrigados, com o intuito de ajudar a compreender o ambiente singular de trabalho da Casa do Amparo.

De maneira simplificada, quando uma criança fica órfã ou seus pais são destituídos do pátrio poder, normalmente devido a maus tratos, violência, uso de drogas e até abuso sexual, ela é encaminhada para orfanatos ou as chamadas *Casas de Passagem*, onde ficará temporariamente. Estas casas são grandes instituições projetadas para atender dezenas de crianças, com pouca atenção individualizada. A criança ficará no local até ser adotada ou recolhida por um abrigo, como a Casa do Amparo, onde poderá receber um tratamento mais personalizado e adequado.

Quando há vaga na Casa do Amparo, uma criança, com idade entre 5 e 9 anos, é escolhida para ocupá-la. Em seguida, segue-se um trabalho de adaptação da criança ao novo ambiente, procurando deixá-la segura e acolhida, e de avaliação das necessidades da criança, como tratamentos médicos, psicoterapias, educação e esportes. A criança ficará na casa até ser adotada, até que o juiz considere que os pais biológicos da criança têm condições de criá-la novamente ou até completar 18 anos, quando deverá ser encaminhada profissionalmente.

Ao longo dos anos em que o abrigado fica na casa, a organização se encarrega de suprir todas as necessidades básicas de uma criança, como alimentação adequada, vestimentas apropriadas, higiene, saúde, etc. Além disso, procura também educá-las com bons hábitos de colaboração, executando pequenas obrigações e tarefas domésticas. As crianças são também estimuladas a praticar esportes e a participar das atividades de lazer propostas pela organização.

Educação formal e saúde mental são prioridades para a Casa do Amparo. Todas as crianças são matriculadas em colégio público e são estimuladas a atingir bons resultados escolares. Quando necessário, ou quando possível, um abrigado pode receber aulas de reforço escolar, normalmente ministradas por voluntários. A saúde mental é outro aspecto importante e complexo nos abrigados, tendo em vista o passado conturbado de cada um. Quase todos realizam algum tipo de terapia e uma psicóloga é encarregada de avaliar a saúde psíquica de cada abrigado e propor o tratamento adequado.

Além disso, a Casa do Amparo também organiza o trabalho voluntário, que complementa as atividades da casa, as visitas de parentes das crianças, as visitas das crianças aos parentes, o recebimento de doações materiais nas próprias casas, os procedimentos legais, os pedidos dos juízes, entre outras necessidades.

Administrar tudo isto dentro de uma casa onde vivem aproximadamente 15 pessoas, entre abrigados e funcionários, não é uma tarefa simples. Como se não bastasse administrar os recursos, primeiro é necessário arrecadá-los. Existem funcionários e voluntários responsáveis exclusivamente por esta tarefa: divulgar o trabalho da Casa do Amparo e fazer a captação de recursos.

Veremos a seguir a estrutura adotada pela Casa do Amparo para realizar todo este trabalho e também a interação entre os diversos participantes, permitindo, assim, compreender o ambiente para o qual o presente trabalho foi desenvolvido.

3.3 – A ORGANIZAÇÃO

A Casa do Amparo ainda não possui um organograma oficial. A figura a seguir foi desenvolvida ao longo deste trabalho e representa, aproximadamente, a estrutura organizacional da instituição, acrescida de alguns elementos gráficos que ilustram aspectos da interação entre os envolvidos:

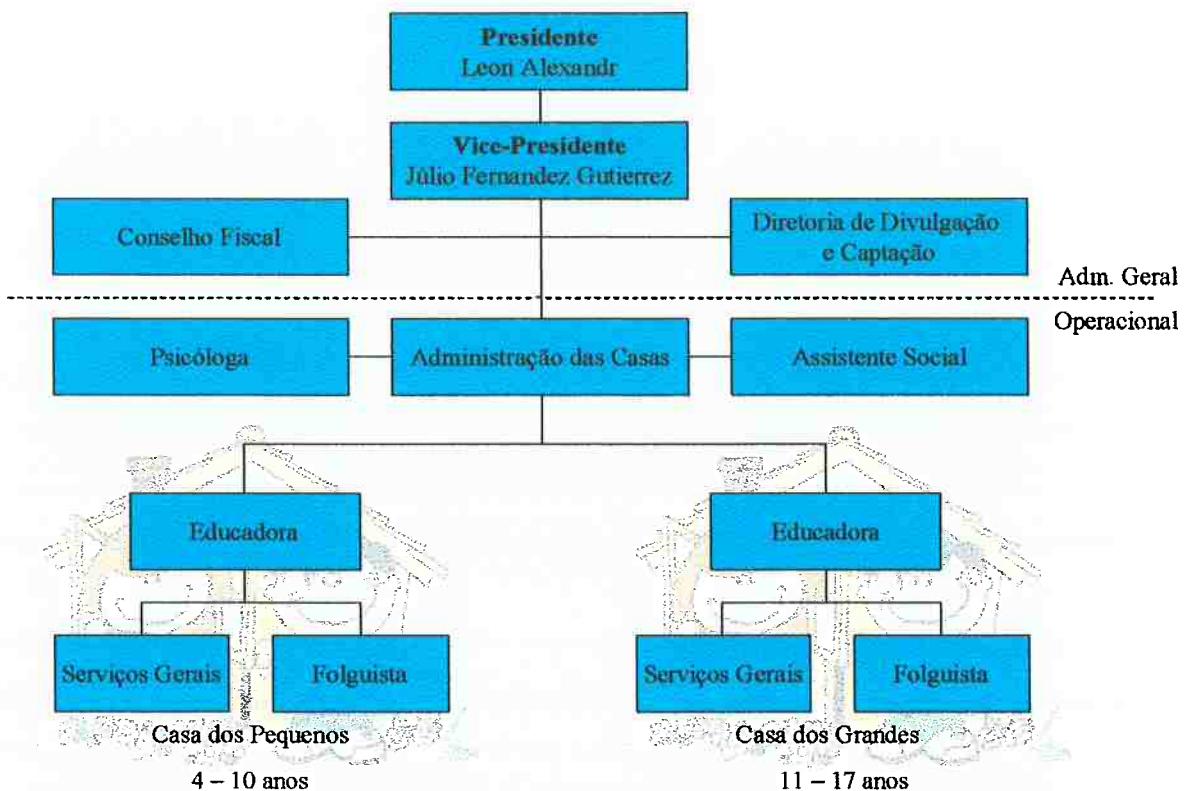


Figura 3.1: Organograma da Casa do Amparo – Elaborado pelo autor

A Casa do Amparo abriga atualmente 25 crianças e adolescentes, divididas em dois lares, um localizado no Bairro do Jaguaré e outro no bairro da Pompéia. A organização como um todo movimenta doações da ordem de R\$ 100 mil por ano.

3.3.1 – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES – ADMINISTRAÇÃO GERAL

A *administração geral* da Casa do Amparo responde por todo o trabalho realizado não diretamente ligado ao cotidiano das casas, como o planejamento financeiro, a captação de recursos e a divulgação. Estas atividades são realizadas por profissionais de diversas áreas que dedicam parte do seu tempo como voluntários.

Diretoria Executiva

Os membros da diretoria executiva são:

Presidente: Leon Alexandr - Construtor

Vice-Presidente: Julio Fernandez Gutierrez - Empresário

1^a Secretário - Fábio Broder - Administrador de Empresas

2º Secretário - Nívio Terra - Advogado

1º Tesoureiro - Isaac Newmark - Empresário

2º Tesoureiro - Albert Salem - Empresário

O primeiro fato que se observa é a quantidade e a variedade de pessoas que fazem parte da diretoria executiva. Apesar disso, a grande maioria não dedica mais do que algumas horas semanais de trabalho voluntário. São profissionais de diferentes especialidades que conquistaram seu espaço na diretoria por meio das contribuições que realizaram ao longo dos anos. A diretoria executiva é responsável pelo planejamento de longo prazo das atividades da Casa. Projetos como a construção de uma terceira casa, a reforma de uma das duas existentes ou questões jurídicas, como a adoção de uma criança, são decididas pela diretoria executiva.

Conselho Fiscal

Os membros do conselho fiscal são:

Fábio D'Império – Engenheiro

Eduardo Marson – Empresário

Graciela Maria Barradas - Médica

O conselho fiscal zela pelas contas da Casa do Amparo, realizando a contabilidade e controlando o fluxo de caixa da instituição. Além disso, o conselho fiscal é responsável por adequar a Casa às exigências da Lei.

Diretoria de Divulgação e Captação

A diretoria de divulgação é representada por:

William Shiang – Engenheiro

A diretoria de Captação é representada por:

Luis Gustavo Vairo - Administrador de Empresas

A diretoria de divulgação atua em conjunto com a diretoria de captação, por razões de sinergia.

A de divulgação é encarregada de divulgar a Casa do Amparo, assim como os projetos que ela realiza. A reformulação do endereço eletrônico e o boletim trimestral são exemplos das tarefas a cargo dessa diretoria.

A diretoria de captação desenvolve projetos e eventos voltados para a captação de recursos, normalmente financeiros, para Casa do Amparo. Essa diretoria tem buscado profissionalizar os projetos propostos de forma que o doador doe seu dinheiro com um objetivo específico (exemplo: auxiliar no projeto de leitura para as crianças) ao invés de fazer uma doação pontual sem fim específico.

3.3.2 – DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES – OPERACIONAL

A parte *operacional* da casa corresponde a todo o trabalho diretamente ligado ao cotidiano das casas do amparo, como a organização dos passeios, do trabalho voluntário e dos projetos educacionais, além do cuidado direto com os abrigados. Todos os funcionários da parte operacional são profissionais contratados, embora, muitas vezes, por poucas horas semanais.

Neste momento, vale ressaltar que o foco principal deste trabalho de formatura é a parte operacional. O sistema de indicadores e o controle da qualidade foram desenvolvidos especialmente para aperfeiçoar o trabalho do administrador, do psicólogo, da assistente social e da educadora.

Administrador da Casa

A função do administrador é central para o funcionamento das casas. O administrador trabalha coordenando o serviço nas duas casas e é responsável, de maneira geral, por organizar os recursos disponíveis na sociedade e na Casa do Amparo em benefício do desenvolvimento saudável das crianças. Mais especificamente, o administrador deve:

- Promover o funcionamento eficiente das atividades desenvolvidas na Casa do Amparo.
- Zelar pelo cumprimento das regras
- Articular parcerias que permitam a melhoria do atendimento nas casas, incluindo dentistas, médicos, cursos, médicos especialistas, lazer, psicólogos, etc.
- Prover o material necessário aos abrigados no que se refere a material de uso pessoal e escolar.

- Informar a diretoria sobre o andamento das atividades
- Representar a instituição em encontros, cursos, e eventos em geral, para informar, receber orientação, opinar.
- Orientar funcionárias sobre a dinâmica e a rotina de funcionamento das casas em relação a compras, despesas, folgas, visitas, passeios, consultas médicas, etc.
- Formar, acompanhar, orientar e avaliar grupos de voluntários.

Ou seja, o administrador está envolvido em todos os aspectos que permitem o funcionamento eficiente das casas, devendo também responder pelos eventos inesperados que acontecem no dia a dia das mesmas. O administrador também é um dos principais elos de ligação entre a parte operacional e a diretoria.

Psicólogo

A psicóloga trabalha pela estabilidade emocional e psíquica dentro das casas do amparo. É ela que deve identificar distúrbios no relacionamento (como ameaças, roubo, submissão) entre os moradores da casa e tomar, ou sugerir, as medidas necessárias para corrigi-las. Não se pode esquecer que o passado hostil da maioria das crianças torna a função da psicóloga fundamental para a manutenção de um ambiente saudável nas casas do amparo. Além disso, também compete ao psicólogo:

- Realizar testes de orientação vocacional.
- Acompanhar junto à escola os fatores emocionais que interferem no processo de aprendizagem.
- Encaminhar e acompanhar o atendimento individual de cada abrigado com a respectiva terapia (psicoterapia, fonoaudiologia, psiquiatria, arte-terapia, etc.)
- Acompanhar o processo de adaptação na casa.
- Apresentar relatórios de acompanhamento psicológico dos abrigados.

Assistente Social

O assistente social é o principal elo do abrigado com sua família biológica. É ele que promove encontros entre o abrigado e a família para uma eventual restituição do pátrio poder e é ele que acompanha o andamento dos processos no foro da criança

e da juventude. Isto inclui a redação de relatório interdisciplinar para composição dos autos e processos e a avaliação do desenvolvimento e da adaptação da criança/adolescente, para elaboração de relatório social e outras funções definidas na legislação.

Educadora

A educadora é uma figura central no cotidiano dos abrigados. Antigamente chamada de mãe social, ela dorme quase todos os dias na casa. Ela é responsável pela educação informal dos abrigados, procurando promover a disciplina, transmitir valores, conversar, resolver pequenos conflitos, levar ao médico, estimular iniciativas construtivas dos abrigados, propor atividades, etc.

Serviços Gerais e folguista

A funcionária de serviços gerais também dorme na casa e é a pessoa encarregada de cozinhar, limpar e arrumar a casa. Apesar de haver uma funcionária dedicada a estes serviços, todos os outros moradores da casa (educadora e abrigados) também colaboram com a limpeza e arrumação.

A folguista é uma funcionária que fica dois dias por semana na casa para substituir as outras funcionárias em seu dia de folga, já que a legislação exige ao menos dois adultos presentes na casa no período noturno.

Voluntários

Os voluntários são pessoas que decidiram contribuir com parte do seu tempo e talento para ajudar nas necessidades da casa. Dentre os inúmeros trabalhos que um voluntário pode fazer, os mais comuns são reforços escolares, transporte e passeios com abrigados. Atualmente, a atividade dos voluntários não é muito representativa, devido ao problema da alta rotatividade dos voluntários. A maioria não desenvolve trabalhos por mais do que poucos meses. Por estes motivos, os voluntários devem realizar apenas trabalhos complementares na formação dos abrigados, enquanto os funcionários são responsáveis pelos serviços essenciais.

3.3.3 - PECULIARIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Se comparada a empresas da indústria ou do setor de serviços, a organização da Casa do Amparo não é nada convencional. Maurício Serva (1993) observa que esta é uma característica bastante comum em organizações do terceiro setor. Para o autor, estas são substantivas, singulares, autônomas e de caráter espontâneo, apresentando como características comuns a união em torno de ideais, as práticas organizacionais informais e a interligação entre si em redes.

A estrutura hierárquica não apresenta a mesma rigidez das empresas com fins lucrativos. Na Casa do Amparo nem mesmo existia uma estrutura hierárquica definida. A estrutura apresentada no início do capítulo foi elaborada pelo autor deste trabalho. E, como se pode observar, Administrador, Psicólogo e Assistente Social encontram-se no mesmo nível hierárquico, refletindo um processo decisório que tende a ser coletivo e o fluxo de comunicação, livre, neutralizando a hierarquia interna.

Dentro do contexto da informalidade, o próprio desenvolvimento deste trabalho se deu de forma coletiva. Foram realizadas inúmeras reuniões, normalmente entre o autor deste trabalho, a administradora e a psicóloga, de onde surgia o consenso sobre as questões discutidas. Em algumas ocasiões, quando um membro do grupo acreditava em um trabalho, levava-o até o fim por vontade própria. Foi o caso do Projeto Bônus, de recompensas e castigos leves ao comportamento das crianças, onde todos reconheceram a importância, mas não haveria tempo para a sua realização. A psicóloga decidiu, então, dedicar horas extras para a realização deste trabalho, realizando-o com sucesso.

Peter Drucker (1994) observou que, nos EUA, as organizações do terceiro setor são baseadas na confiança e no trabalho voluntário. Nelas se trabalha por dedicação a uma causa e não por mera necessidade de sobrevivência. Na Casa do Amparo, um fato que ilustra esta constatação é a quantidade de horas dedicadas voluntariamente pela causa. Na parte da administração geral, todos os trabalhadores são profissionais de outras áreas que trabalham algumas horas por semana pela Casa do Amparo. Na parte operacional, a administradora, a psicóloga e a assistente social

são contratadas por apenas cinco horas semanais, com salários competitivos. Entretanto, o volume de horas trabalhado por cada uma delas excede largamente as cinco horas. Sendo assim, o salário fica muito abaixo da média do mercado. O complemento salarial vem, provavelmente, na forma de realização. Como disse a administradora, “As pessoas trabalham sabendo que fazem a diferença”. Tudo isso sem contar os voluntários propriamente ditos.

Além de descrever a instituição em questão, o objetivo deste capítulo é mostrar as peculiaridades envolvidas no trabalho com o terceiro setor e, em especial, na Casa do Amparo. Qualquer trabalho desenvolvido em uma instituição como esta deve levar em consideração a cultura da organização, procurando aproveitar os pontos positivos, como o empenho das pessoas, e superar as dificuldades organizacionais, como a escassez de recursos e a informalidade excessiva.

O capítulo a seguir descreve de maneira mais aprofundada as deficiências administrativas, mostrando as principais razões e motivações para o desenvolvimento do trabalho.

4. DIAGNÓSTICO

4.1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a análise desenvolvida visando entender as necessidades da organização e também apresentar quais foram os pontos observados que justificam a criação de um sistema de indicadores e controle da qualidade. Primeiramente, serão esclarecidos alguns pontos importantes, em seguida será apresentada uma análise através da Lógica do Serviço e, por fim, serão discutidas outras questões que motivaram o desenvolvimento deste trabalho.

4.1.1 – CLIENTE

O cliente é fundamental para a administração de operações de serviços. Toda a organização da empresa de serviços está voltada para atender as necessidades dos clientes. É ele que atribui valor ao serviço prestado e, portanto, às necessidades e vontades dos mesmos devem orientar a prestação de serviço.

Definir quem é o cliente da Casa do Amparo, entretanto, não é tão simples quanto definir o cliente de um banco ou de um salão de beleza, onde a pessoa que paga é a mesma que recebe o serviço. Na Casa do Amparo existe o doador voluntário, que fornece o dinheiro para a instituição, mas não é diretamente afetado pelos serviços prestados, e existem as crianças, que recebem efetivamente os serviços. Surge então a dúvida: a Casa do Amparo deve direcionar suas ações para agradar aos doadores ou às crianças?

Os doadores pagam e esperam receber em troca resultados, ou mudanças positivas nas crianças, e, por isso, poderiam ser considerados os clientes. Entretanto, quem de fato participa da prestação de serviço e é o receptor do serviço mencionado na missão da casa é a criança. Ela será diretamente afetada e está em contato constante com as instalações da empresa. A criança deverá ser acompanhada ao médico por um funcionário da casa quando precisar, enquanto o doador de recursos quer apenas que a criança seja bem cuidada.

Pelas razões apresentadas acima e pelo fato do trabalho estar focado na parte operacional da casa – a parte que está em contato direto com a criança – decidiu-se adotar o seguinte princípio: o cliente da casa do amparo são as crianças e adolescentes que nela habitam. O doador de recursos assume um papel semelhante ao acionista de uma empresa, investindo o seu dinheiro e pedindo em troca resultados. Em uma empresa com fins lucrativos, o resultado é, normalmente, o lucro. Na Casa do Amparo resultado é o cumprimento da missão a um baixo custo.

4.1.2 – MISSÃO

A missão de uma organização do terceiro setor é um dos conceitos mais importantes para a administração. A missão indica a direção para a qual todas as ações devem ser encaminhadas. Os funcionários devem ter claro este conceito para que tomem atitudes coerentes com os objetivos da direção quando realizam os serviços.

Neste trabalho, a missão da empresa assume um papel ainda mais importante. Nela será baseada uma grande parte do desenvolvimento das atividades que são fundamentais para a avaliação do desempenho e garantia da qualidade dos serviços prestados na Casa do Amparo. Desta maneira, julgou-se necessário avaliar e discutir se a missão da empresa foi definida corretamente.

A missão da Casa do Amparo, como definida pela diretoria, é a seguinte:

“Amparar, proteger e capacitar a criança e o adolescente em risco social, de modo a assegurar-lhes o direito a cidadania, educação e bem estar físico e mental”. (grifos do autor)

A princípio, pode-se considerar a missão da organização muito genérica, mas analisando-se cada termo com atenção, percebe-se que as palavras foram cuidadosamente escolhidas e estão associadas a conceitos-chave.

“Amparar e proteger o adolescente em risco social” define o público alvo e denota o fato de que as crianças vieram de ambientes violentos e insalubres, do qual precisam ser protegidas. “Capacitar” a criança está intimamente relacionado com a

idéia de transformar o menor em risco social em um cidadão exemplar, mostrando o movimento de transformação gerado pelo trabalho da Casa do Amparo.

“Assegurar a cidadania” é um conceito preciso quando se observa a definição da palavra cidadão: “Indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado, ou no desempenho de seus deveres para com este.” (FERREIRA, A. Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 1998), ou seja, a Casa do Amparo visa assegurar os direitos e deveres das crianças estabelecidos na legislação e no Estatuto da Criança e do Adolescente.

“Educação” é a principal força geradora do desenvolvimento sadio de qualquer criança e não poderia deixar de constar na missão da Casa do Amparo. Por fim, “assegurar o bem estar físico e mental” está associado à provisão das necessidades básicas aos menores, sem a qual o desenvolvimento psico-social torna-se improvável.

Além da cuidadosa escolha de palavras, pode-se fazer um paralelo da missão da casa do amparo com um dos parágrafos que definem os princípios do Estatuto da Criança e do Adolescente:

“Art. 4º - É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público **assegurar**, com absoluta prioridade, a **efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.**”

Nota-se que muitos dos deveres estabelecidos no estatuto estão presentes na missão da instituição de forma mais genérica ou resumida. Ou seja, a missão da Casa do Amparo foi definida levando-se em consideração os aspectos que a sociedade considera importantes para o desenvolvimento sadio da criança e do adolescente.

Por fim, contribuindo para atestar a adequação da missão da Casa do Amparo, pode-se observar o processo pelo qual ela foi desenvolvida. A missão da instituição foi re-definida algumas vezes ao longo dos anos para se tornar cada vez mais precisa. Além disso, recentemente, um grupo de administradores da Fundação Getúlio Vargas realizou reuniões com a diretoria das casas para definir a atual missão de forma a incorporar os valores e a motivação dos dirigentes da Casa do Amparo, bem como as necessidades do ambiente atual.

Pelos três argumentos apresentados acima, a escolha cuidadosa das palavras, a semelhança com o Estatuto da Criança e do Adolescente e o processo de definição, a missão da Casa do Amparo é considerada **apropriada** para a instituição e será adotada para o desenvolvimento deste trabalho.

4.2 – ANÁLISE DA LÓGICA DO SERVIÇO DA CASA DO AMPARO

Como foi visto no referencial teórico, Kingman-Brundage (1995) desenvolveu uma abordagem conceitual para analisar a integração dos três principais elementos que compõem o sistema do serviço: o cliente, o empregado e a estrutura de apoio ao serviço. Esta abordagem permite identificar tanto pontos positivos e sinergias na interação destes três elementos quanto problemas e potenciais fontes de mal funcionamento no sistema de prestação de serviços.

O modelo foi utilizado neste trabalho para diagnosticar o funcionamento da Casa do Amparo e identificar eventuais incongruências no sistema. Além disso, a análise desenvolvida permitiu compreender de maneira mais profunda a dinâmica de funcionamento da empresa¹.

Antes de entrar na análise das três lógicas propriamente ditas, convém observar o levantamento de algumas características dos três elementos. A simples observação mostra alguns aspectos da interação e facilita a compreensão da discussão sobre as lógicas apresentadas em seguida.

Abaixo se encontra o quadro das características dos elementos da lógica do serviço:

¹ Vale ressaltar que a análise da lógica do serviço foi inicialmente desenvolvida no trabalho para a disciplina “Administração de Operações de Serviço” da Escola Politécnica da USP com a participação de Carlos Araújo, Daniel Campos e Rogério Marques. Posteriormente a análise foi reformulada para este trabalho.

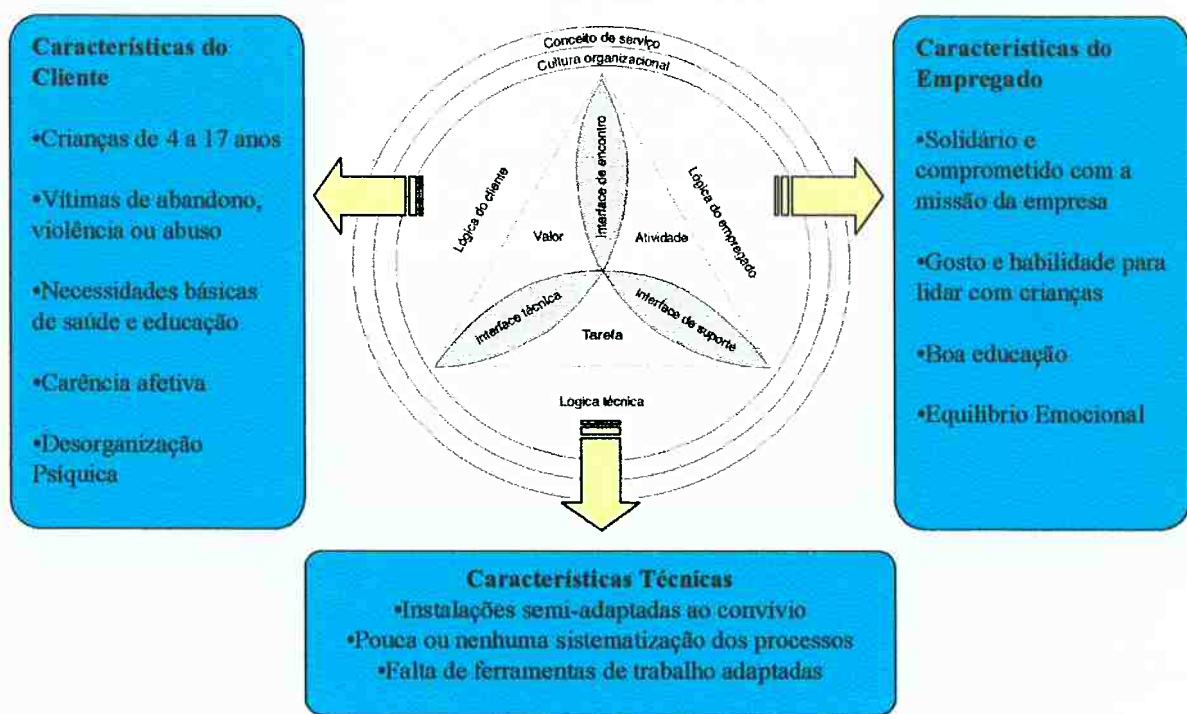


Figura 4.1: Características dos Elementos da Lógica do Serviço

Lógica do Cliente

Ao contrário de um cliente normal nas empresas de serviço, uma criança não sabe muito bem o que quer e muito menos o que é bom para ela. Isto significa que todos os processos de serviços devem ser desenhados para contribuir da melhor forma possível com a missão da Casa do Amparo, ou seja, proporcionar uma vida saudável às crianças e encaminhá-las para a re-inserção na sociedade. Ao interagir nas atividades da casa, a criança deve ser auxiliada pelos funcionários e pelas instalações para que o resultado final se aproxime ao máximo da missão da casa e não necessariamente das vontades das crianças.

Como todas as crianças, suas atitudes, vontades e desejos são amplamente variáveis. Alguns deles podem ser previstos, como a resistência ao banho, brigas e muita energia para brincadeiras, e outros não, como comportamentos extremos ou desejos inovadores e legítimos. Isto exige da organização da casa tanto regras de comportamento bem definidas quanto flexibilidade para lidar com imprevistos.

Outro aspecto fundamental para entender a lógica destas crianças é conhecer o seu passado, e este costuma ser repleto de traumas. As crianças que moram na casa

estão lá por decisão da justiça, que as considerou em *risco social*. Ou seja, são crianças vítimas de maus tratos, violência, abandono e até mesmo estupro. As marcas que elas carregam e os traumas sofridos são freqüentemente desconhecidos e o estado psíquico da criança é muitas vezes imprevisível. Se zelar pelo bem estar de uma criança normal não é uma tarefa simples, cuidar de uma com marcas profundas exige ainda mais cuidado e dedicação.

Em resumo, o cliente da casa tem necessidades básicas previsíveis, estado psicológico delicado, comportamento pouco previsível e desejos muitas vezes conflitantes com a missão da casa.

Lógica do Empregado

Uma Casa do Amparo necessita, de maneira geral, de 3 empregados em tempo integral, uma cozinheira, uma arrumadeira e uma educadora; e mais um empregado de suporte, o psicólogo.

As duas primeiras são responsáveis pelo bom funcionamento das instalações da casa, preparando a comida para as crianças e cuidando da limpeza geral. Apesar do serviço não envolver o contato direto com as crianças, elas trabalham na casa e interagem com as crianças, contribuindo com sua educação mesmo sem a intenção. Desta maneira, é importante que estes funcionários tenham experiência com crianças. Para que os salários não sejam muito elevados, não é necessário que o empregado tenha muitos anos de educação formal, contanto que tenha vivido em um bom ambiente familiar, tenha bons hábitos de educação e alguma experiência anterior com crianças.

A funcionária que tem o papel indiscutivelmente mais importante na casa é a educadora. É ela que de fato cuida do desenvolvimento saudável das crianças. Ela deve ter todas as suas convicções, desejos e realizações alinhadas com a missão da Casa do Amparo.

É necessário que a educadora possua outras características além do gosto pelo trabalho benficiente. Como seu papel é central e fundamental para o resultado do serviço, sua seleção deve ser feita com muito cuidado. A educadora deve ter uma ótima formação, tanto em termos acadêmicos quanto em termos emocionais. Deve

estar apta a lidar de forma compreensiva em algumas situações e enérgica em outras. Além disso, ela deve ter incorporado a cultura da Casa do Amparo, para que seu trabalho esteja de acordo com as diretrizes da organização.

O funcionário descrito acima seria o ideal, mas na realidade as coisas são diferentes. Um dos principais problemas da Casa do Amparo é a alta rotatividade de funcionários. A troca de uma educadora desmoraliza a instituição frente às crianças e cria um nervosismo no ambiente. No ano de 2003, a casa localizada no bairro da Pompéia teve que trocar de Educadora duas vezes, sendo que a penúltima a sair desapareceu sem explicar os motivos de sua demissão voluntária.

Fato é que o trabalho de educadora é desgastante. Ela trabalha em tempo integral, dormindo no emprego, e folga um dia por semana. É responsável por cuidar de todas as necessidades do dia a dia de aproximadamente dez crianças, como levar ao médico, realizar a matrícula na escola, ouvi-las, educá-las, etc. Atualmente, a estrutura da Casa do Amparo oferece poucos tipos de auxílios ao trabalho da educadora.

Em resumo, um funcionário da Casa deve gostar de trabalhar com crianças, ter experiência em trabalhar com elas, ter os seus valores culturais próximos ao da instituição e estar disposto a se dedicar física e emocionalmente a um serviço desgastante.

Lógica Técnica

A lógica técnica da Casa do Amparo é a maneira como o sistema está relacionado com a técnica, qual é a estrutura da organização, quais são as normas, qual é a política corporativa e quais são as ferramentas e tecnologias disponíveis.

Ao olhar para a organização da instituição mostra-se evidente a falta de formalização das estruturas, dos processos e dos procedimentos. São poucos os registros da operação da casa. Como exemplo, pode-se citar a dificuldade para obter um organograma da empresa, o documento fundamental de qualquer organização, onde todas as responsabilidades são cuidadosamente estruturadas e apresentadas para

os integrantes do grupo. Isto não quer dizer que a casa não possui uma organização, mas apenas que as responsabilidades estão na cabeça das pessoas e as relações se dão de maneira informal, sem documentos.

Os problemas aparecem ao longo de todos os processos da casa, desde a administração até os pequenos processos do dia a dia, como a alimentação, o transporte e o cuidado com a saúde das crianças. Muitos deles são devido à falta de adaptação da estrutura técnica. Algumas vezes são coisas simples que estão faltando, como o cadastro de médicos da região, uma ficha de acompanhamento das crianças ou um calendário na casa com todas as datas ou compromissos importantes. Em outros casos a solução dos problemas exigiria uma análise mais profunda e a reestruturação do processo, como é o caso do processo de escolha da criança².

Como consequência da informalidade, a administração relata o aparecimento de muitos problemas de última hora. Em outras palavras, quem trabalha na Casa de Amparo dedica muito tempo para “apagar incêndios” num fluxo inconstante de emergências e de tarefas do dia a dia que prejudicam o desempenho da organização no longo prazo.

A lógica técnica bem estruturada é uma das principais deficiências na parte operacional da Casa do Amparo. A busca por constância nos serviços é um desafio. A nivelação das atividades e a melhoria dos serviços demandam o desenvolvimento de uma lógica técnica mais bem estruturada.

Lógica do Serviço

Pela análise dos três pilares que compõe a lógica do serviço da Casa do Amparo, pode-se identificar dois problemas principais. A alta rotatividade dos funcionários e a inconstância na prestação dos serviços.

Quanto ao problema da alta rotatividade, pode-se levantar algumas hipóteses dos motivos:

- 1 – Sobrecarga de trabalho da Educadora
- 2 – Deficiência no processo de seleção e treinamento

² O processo de escolha da criança será apresentado nos próximos capítulos.

3 – Falta de suporte às atividades por parte da organização

O problema da inconstância na prestação de serviços está, provavelmente, relacionado com a ausência de sistematização dos processos, da falta de diretrizes claras e da falta de técnicas adequadas para a execução do serviço.

A principal contribuição que um engenheiro de produção pode dar a uma organização como a Casa do Amparo está mais relacionada com a lógica técnica do que com a seleção e treinamento de funcionários. Além disso, o desenvolvimento da lógica técnica pode fornecer informações que irão ajudar a confirmar ou refutar as hipóteses levantadas sobre o problema da rotatividade. Por estes motivos, decidiu-se abordar em maior profundidade os problemas operacionais da Casa do Amparo.

A seguir, serão abordados outros problemas constatados, não relacionados com a análise da lógica do serviço, que reforçam a importância do desenvolvimento do presente trabalho.

4.3 – DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Outra questão importante com relação à organização das atividades das casas é a quase inexistência de dados. O autor, ao tentar fazer um levantamento a respeito das crianças presentes na casa, o histórico de cada uma e as atividades por elas desenvolvidas, encontrou poucas informações, expressas nos mais diversos formatos e em lugares diferentes. As informações referentes às crianças ficavam armazenadas em pastas individuais, mas pouco podia ser extraído, pois eram apenas documentos diversos sobre a posse de guarda da criança, uma ou outra visita ao médico, e outros documentos variados, com pouca organização.

Esta desorganização e falta de informações não se revelava somente nos arquivos, mas também no registro das atividades da casa, praticamente inexistente. O controle sobre o trabalho da educadora é restrito ao simples diálogo e o mesmo procedimento acontece quando a administradora se reporta para a diretoria. No sentido inverso, falta o posicionamento claro da diretoria em inúmeros aspectos do dia a dia das casas. São poucos os temas pré-definidos para o acompanhamento das atividades do cotidiano. Sem dados mais detalhados e sistematizados, o planejamento das atividades e a abordagem dos problemas de uma forma mais ampla fica

comprometido. Objetivos de longo prazo quase não têm como ser medidos ou avaliados.

Outro aspecto que pode ser consequência da deficiência na comunicação é a clara divisão entre as funções administrativas gerais e as operacionais da instituição. A esfera administrativa planeja as ações da Casa no longo prazo, capta dinheiro para a manutenção das casas e novos projetos e divulga a marca da Casa do Amparo (conforme apresentado no organograma da empresa no capítulo 3). Todo este trabalho é feito por profissionais altamente qualificados, voluntários de diversas áreas do Mercado. Estes profissionais têm realizado melhorias no sentido da profissionalização da administração geral e freqüentemente têm boas idéias de ações e estratégias para a Casa do Amparo. Mas, acompanhando as reuniões da diretoria, mostra-se claro o distanciamento da realidade do cotidiano das casas. Em uma das reuniões, o sonho compartilhado era o da construção de um modelo de abrigo para crianças e adolescentes enquanto a realidade das casas está longe de um modelo. Há uma contradição na organização: o nível estratégico progride, mas o nível tático e operacional não acompanha. Além disso, existe uma deficiência no fluxo vertical de informações que distancia a administração geral da parte operacional.

Por fim, é possível enumerar alguns dos problemas encontrados, baseado na análise da lógica do serviço, nas reuniões com funcionários, diretoria e colaboradores e na observação do dia a dia da organização:

- Dedicação quase integral da administração às emergências e imprevistos
- Falta de planejamento das atividades à médio e longo prazo
- Baixo grau de controle das atividades e do desempenho
- Pouca integração entre a diretoria e o operacional
- Pouca integração entre a captação de recursos e o operacional
- Documentação não padronizada e incompleta

Como visto no referencial teórico, Falconer (1999) descreve os quatro desafios do terceiro setor: stakeholder accountability, sustentabilidade, qualidade dos

serviços e capacidade de articulação. Os profissionais que trabalham na administração geral da organização têm realizado progressos quanto ao stakeholder accountability, à sustentabilidade e à capacidade de articulação. Mas a qualidade dos serviços não tem recebido tanta atenção.

A qualidade dos serviços é, sem dúvida, um dos problemas principais da Casa do Amparo, pois está intimamente ligada com a lógica técnica descrita acima. Além disso, a qualidade afeta diretamente as crianças e, consequentemente o cumprimento da missão.

5. PROJETO

Tendo em vista que a maioria dos problemas constatados na Casa do Amparo estavam relacionados com a organização das operações da casa e da lógica técnica, a proposta inicial de trabalho era analisar o serviço prestado e propor formas de facilitá-lo e torná-lo mais lógico e estruturado. Para isso, o serviço seria dividido em processos e estes seriam analisados em profundidade, redefinidos e implantados. Também seriam definidas as atribuições e responsabilidades dos funcionários bem como as diretrizes para cada processo. Seriam utilizados conceitos relacionados ao controle da qualidade de processos e normas de qualidade ISO 9000. Ao final do trabalho, a Casa do Amparo teria alguns processos bem desenvolvidos e documentados.

Ao dar início aos trabalhos, entretanto, constatou-se a insuficiência de informações disponíveis. Fazer um levantamento consistente do que estava acontecendo no dia a dia das crianças era tarefa quase impossível. Não havia dados facilmente acessíveis indicando quantas crianças estavam matriculadas na escola, se estavam sendo aprovadas, quais as atividades esportivas desenvolvidas por cada uma, quantas estavam fazendo terapia, se estavam recebendo visitas, qual o histórico de comportamento, etc. Algumas destas informações poderiam ser obtidas perguntando-se para a educadora, mas este não seria um método preciso e eficiente. Todos estes dados são fundamentais para acompanhar a qualidade da prestação de serviços da Casa do Amparo e, mais importante, decidir sobre quais os aspectos que devem ser melhorados.

Sem dados e documentos, o acompanhamento das atividades da casa pela diretoria se torna, freqüentemente, pontual, pouco abrangente e pouco profundo. Apenas a partir dos relatos fornecidos pelos funcionários é que a diretoria podia avaliar os problemas apontados, dificilmente obtendo uma visão mais global do desenvolvimento das crianças.

Tendo em vista a proposta inicial, não havia elementos suficientes para determinar quais processos deveriam ser abordados em primeiro lugar nem quais eram mais importantes. Não seria produtivo começar a melhoria de um processo sem

diretrizes que indicassem o caminho a seguir. Começar por um processo provavelmente levaria à constatação de que outro processo era mais relevante, sugerindo o reinício do trabalho. Essa situação permitiu visualizar que informações bem organizadas e diretrizes claras eram necessárias para executar o planejamento das atividades. Por estes motivos, o projeto foi redesenhado.

Sem abandonar os planos iniciais de melhoria de processos e elaboração do manual da qualidade para a Casa do Amor, o trabalho foi redefinido para abordar os problemas de organização de uma forma mais ampla. Procurou-se criar as bases organizacionais para a melhoria contínua dos serviços. O trabalho passou de uma análise e melhoria dos processos para o desenvolvimento de um sistema de indicadores e controle da qualidade, seguindo a mesma tendência de evolução constatada por Costa (2002), no artigo *Sistema de Controle por Certificação de Organizações do Terceiro Setor*: “O desenvolvimento de sistemas administrativos em organizações sofreu significativa mudança nas últimas décadas. A burocracia tradicional, formal e processual cedeu espaço para o controle de resultados e de procedimentos com o uso marcante de sistemas eletrônicos de informação e de normas de controle de procedimento que visam garantir a qualidade das operações das empresas.”

Como visto no referencial teórico, Sawhill e Williamson (2001), na sua pesquisa desenvolvida com organizações sem fins lucrativos mostram que os indicadores de desempenho podem ser uma ferramenta poderosa para a gerência direcionar os esforços dos empregados. Os indicadores asseguram que os esforços sejam focados no cumprimento da missão. O simples ato de alinhar a missão, os objetivos e os indicadores de performance de uma organização podem mudá-la drasticamente.

O melhor sistema de indicadores mostra como cada atividade contribui para a realização da missão, o que é esperado do trabalho e quão bem o responsável por ele está se saindo. Os indicadores também ajudam a estabelecer uma cultura de registro e controle das atividades.

Além disso, estas formas concretas de medida também são uma poderosa ferramenta de *marketing* para atrair doadores, tornando mais transparente e

compreensíveis os critérios da administração. Atualmente muitas fundações exigem demonstrações claras e mensuráveis da aplicação dos seus investimentos em organizações sem fins lucrativos e muitas só investem naquelas que podem fornecer respostas detalhadas. Para outros autores, como Cruz e Estraviz (2003), uma estrutura organizada e eficiente para a arrecadação de recursos é vital para a organização e requer informações completas sobre o funcionamento da instituição. A concorrência por clientes quase não acontece no terceiro setor. São os recursos financeiros que são escassos e por eles as instituições competem. Na disputa por um doador, leva o recurso a instituição que aparentar ser mais organizada e eficiente. Aquela que for capaz de mostrar com detalhes o resultado das atividades desenvolvidas recebe os recursos no lugar de uma que não pode provar nada.

Mas apenas criar indicadores não resolveria o problema da falta de organização das informações na Casa. Também é necessário criar toda a estrutura de onde serão extraídas as informações relativas às operações da Casa do Amparo. Os funcionários devem ter clareza do que a diretoria espera do serviço deles, a diretoria deve saber como os funcionários estão fazendo o trabalho e os próprios funcionários devem saber, com base nos conhecimentos acumulados ao longo dos anos, como o trabalho deve ser feito. Esta transferência e consolidação das informações e conhecimentos deve ser bem organizada, visando permitir que os próprios funcionários aprimorem os processos e as atividades continuamente, assegurando que o conhecimento passe a ser propriedade da organização e não somente dos indivíduos.

5.1 – DESCRIÇÃO DO PROJETO

A partir das constatações acima descritas, optou-se pelo desenvolvimento do projeto em quatro etapas inter-relacionadas, conforme a figura abaixo:

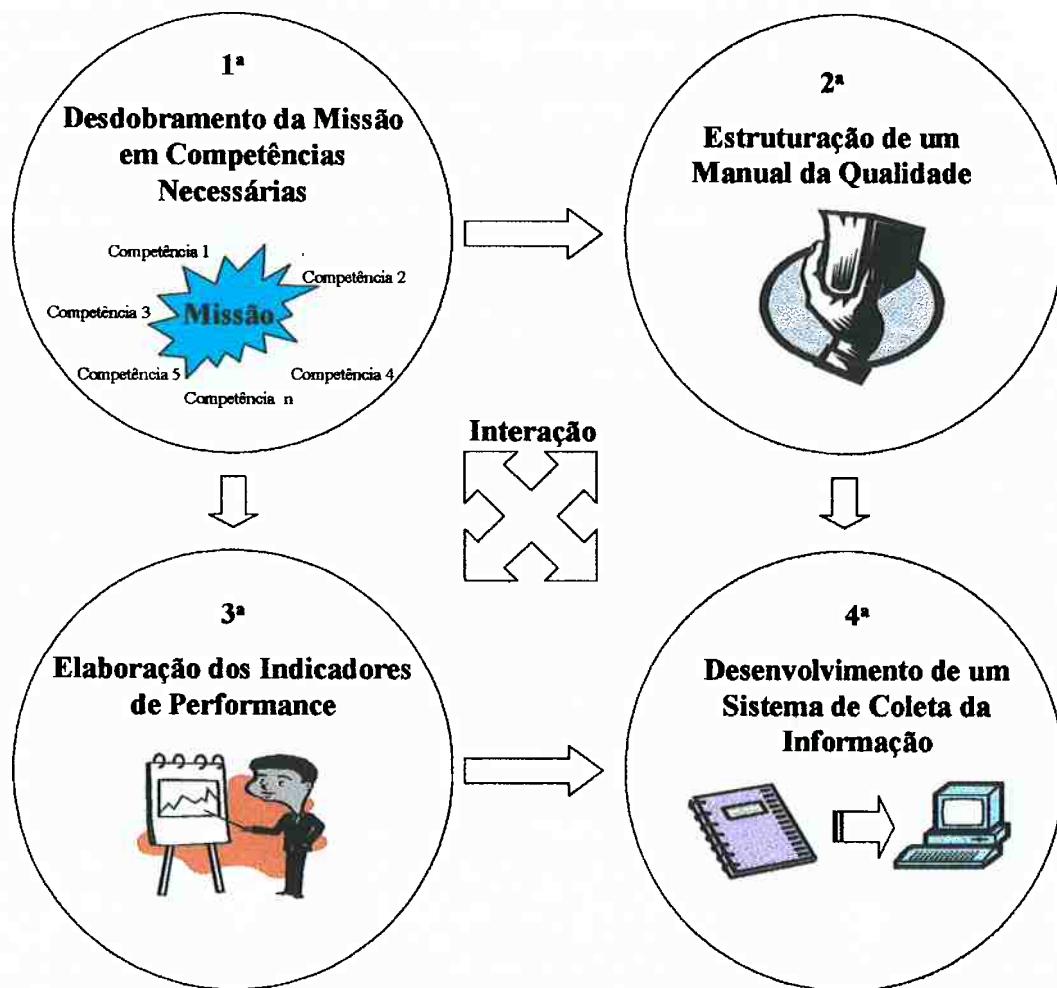


Figura 5.1: Etapas do Projeto

A segunda e a terceira etapa dependem da primeira para serem estruturadas e a última etapa depende das duas anteriores. Além disso, as quatro etapas são interdependentes. Mudar a estrutura de uma afeta a estrutura da outra. O funcionamento do sistema ficará mais claro conforme a discussão sobre as partes for aprofundada.

Primeira Etapa

O desdobramento da missão da Casa do Amparo em competências necessárias para realizá-la consiste em identificar quais são as competências essenciais que devem ser desenvolvidas com sucesso para a realização da missão. Desta maneira, assegura-se que todas as atividades estão relacionadas com o cumprimento da missão e explicita-se a ligação entre cada atividade e o cumprimento da missão. O trabalho será desenvolvido com base na metodologia e nas conclusões de Sawhill e Williamson (2001), apresentadas no Referencial Teórico.

Segunda Etapa

A estruturação de um manual da qualidade bem como o desenvolvimento de algumas partes é um pré-requisito para a elaboração das etapas seguintes. Será necessário criar um sistema para a documentação organizada das políticas, diretrizes e normas que formarão a base de conhecimento para o bom desempenho das atividades da Casa. Em outras palavras, deve-se criar uma central onde as informações essenciais às operações da Casa do Amparo estejam registradas. Ou um documento de referência que os funcionários procurarão quando tiverem dúvidas sobre como proceder. O conteúdo do manual em si deverá ser elaborado e re-elaborado pelos próprios funcionários, buscando registrar o essencial do conhecimento acumulado. Esta estruturação será feita com base nas diretrizes para a elaboração de manuais da norma ISO 9000.

Terceira Etapa

A elaboração dos indicadores de performance para as competências definidas na primeira etapa tem por objetivo identificar um número que seja representativo dos resultados obtidos. O número deve ser de fácil compreensão para facilitar o entendimento das suas implicações. Além disso, deve permitir comparações em séries históricas, permitindo análises, indicando problemas e sugerindo pontos para ações de melhoria. Servirão de auxílio para a elaboração dos indicadores a pesquisa de Sawhill e Williamson (2001) e outros textos relacionados com o tema.

Quarta Etapa

O desenvolvimento de um sistema de coleta da informação consiste na elaboração dos formulários de onde são retirados os dados necessários à alimentação do sistema de indicadores. Os formulários devem ser o mais simples possível para

extrair com precisão as informações sem sobrecarregar com burocracia os funcionários. Para o registro organizado dos números essenciais e a realização das análises, também foi desenvolvida uma planilha onde os dados são computados, trabalhados automaticamente e devolvidos na forma dos indicadores e em gráficos.

5.2 – RESULTADOS ESPERADOS

Costa e Davoli (2002) propõem uma lista de Critérios para a Avaliação de Organizações do Terceiro Setor. A definição desses critérios foi baseada na estrutura dos programas e prêmios de qualidade que foram descritos no estudo. Eles abrangem uma porção significativa das variáveis que determinam a eficiência administrativa de uma organização e, ainda, foram acrescentados alguns itens que surgiram durante discussões e leituras específicas sobre organizações do terceiro setor.

Como o presente trabalho se propõe a construir as bases para o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela Casa do Amparo, a lista, apresentada a seguir, permite delinear quais aspectos serão afetados. É importante lembrar que o trabalho propõe mudar principalmente as funções operacionais da empresa, não alterando diretamente a forma de atuação da presidência, do conselho fiscal e da diretoria de divulgação e captação.

Os critérios de avaliação apresentados por Costa e Davoli (2002) são os seguintes:

1. Liderança
2. Planejamento
3. Foco no Cidadão
4. Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
5. Gestão de Processos
6. Indicadores de Resultados
7. Voluntariado
8. Atuação Política e Social

A seguir serão apresentados e discutidos cada um dos critérios com relação ao trabalho desenvolvido na Casa do Amparo.

1. Liderança: não será diretamente afetada no que diz respeito aos indivíduos da organização, entretanto, as informações proporcionadas pelo sistema de indicadores permitirão aos líderes melhorar a comunicação das necessidades, a definição e a difusão dos objetivos.

2. Planejamento: Costa e Davoli (2002) afirmam que para o controle do planejamento são necessárias a criação e a definição de normas internas de conduta, que tornem uniforme a execução de rotinas e que padronizem o serviço prestado ao cliente. A estruturação de um manual e o desenvolvimento de um sistema de indicadores para a Casa do Amparo será o início de um planejamento formal com relação ao operacional da organização. Isso permite maior visibilidade do caminho que a organização vem percorrendo e onde ela deseja chegar.

3. Foco no Cidadão: os indicadores da qualidade medem o desempenho da organização da Casa em atividades específicas. Estas atividades foram determinadas a partir dos objetivos principais, que vieram da missão da Casa do Amparo. E a missão, por sua vez, foi definida com base na necessidade das crianças e no Estatuto da Criança e do Adolescente. Pode-se afirmar então, que o trabalho desenvolvido coloca o foco da instituição na sociedade e na formação do cidadão.

4. Desenvolvimento e Gestão de Pessoas: este critério de avaliação não será diretamente afetado. Porém, a diretoria e os funcionários poderão utilizar as informações levantadas para identificar habilidades que necessitam maior capacitação ou treinamento.

5. Gestão de Processos: “A eficiência administrativa só pode ser alcançada pela busca de eficiência nos processos da organização. Portanto, se houver controle sobre todos processos, especialmente aqueles considerados críticos para seu sucesso, a organização terá mais condições de melhorar a eficiência na sua gestão. Neste ponto é importante a definição de indicadores de controle e de verificação para a busca de melhoria contínua em aspectos como flexibilidade, qualidade, rapidez, pontualidade e custos. Estes indicadores oferecem a oportunidade de se quantificar processos estratégicos, diminuindo a subjetividade na avaliação” (COSTA e DAVOLI, 2002, p.8).

6. Indicadores dos Resultados: toda análise de desempenho deve estar ligada aos resultados alcançados. O sistema de indicadores de desempenho possibilitará a

medição da eficiência do trabalho executado e mostrará quais as áreas que precisam ser mais bem desenvolvidas, indicando o caminho para a melhoria contínua dos serviços.

7. Voluntariado: Para a sociedade os voluntários são importantes na consolidação da democracia participativa e do envolvimento social. Para a Casa do Amparo, os voluntários exercem um papel complementar no desenvolvimento das crianças. Este trabalho de formatura ajudou apenas a definir mais claramente o papel do voluntário dentro da organização. O aproveitamento da força voluntária poderá ser mais efetivo desde que projetos complementares sejam desenvolvidos.

8. Atuação Política e Social: de acordo com Costa e Davoli (2002), as organizações do terceiro setor têm um papel social importante na sociedade. Com relação à Casa do Amparo, a causa de uma instituição que se propõe a dar abrigo e educação às crianças de rua é legítima. Trabalhar para aprimorar a qualidade da prestação de serviços de tal instituição segue a mesma linha, demonstrando também o valor social do trabalho.

Desta maneira, percebe-se que a implantação do trabalho tem um impacto direto ou indireto nos diversos critérios de avaliação de organizações do terceiro setor.

5.3 – DESDOBRAMENTO DA MISSÃO EM COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS – PRIMEIRA ETAPA

Sawhill e Williamson (2001) discutem, em sua pesquisa sobre indicadores da qualidade para o terceiro setor, as diversas maneiras utilizadas pelas instituições para desenvolver um sistema de indicadores, como apresentado no referencial teórico.

Os autores começam por afirmar que a organização precisa de três indicadores principais para ter um sistema de indicadores completo e compreensível:

- os de progresso com relação a sua missão;
- os de capacidade de mobilizar recursos; e
- os de produtividade quanto à utilização dos recursos.

Os dois últimos indicadores são relativamente fáceis de determinar e de efetuar o levantamento das informações. Na Casa do Amparo o indicador de capacidade de mobilizar recursos utilizado ficou definido como *volume de recursos arrecadados*, por ser bastante significativo, de fácil compreensão e por demandar informações de fácil obtenção nos registros da empresa.

Os indicadores de produtividade quanto à utilização de recursos serão *volume de recursos despendidos por casa e por abrigado*. Mostrando claramente em que nível as despesas das casas se encontram e como elas evoluem ao longo do tempo.

O indicador de progresso em relação à missão é o mais complexo dos indicadores. Ele deve englobar todas as atividades chave desenvolvidas pela empresa que conduzem o serviço como um todo em direção ao cumprimento da missão. Ela deve ser desdobrada em competências³ que sejam fundamentais para o seu

³ NOTA IMPORTANTE: Definição de Competência neste Trabalho: Competência foi a palavra escolhida, dentre as três cogitadas, durante o processo de desdobramento da missão. Os outros nomes cogitados foram processos ou atividades. Nenhuma das três palavras se encaixa perfeitamente na função. Competência, porém, transmite a idéia de “ser capaz de resolver certo assunto” (AURÉLIO, 1998, p. 440) não importando onde esteja a resposta ou qual o conhecimento necessário para tal. Neste sentido a palavra indica o caminho que se pretendia. Por exemplo, a Casa do Amparo deve ser capaz de resolver os problemas de escolaridade, deve ser competente neste assunto.

cumprimento e, em seguida, deve-se associar um ou mais indicadores de desempenho para cada competência identificada.

Para chegar-se às competências existem inúmeros aspectos que devem ser levados em consideração, como os princípios da sociedade, a legislação, a forma de organização da empresa, o processo de prestação de serviço, entre outros. A seguir, será apresentado um resumo destes aspectos para se chegar às competências necessárias para a realização da missão.

Em primeiro lugar será observada a metodologia sugerida por Sawhill e Williamson (2001) para realizar o desdobramento da missão. A metodologia pode ser ilustrada pela figura abaixo:



Figura 5.2: Desdobramento da Missão em Indicadores (Traduzido pelo autor a partir de Sawhill & Williamson, 2001, p. 3)

Esta metodologia propõe o desdobramento da missão em três níveis de indicadores: os indicadores de Impacto, no nível mais alto, podendo ser desdobrados em indicadores de Capacidade que por sua vez são formados por indicadores de Atividade.

Para efetuar este desdobramento de maneira consistente, entretanto, deve-se aprofundar a discussão e o conhecimento tanto da missão da empresa quanto do processo do serviço da Casa do Amparo. A missão determina a direção a ser perseguida enquanto o processo do serviço mostra como ele é estruturado.

Para Fitzsimmons (2000), o controle do processo em serviço pode ser visto como um sistema de controle com retro-alimentação. Em um sistema de retro-alimentação, a saída é comparada com um padrão. O desvio deste padrão é utilizado para ajustar os parâmetros do processo de modo que as próximas saídas estejam dentro dos limites aceitáveis.

A figura a seguir, ilustra o ciclo básico de controle de processos em serviços.⁴ Infelizmente, é difícil implementar um ciclo de controle efetivo para sistemas de serviços. Os problemas começam na definição das medições de desempenho do serviço. A natureza intangível dos serviços torna difícil, mas não impossível, as medições diretas.

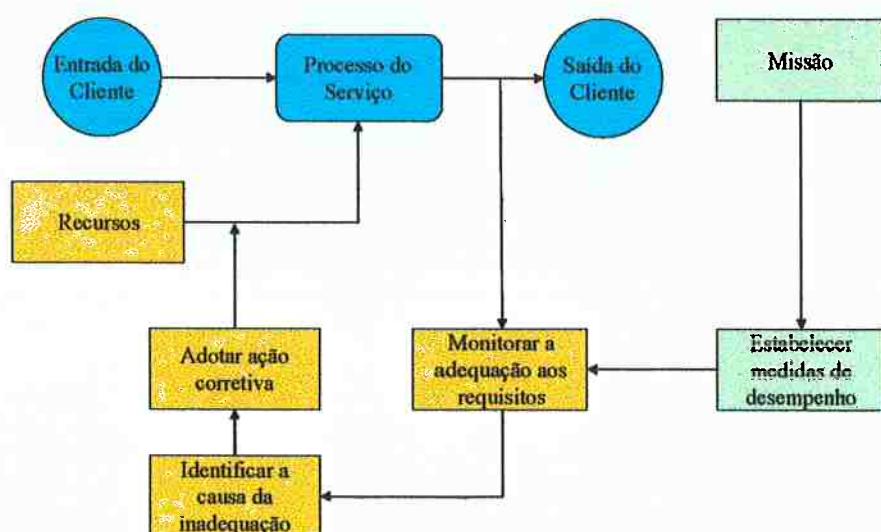


Figura 5.3: Controle de processos em serviço (adaptado de Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, p.365)

⁴ Nota: Fitzsimmons (2000) define que o estabelecimento de medidas de desempenho, em verde na figura, deve ser feito com base no conceito de serviço. Porém, pelas razões discutidas no capítulo do diagnóstico das necessidades, o conceito de serviço foi substituído pela missão.

O processo de prestação de serviços da Casa do Amparo pode ser entendido como o conjunto de atividades ou de serviços que, à longo prazo, possibilitarão o desenvolvimento saudável da criança em cidadão. A figura a seguir ilustra este processo de transformação.

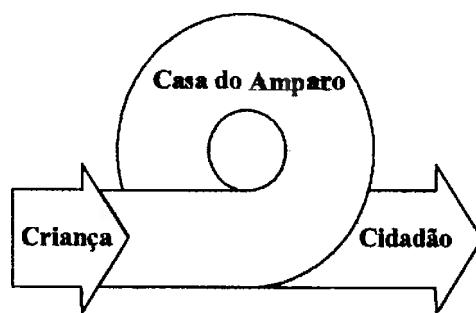


Figura 5.4: Processo de transformação provocado pelo serviço da Casa do Amparo

Na Casa do Amparo, o fluxo em azul, *Entrada do Cliente, Processo do Serviço e Saída do Cliente* tem duração extremamente elevada. Se o abrigado entrar na casa com cinco anos de idade, por exemplo, e sair com 18 anos completos, o processo de serviço terá durado 13 anos. Por este motivo, o monitoramento da adequação aos requisitos deve ser feito durante a prestação de serviços.

A maneira como a Casa do Amparo organiza e divide as suas atividades será determinante do resultado ao final do processo. As atividades devem englobar todas as funções essenciais no desenvolvimento das crianças e devem de alguma forma permitir sua avaliação através de um indicador da qualidade.

Deve-se considerar também, a forma como as atividades estão estruturadas atualmente. De nada adiantaria chegar a um modelo perfeito de atividades se este não estivesse ligado à realidade existente. Todo o trabalho realizado seria em vão, pois a implementação da solução se mostraria inviável se as mudanças necessárias fossem trabalhosas ou dispendiosas demais.

Antes da realização deste trabalho, as competências não tinham suas fronteiras e responsabilidades bem definidas. O trabalho da psicóloga misturava-se, em algumas partes com o da administradora. Para a determinação das competências chave para o cumprimento da missão, procurou-se delinear melhor estas fronteiras. Desta forma, aproveita-se a experiência adquirida pelos funcionários, aumenta-se a probabilidade de sucesso e a facilidade da implantação.

Para compreender a missão, é necessário analisá-la de maneira profunda. A missão da Casa do Amparo procura resumir em uma frase aquilo que se espera que a prestação de serviços proporcione às crianças. Sendo assim ela serve como ponto de partida para a determinação das atividades principais. Relembrando, a missão da Casa do Amparo é a seguinte:

“Amparar, proteger e capacitar a criança e o adolescente em risco social, de modo a assegurar-lhes o direito à cidadania, educação e bem estar físico e mental”.

Isoladamente, esta frase não é capaz de mostrar quais são as atividades que devem ser desenvolvidas com competência pela empresa. Entretanto, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), documento de caráter legal visando assegurar os direitos das crianças e adolescentes do Brasil, fornece maior detalhes sobre o que é “assegurar-lhes o direito à cidadania, educação e bem estar físico e mental”.

ECA: “Art. 3º - A criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhes, por lei ou por outros, meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o **desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade.**”

“Art. 4º - É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à **vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.**”

A leitura destes dois artigos e do estatuto inteiro possibilita compreender quais são, do ponto de vista da sociedade, as atividades fundamentais ao desenvolvimento infantil. Além do ECA, também foi consultado a listagem dos Requisitos de um Desenvolvimento Infantil Sadio elaborado pelo Banco Mundial.

Em seguida, observa-se que quem definiu a missão da empresa foi a diretoria e não puramente a sociedade, desta maneira, faz-se necessário consultar também o corpo dirigente. Ninguém melhor do que o presidente da organização para ajudar a determinar as atividades fundamentais. Nele estão presentes todas as características

mais marcantes da cultura da organização bem como a experiência de quem trabalha a anos no setor.

Além disto, duas psicólogas, uma da Casa do Amparo e outra especializada em famílias, também foram consultadas para assegurar que as competências listadas, se realizadas com eficiência, eram capazes de assegurar as condições para o desenvolvimento infantil.

Pode-se dizer que o processo de determinação das áreas de competência relacionadas na figura a seguir foi realizado em alguns ciclos de análise e discussão em grupo, de maneira similar ao ciclo de controle da qualidade, o PDCA, como apontado anteriormente. Para se chegar às competências essenciais, realizaram-se diversas reuniões com funcionários, especialistas e a diretoria; pesquisaram-se registros da sociedade como o ECA; analisou-se o processo do serviço na Casa e aprofundou-se a discussão da missão. Para cada ciclo de reunião, pesquisa, reflexão e reestruturação alguma mudança nas competências era proposta, até que, na medida do possível, o consenso foi atingido. A última mudança significativa, baseada em um conceito sobre a divulgação de estratégias empresariais, foi a estruturação das competências na forma de um pentágono – estrela, como mostra a figura a seguir:

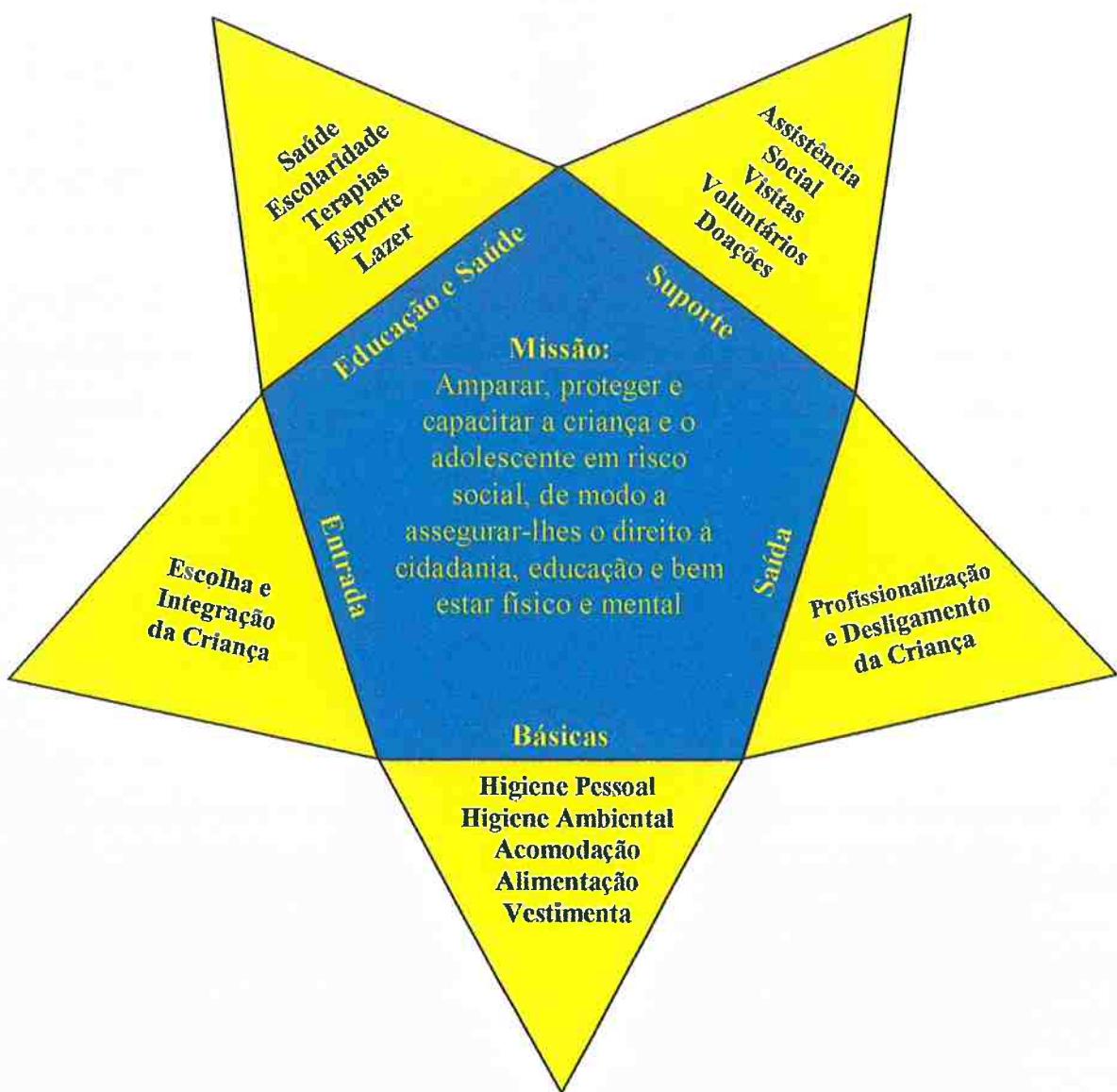


Figura 5.5: A Estrela – desdobramento da missão em competências essenciais (Elaborada pelo autor)

Esta simples figura, sozinha, tem o intuito de organizar, de uma maneira lógica e de fácil memorização, informações que antes ficavam perdidas entre tantas outras.

Ao centro da figura, encontra-se a missão da Casa do Amparo. A missão pode ser alcançada desenvolvendo-se as cinco competências genéricas: realizar a entrada de novas crianças de maneira eficaz, prover as necessidades básicas, garantir educação e saúde, realizar as atividades de suporte de maneira eficaz e promover a saída suave dos abrigados. Estas cinco, por sua vez, são compostas em por outras competências, mais específicas, como ensinar bons hábitos de higiene pessoal,

assegurar o bom desempenho escolar, entre outras, localizadas nas pontas das estrelas.

Cada competência estará atrelada a um ou mais indicadores de desempenho. Desta maneira, cada uma das competências da empresa está claramente ligada à missão da empresa e tem seus objetivos comprehensíveis e quantificáveis, deixando a tarefa de aprimorá-la com o responsável pela competência. O significado da subida ou da descida dos indicadores poderá ser facilmente entendido tanto pelos funcionários quanto pela diretoria.

Como se pode observar, a forma como as competências são apresentadas também foi pensada. A estrela denota o caráter jovial do serviço prestado. Ao centro, o pentágono onde se localiza a missão lembra o formato de uma casa, quando desenhada por crianças. As pontas laterais inferiores, relativas à entrada e saída dos abrigados, estão colocadas assim para sugerir o movimento de passagem pela casa e transformação, passando por todas as atividades ao longo do processo até a saída. Na ponta de baixo, localizam-se as competências básicas. Aquelas que sustentam as condições mínimas necessárias para que as outras atividades ocorram normalmente. No alto, as atividades que de fato elevam a qualidade do desenvolvimento infantil. De um lado Educação e Saúde, para garantir os direitos fundamentais de toda criança. Do outro, as atividades de suporte que enriquecem e diversificam os serviços prestados pela Casa do Amparo. A lógica na construção e as associações realizadas têm por objetivo tornar a imagem agradável e receptiva para todos os funcionários e facilitar a memorização, possibilitando discussões mais estruturadas para a solução dos problemas.

Por fim, considera-se que este conjunto de competências, por si só, não é capaz de cobrir o largo e complexo mundo de atividades que levam ao desenvolvimento infantil. Ele é capaz de assegurar que o essencial está sendo ao menos monitorado, assim como estruturar as discussões para a melhoria contínua dos serviços. Espera-se que a relação de competências e os indicadores relacionados evoluam ao longo do tempo e sejam modificados pela organização, conforme for necessário.

5.4 – ESTRUTURAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE – SEGUNDA ETAPA

5.4.1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Como discutido anteriormente, algumas competências envolvem considerações sobre diversos aspectos. Em alguns casos, sua mensuração é muito complexa e subjetiva. Realizar com competência, por exemplo, a avaliação da terapia das crianças para determinar se ela está recebendo o tratamento adequado às suas necessidades exige um estudo aprofundado da psicóloga sobre cada abrigado. Ela deverá usar um pouco de sua sensibilidade e experiência para fazer o julgamento, mas também deve observar critérios objetivos pré-definidos em reuniões com a diretoria e outros especialistas.

Quase todas as outras competências também necessitam de definições, critérios ou regras para determinar se o serviço está de acordo com o esperado. Ou seja, deve-se descrever detalhadamente o que se espera de cada atividade. Por exemplo, é necessário definir as regras de higiene pessoal para que a criança possa ser considerada educada, ou não, com relação ao quesito. Cada indicador de desempenho deverá ter o suporte de regras e procedimentos bem definidos para assegurar uma mensuração confiável e homogênea. Por este motivo, uma das primeiras funções do manual da qualidade é tornar disponível um local adequado para o registro das regras e padrões de qualidade.

Outra função extremamente importante para o manual está relacionada com um dos problemas centrais da Casa, discutido no capítulo 4: a alta rotatividade dos funcionários. Cada vez que um funcionário deixa a Casa, leva consigo toda a experiência e o conhecimento acumulados ao longo do tempo. O novo funcionário deverá aprender, a partir de conversas (não existe treinamento formal), o que deve fazer para cumprir com as suas obrigações. O manual contribui enormemente no sentido de transferir a experiência acumulada, acelerar a curva de aprendizado do novo funcionário e diminuir o impacto causado pela mudança. Com um manual bem feito, o conhecimento passa a ser da organização e não mais das pessoas.

Além disso, um manual da qualidade não serve unicamente para armazenar as informações importantes relacionadas com as operações. O manual da qualidade é o instrumento central de um sistema de gestão da qualidade. Nele devem constar todas

as considerações de caráter mais amplo, como os objetivos da qualidade e a política da qualidade. Todas as partes envolvidas deverão usar o manual da qualidade como uma ferramenta de trabalho, compreendendo o seu conteúdo, aplicando suas definições e sugerindo melhorias. Pensando na hierarquia, de cima para baixo, a diretoria saberá exatamente onde devem ser documentadas as considerações importantes sobre cada atividade e, de baixo para cima, os funcionários saberão onde encontrar as informações ou orientações necessárias.

Entretanto, em se tratando da educação de crianças, regras e definições em excesso podem atrapalhar o serviço. O ideal é alcançar um nível de detalhes que permita atingir bons resultados sem engessar o funcionamento da Casa, sem tornar o relacionamento dos funcionários excessivamente formal. Utilizando-se dois extremos para ilustrar o ponto de equilíbrio, pode-se considerar de um lado uma família, onde todas as relações são informais e não há regras escritas, e do outro uma indústria, onde todos os processos são bem definidos e as regras abordam os mínimos detalhes. O nível de detalhe que se espera atingir é aquele considerado ideal para uma “empresa-família”.

É claro que esta não é uma tarefa simples e deve ser perseguida a longo prazo. Encontrar o equilíbrio seria caminhar no sentido de desenvolver um campo de gestão adaptado ao terceiro setor, como defendido por Falconer (1999). Espera-se que este nível seja atingido pelos esforços dos próprios funcionários da organização, que são os detentores de grande parte do conhecimento e da experiência no ramo, e de voluntários capacitados. Vale ressaltar um comentário feito pela administradora da Casa quando ela estava escrevendo uma das partes do manual: “Sinto que estamos escrevendo a alma da nossa Casa, as informações que já deveriam ter sido escritas há muito tempo”. Este comentário ilustra que, a busca por diretrizes para o bom funcionamento não é uma tarefa fácil, mas pode ser alcançado com a motivação e determinação das pessoas na organização.

Entretanto, desenvolver um manual da qualidade completo e consistente para a Casa do Amparo não está dentro dos objetivos deste trabalho de formatura. A proposta aqui é estruturar um manual que será desenvolvido pela empresa ao longo dos meses seguintes ao término do trabalho. No momento, serão desenvolvidas apenas a estrutura do manual e as partes necessárias para a implementação do

sistema de indicadores e controle da qualidade, em caráter experimental. Além disso, o manual é direcionado para a parte operacional da Casa do Amparo, as atividades do Conselho Fiscal e da Diretoria de Divulgação e Captação não serão abordados em profundidade pelo manual.

5.4.2 – ESTRUTURA DO MANUAL

Para definir a estrutura do Manual da Qualidade da Casa do Amparo observou-se os Requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001 (2000). Os requisitos serviram de base para a estruturação do manual, mas apenas os itens considerados relevantes e aplicáveis à Casa do Amparo foram considerados, uma vez que o objetivo é estruturar um manual que sirva aos propósitos da Casa do Amparo e não aos da indústria.

O item (4) da norma – Sistema de gestão da qualidade – tem como requisitos gerais os seguintes:

“A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter uma sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) Determinar a seqüência e interação desses processos;
- c) Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- d) Monitorar, medir e analisar esses processos, e
- e) Implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.”

Para o item (a), considerou-se que os processos necessários são as competências fundamentais identificadas no desdobramento da missão.

Os itens (b) e (c) estão diretamente relacionados com o Manual da Qualidade e deverão ser desenvolvidos, aprofundados e aperfeiçoados, dentro da estrutura proposta a seguir, pela Casa do Amparo.

O item (d), monitorar, medir e analisar esses processos, será de responsabilidade da administração, mas os indicadores de desempenho e o manual tornarão este trabalho possível.

O item (e) é de responsabilidade da administração e deve usar, entre outros instrumentos, as ferramentas desenvolvidas neste trabalho.

Dentre todos os outros requisitos, aqueles relacionados com o manual da qualidade são os seguintes:

“A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua:

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões (ver 1.2);
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e
- c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.”

Além disso, o item referente às generalidades da documentação menciona a importância das declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade.

Sendo assim, o Manual da Casa do Amparo deve ser estruturado para comportar as informações descritas nos quatro itens acima de maneira a permitir atingir o grau de detalhamento das informações adequado às operações da Casa e permitir o fácil acesso, compreensão e edição das informações.

Analizando-se as informações que deveriam entrar no manual da qualidade, decidiu-se adotar os três níveis tradicionais de organização:

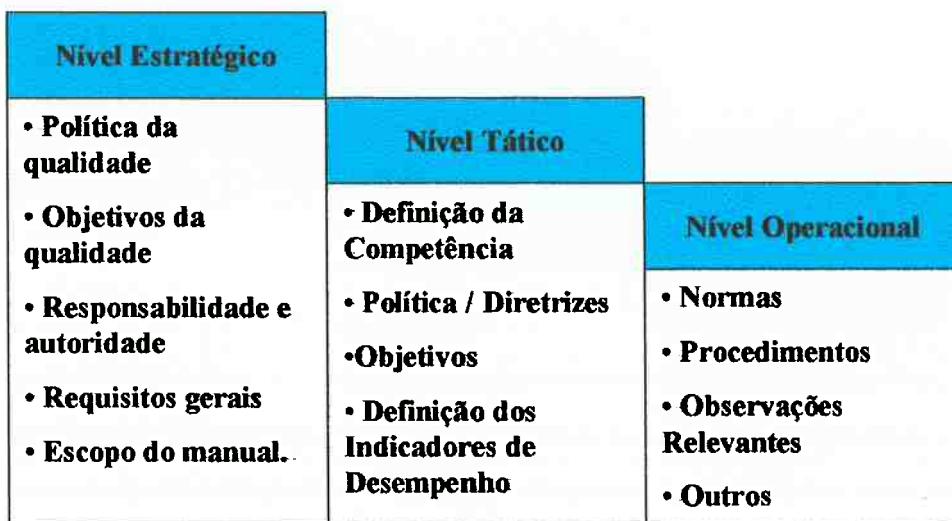


Figura 5.6: Níveis de Informação do Manual

Dentre os três níveis de informação mostrados acima, o nível tático está intimamente relacionado com os indicadores de desempenho. Por este motivo, uma primeira redação deste nível foi elaborada pelo autor, com a participação da psicóloga e da administradora, como será visto no capítulo seguinte.

O manual da qualidade da Casa do Amparo estará disponível tanto na forma eletrônica, dividido em vários documentos, quanto na forma física, em uma pasta tipo fichário para facilitar a atualização de documentos. Os documentos eletrônicos ficarão no computador central da administração sob a responsabilidade da administradora.

Para evitar confusões quanto às novas versões, o documento mestre será o eletrônico e, a partir dele, deve ser feita uma cópia de substituição dos documentos antigos em cada casa. Além disso, para a segurança dos arquivos, deve ser mantida uma cópia eletrônica de segurança atualizada.

Cada uma das Casas do Amparo deve possuir uma cópia física, o fichário, do manual da qualidade. Ele será dividido em algumas partes. A primeira parte corresponde ao nível estratégico e as partes seguintes correspondem a cada uma das áreas de competência que devem ser desenvolvidas pela Casa do Amparo. As informações do segundo e terceiro nível serão o conteúdo da parte relacionada com cada competência, como ilustra a figura abaixo:

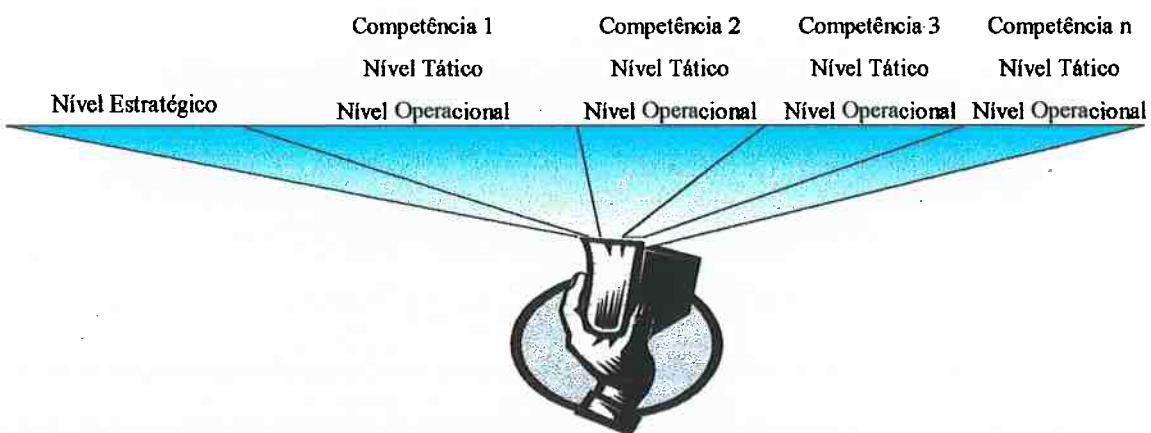


Figura 5.7: Organização do Manual – Fichário

Já os documentos eletrônicos serão mantidos no computador do escritório da administração respeitando a seguinte organização dos diretórios:

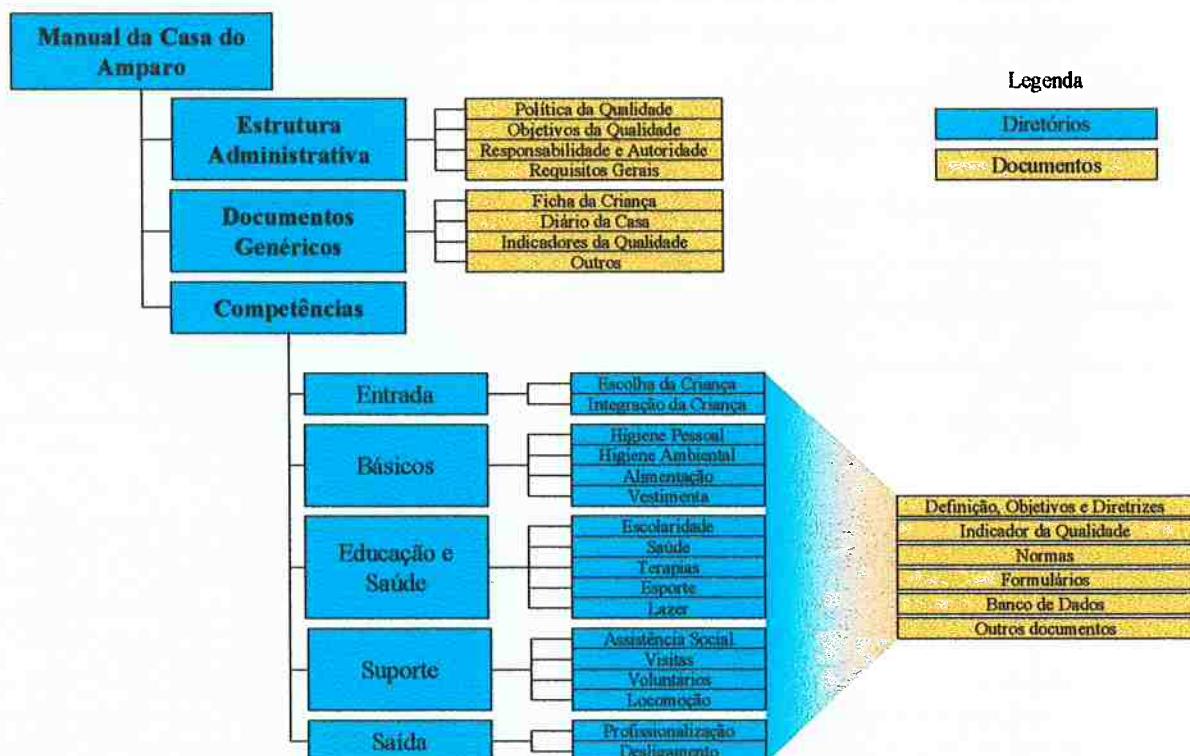


Figura 5.8: Organização do Manual – Diretórios e Documentos

Como se pode observar, foram incluídos os documentos de suporte ao funcionamento do sistema da qualidade, como o Banco de Dados de informações relativas a cada atividade, os formulários necessários, os documentos genéricos e outros, que serão discutidos nos próximos capítulos.

Toda esta estrutura tem por objetivo comportar de maneira organizada o enorme volume de informações relativas à parte operacional da Casa do Amparo. A estrutura dos diretórios prevê a criação e o armazenamento adequado de mais documentos relativos ao sistema de gestão da qualidade. O objetivo é fornecer as bases para a armazenagem e reciclagem de informações que possibilite discussões mais aprofundadas e fundamentadas sobre cada atividade importante.

Vale ressaltar novamente, que o nível de detalhe das informações presentes no manual ficarão a cargo dos funcionários e da diretoria. Cabe a eles encontrar o equilíbrio entre regras e informalidade. A estrutura apenas fornece um local organizado para o registro do conhecimento da organização.

Uma última observação relevante diz respeito ao controle dos documentos. Para evitar a multiplicação desgovernada de documentos, a alteração ou criação de documentos relativos ao sistema da qualidade só será autorizada após uma avaliação do conjunto de documentos da atividade e da discussão formal com os responsáveis pela atividade e a administração. Além disso, quando uma alteração é aprovada, todos os documentos antigos devem ser imediatamente substituídos para evitar mal-entendidos.

Como exemplo dos documentos do manual da qualidade, encontram-se em anexo o documento de nível tático do processo de Escolha da Criança (anexo A) e o documento de nível operacional da Higiene Pessoal (anexo B).

5.3 – ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE PERFORMANCE – TERCEIRA ETAPA

Na Casa do Amparo, uma vez definidas todas as áreas de competências essenciais que, se executadas com eficiência, garantem que os esforços estão alinhados com a missão, o próximo passo é definir como o sucesso destas atividades será avaliado. Mas, como discutido por Fitzsimmons (2000) e constatado na realidade da Casa do Amparo, esta tarefa é extremamente complexa. Encontrar um número que represente toda a complexidade de uma atividade como saúde ou, pior, a adequação das terapias às necessidades dos abrigados envolve diversas considerações.

Daí vem a importância do manual da qualidade estar intimamente relacionado com os critérios de avaliação. O manual deve fornecer as informações complementares e as considerações importantes para a avaliação do desempenho das competências essenciais.

Isso implica em conhecer os aspectos essenciais dentro de cada área de competência antes de elaborar os indicadores. Para conhecê-los em profundidade e garantir que a cultura e os valores da organização fossem incorporados aos indicadores da qualidade, foram realizadas longas reuniões entre o autor e a equipe da Casa. O objetivo era compreender de maneira profunda o que estava relacionado com cada competência e chegar a um consenso quanto à política, às diretrizes e aos objetivos de cada competência. E, a partir daí, criar um indicador da qualidade⁵.

Nas reuniões junto à organização da empresa, as questões foram discutidas e re-discutidas para aperfeiçoar as conclusões. Entretanto, na data de elaboração deste trabalho, como quase não existiam números detalhados sobre as atividades desenvolvidas, revelou-se complicado prever o resultado da implantação dos indicadores. Naturalmente, eles deverão ser revistos alguns meses após a implantação. Na medida em que a organização da Casa evolui, se decidirá quais indicadores são significativos, quais podem ser descartados ou substituídos e quais precisam ser criados para complementar o sistema.

O presente trabalho tem o intuito de desenvolver a primeira versão dos indicadores da qualidade, juntamente com a primeira versão do nível tático do manual da qualidade. A primeira versão dos indicadores formará a base sobre a qual se avaliará a situação atual dos serviços e sobre a qual se desenvolverão os futuros indicadores, cada vez mais adequados aos objetivos da organização.

⁵ Uma semana antes do término do prazo para a elaboração deste trabalho de formatura, o autor percebeu que, para algumas competências, seria melhor elaborar mais de um indicador de desempenho, de maneira a representá-la melhor. Entretanto, estas mudanças só puderam ser realizadas após a entrega deste trabalho. De qualquer maneira, as mudanças não alteram a lógica e o funcionamento do sistema.

5.3.1 – METODOLOGIA

Todas as atividades definidas na *estrela* foram tema de discussão detalhada com a administração da Casa do Amparo e com os funcionários responsáveis pela sua execução. Para cada uma das competências, foram abordados tópicos relevantes para a o manual da qualidade, para a elaboração dos indicadores da qualidade e para a implantação efetiva do sistema.

Os princípios que nortearam a escolha destes indicadores foram os seguintes:

1. O indicador deve ser relevante com relação à competência – ou seja, deve representar a essência e o propósito da competência.
2. O indicador deve ser abrangente – deve englobar os principais aspectos relativos à competência, ou seja, quais características fundamentais da competência estarão sendo representadas pelo número.
3. O comportamento do indicador deve sugerir claramente a tendência evolutiva favorável ou desfavorável da atividade
4. Facilidade de compreensão – qualquer funcionário deve ser capaz de compreender o significado do número
5. A facilidade de obtenção dos dados – sem a qual o sistema corre o risco de não ser implantado corretamente

Além disso, alguns indicadores da qualidade, por envolverem assuntos complexos, devem ser complementados com as definições existentes no nível operacional do manual da Casa do Amparo. Os indicadores devem funcionar de maneira integrada com o manual. Por exemplo, o indicador para Higiene Pessoal é porcentagem de crianças que seguem as normas corretamente. Sendo assim, apenas conhecendo-se as normas de higiene pessoal é possível fazer o levantamento do indicador.

A seguir, encontra-se a explicação do que consiste cada um dos tópicos abordados em cada atividade:

Definição da Competência: Tem por objetivo delinear o escopo da competência, explicando com precisão no que consiste cada uma e possibilitando

compreender quais são os aspectos da prestação de serviço envolvidos nesta competência.

Política ou Diretriz da Competência: Foram definidas políticas ou diretrizes, dependendo da complexidade da competência, para orientar a prestação de serviços. Para competências complexas, foram definidas políticas de orientação do processo decisório e, para competências mais simples, foram definidas diretrizes que visam orientar a elaboração de normas e procedimentos do manual.

Nota: o conteúdo destes dois itens em cada competência será aproveitado na elaboração do manual da qualidade da Casa do Amparo.

Objetivo da Competência: apresenta, de maneira resumida e objetiva, o que se espera da competência. A definição do objetivo está intimamente ligada com a elaboração do indicador da qualidade.

Indicador: após entrar nos detalhes sobre o que é a competência, como ela será realizada e quais são os objetivos dela, definiu-se um indicador de desempenho para cada uma, seguindo os princípios acima descritos.

Responsáveis: Para que não haja dúvidas sobre quem é responsável pelo desempenho da competência e para assegurar que todas tenham um responsável, define-se o funcionário que deverá responder pelo desempenho da competência.

Origem dos Dados: De nada adianta estabelecer os indicadores da qualidade se a documentação necessária para extrair os dados não estiver disponível. Por este motivo, este item servirá de orientação para elaboração dos documentos que devem ser utilizados e atualizados na Casa do Amparo, como será discutido no capítulo seguinte.

Periodicidade da Mensuração: Nem todas as competências necessitam ou podem ser avaliadas no mesmo intervalo de tempo. A Escolha da Criança, por exemplo, só pode ser reavaliada a cada seis meses, isto se houverem crianças novas neste intervalo de tempo. Já a escolaridade pode ser medida a cada bimestre escolar e a higiene pessoal deve ser constantemente avaliada. Este item permitirá organizar com facilidade a coleta de dados e os temas a serem abordados nas futuras reuniões da diretoria.

5.3.2 – DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

A seguir, cada competência da *Estrela* será detalhada com relação aos tópicos definidos acima. O texto a seguir é o mesmo que compõe os documentos do manual da qualidade no nível tático. Ele foi elaborado pelo autor com base nas conclusões das reuniões com a equipe da Casa do Amparo. Esta seria uma primeira versão para os documentos, que devem ser revisados no futuro com abordagens profundas em cada competência.

Escolha da Criança

Definição: O processo de Escolha da Criança consiste em selecionar uma criança, dentre as disponíveis nas casas de passagem, a ser acolhida pela Casa do Amparo.

Política: A Casa do Amparo está dimensionada e estruturada para atender de forma satisfatória crianças com o seguinte perfil: a criança deve ter entre cinco e nove anos de idade e deve precisar dos cuidados de uma criança normal que pode ter sofrido traumas psicológicos. Ou seja, a criança precisará de cuidados de saúde, educação e tratamentos psicológicos comuns.

Crianças que necessitam de atendimento especializado, como as portadoras de deficiências graves, não devem ser escolhidas, pois exigiriam recursos que a organização não é capaz de fornecer. Estas devem ser encaminhadas a outras instituições especializadas. Uma escolha errada levaria à deterioração do atendimento às demais crianças da Casa do Amparo.

Objetivo: Escolher as crianças que terão melhores condições de se adaptar e usufruir a qualidade de vida proporcionada pela Casa do Amparo.

Indicador: Porcentagem de crianças consideradas adequadas ao perfil da casa após o *período de adaptação*.

Responsáveis: Assistente Social e Psicóloga

Origem dos Dados: Ficha da Criança

Periodicidade da Mensuração: Semestral

Integração da Criança

Definição: O período de adaptação da criança são os primeiros seis meses após a sua entrada. Neste período, a criança recebe atenção especial em termos de saúde, educação, auxílio psicológico e cuidados, a fim de facilitar a sua integração ao cotidiano da Casa do Amparo.

Diretrizes: Uma criança adaptada é aquela capaz de usufruir as oportunidades oferecidas, respeitar as regras estabelecidas, contribuir para o desenvolvimento próprio e das outras crianças e estabelecer relacionamentos saudáveis, contribuindo para a harmonia do estabelecimento. A harmonia é fundamental para o desenvolvimento das crianças.

Toda a criança recém chegada à Casa do Amparo deve receber atenção especial, sendo devidamente apresentada às pessoas, às instalações e às regras da casa.

Na primeira semana, deve-se fazer um diagnóstico inicial para avaliar as suas necessidades em termos de saúde física e mental. As providências para supri-las devem ser tomadas sem demora. Deve-se estar atento também a qualquer tipo de problema que inviabilize a adaptação da criança na Casa do Amparo e que não foi detectado no processo de escolha da criança. Caso seja detectada alguma característica deste tipo, a criança deve ser encaminhada para uma instituição apropriada, onde receberá os cuidados necessários.

Durante os seis meses que é considerado o período de adaptação, a criança deve ser assistida com maior atenção, para garantir o seu desenvolvimento saudável e a adaptação ao novo lar.

Objetivo: Maximizar as chances de adaptação da criança com o perfil desejado ao ambiente e cultura da Casa do Amparo.

Indicador: Porcentagem de crianças com o perfil desejado que se adaptaram.

Responsáveis: Assistente Social, Psicóloga, Administradora e Educadora.

Origem dos Dados: Ficha da Criança

Periodicidade da Mensuração: Semestral

Higiene Pessoal

Definição: As atividades de higiene pessoal são aquelas que toda a criança deve realizar cotidianamente ou periodicamente para manter a saúde e a aparência física em bom estado, por exemplo, tomar banho, escovar os dentes, cortar as unhas, etc.

Diretrizes: Todas as crianças devem realizar uma série de atividades cotidianas ou periódicas que garantam a sua higiene pessoal. A relação das normas de higiene pessoal deve estar devidamente documentada e ser continuamente transmitida a todas as crianças da casa. É dever da educadora assegurar que as normas sejam cumpridas e ensinar às crianças os bons hábitos de higiene assim como a importância deles.

Objetivo: Preservar a saúde das crianças, ensinar bons hábitos de higiene pessoal e manter uma aparência saudável nas crianças.

Indicador: Porcentagem de abrigados que seguem as normas corretamente.

Responsável: Educadora

Origem dos Dados: Diário da Casa

Periodicidade da Mensuração: Semanal

Higiene Ambiental

Definição: As competências de higiene ambiental está relacionada com todas as atividades necessárias para manter o ambiente da casa limpo, organizado e com aparência agradável.

Diretrizes: O ambiente da Casa do Amparo deve estar sempre limpo, organizado e com aparência agradável. A relação das normas de higiene ambiental deve estar devidamente documentada e ser continuamente transmitida aos habitantes da casa. As normas devem ser direcionadas aos responsáveis, ou seja, normas para o funcionário de serviços gerais, para a educadora e para as crianças. É dever da educadora assegurar que as normas sejam cumpridas e ensinar às crianças os bons hábitos assim como a importância deles.

Objetivo: Preservar a saúde das crianças, ensinar bons hábitos de higiene ambiental às crianças e manter a aparência limpa e agradável do ambiente.

Indicador: Porcentagem de abrigados e funcionárias que seguem as normas corretamente.

Responsável: Educadora, com supervisão do Administrador

Origem dos Dados: Diário da Casa

Periodicidade da Mensuração: Semanal

Alimentação

Definição: A alimentação é composta por todas as competências que garantem uma alimentação saudável das crianças da Casa do Amparo.

Diretrizes: A Casa do Amparo deve organizar as competências para garantir todos os dias a alimentação saudável das crianças. Procedimentos confiáveis de abastecimento, armazenagem e utilização devem ser cuidadosamente elaborados e implantados. O cardápio diário deve garantir a alimentação saudável e balanceada das crianças, bem como evitar desperdício de recursos.

Objetivo: Garantir uma alimentação saudável e adequada ao desenvolvimento físico e mental das crianças.

Indicador: Porcentagem de dias em que as refeições aconteceram conforme o planejado.

Responsável: Funcionário dos Serviços Gerais: execução; Administrador: organização.

Origem dos Dados: Diário da Casa

Periodicidade da Mensuração: Semanal

Vestimenta

Definição: A competência denominada vestimenta consiste em fornecer roupas adequadas para o uso das crianças.

Diretrizes: A Casa do Amparo deve fornecer roupas adequadas para as crianças utilizarem no dia a dia e em ocasiões mais especiais. A administração deve estabelecer parâmetros para monitorar a quantidade e o estado de conservação das roupas de cada criança, fornecendo novas quando necessário e verificando problemas quanto à má utilização.

Objetivo: Garantir o vestuário e a aparência adequada das crianças.

Indicador: Porcentagem de abrigados com vestimenta adequada.

Responsável: Administrador, com a ajuda da observação da Educadora

Origem dos Dados: Diário da Casa

Periodicidade da Mensuração: Semanal

Terapias

Definição: A competência Terapias envolve as que visam o equilíbrio emocional dos abrigados, incluindo psicologia, fonoaudiologia, arteterapia, terapia ocupacional, psicopedagogia e outras de cunho terapêutico.

Política: A Casa do Amparo deve buscar construir em cada abrigado uma vida emocionalmente estruturada. Ao deixar a casa, um abrigado deve estar apto a encarar de maneira madura as dificuldades emocionais da vida.

É função da Casa do Amparo ajudar o abrigado na busca de sua própria identidade, superando traumas sofridos no passado, readaptando-se socialmente e reescrevendo a sua própria história. Para isso, deve utilizar os recursos disponíveis na sociedade, buscando encontrar o recurso certo para o abrigado certo. Deve-se considerar a história do abrigado, sua necessidade, os profissionais e os recursos disponíveis, procurando a melhor interação entre a criança, o profissional e o método utilizado.

Objetivo: Conseguir na comunidade o recurso mais adequado para cada abrigado, tirando o melhor proveito das características pessoais e desenvolvendo os recursos internos de cada abrigado para uma boa adaptação social.

Indicador: Porcentagem de abrigados que demonstram desenvolvimento psicológico rumo ao estado de maturidade.

Responsável: Psicóloga

Origem dos Dados: Fichas de Controle da Psicóloga

Periodicidade da Mensuração: Trimestral

Observação: Por se tratar de uma competência extremamente complexa e intangível, os resultados da avaliação feita pela psicóloga devem estar acompanhados de um relatório simplificado para cada abrigado.

Saúde

Definição: A competência Saúde engloba todas as ações diretas da Casa do Amparo para a prevenção e o tratamento de doenças, incluindo exames preventivos, vacinas, medicamentos preventivos, consultas médicas, exames, tratamento odontológico, ortodôntico, medicamentos, cirurgias, atendimentos de emergência, tratamentos especiais e outros.

Política: A Casa do Amparo é responsável por realizar em todos os abrigados todas as medidas de saúde preventiva recomendadas pelos órgãos competentes da sociedade. Deve também realizar com responsabilidade todos os tratamentos médicos, odontológicos ou outros necessários, utilizando-se dos recursos públicos ou de doações específicas para este fim.

Objetivo: Atender de maneira eficiente todas as necessidades dos abrigados relacionadas com prevenção e tratamento de doenças.

Indicador: Porcentagem de tratamentos corretivos e tratamentos preventivos realizados conforme a necessidade.

Responsável: Educadora

Origem dos Dados: Ficha da Criança

Periodicidade da Mensuração: Mensal

Escolaridade

Definição: A Escolaridade é a competência relacionada com a escola, incluindo matrícula escolar, acompanhamento pedagógico, reforço escolar, participação em reuniões e outras.

Política: A Casa do Amparo tem o dever de matricular todos os abrigados na rede pública de ensino. Deve também acompanhar o desempenho escolar dos abrigados sempre incentivando a conquista de boas notas, tomando as medidas necessárias para corrigir eventuais deficiências e participando de reuniões.

Objetivo: Promover o bom desempenho escolar dos abrigados.

Indicador: Média geral de notas com penalidade para notas vermelhas.

Responsável: Educadora

Origem dos Dados: Boletim Escolar

Periodicidade da Mensuração: Trimestral

Lazer

Definição: Em lazer entram as competências prazerosas realizadas pelas crianças, incluindo teatro, cinema, jogos, shows de música, de dança, visitas à parques temáticos, etc, que demandam recursos ou organização da Casa do Amparo.

Diretrizes: A Casa do Amparo deve incentivar e dar suporte para a realização de competências prazerosas durante o tempo livre dos abrigados. Deve-se dar preferência às competências que sejam socialmente ou culturalmente enriquecedoras, como teatro, cinema, passeios organizados, entre outras. Além disso, deve-se estabelecer uma verba mensal destinada para os gastos com lazer e zelar pelo bom uso dos recursos.

Objetivo: Proporcionar aos abrigados atividades prazerosas, além de social e culturalmente enriquecedoras.

Indicador: Número de Atividades Realizadas no mês

Responsável: Administrador

Origem dos Dados: Formulário de Atividades

Periodicidade da Mensuração: Mensal

Esporte

Definição: Em Esportes entram as práticas de modalidade esportiva, como futebol, natação, basquete, etc.

Diretrizes: A Casa do Amparo deve incentivar a prática de esportes pelos abrigados como forma de preservação da saúde e aprimoramento da educação física. Deve-se utilizar os recursos disponíveis na sociedade para que cada abrigado realize ao menos uma forma de esporte complementar à educação física da escola.

Objetivo: Utilizar o esporte na preservação da saúde, no desenvolvimento da boa forma física, da auto-estima e afastar os jovens dos problemas comuns da adolescência.

Indicador: Porcentagem de crianças que praticam esporte extracurricular.

Responsável: Administradora

Origem dos Dados: Ficha da Criança

Periodicidade da Mensuração: Trimestral

Visitas

Definição: Visitas é a competência de recebimento de visitas na Casa do Amparo, mais especificamente, a visita de parentes das crianças.

Diretrizes: Somente os parentes autorizados pelo juiz responsável poderão visitar as crianças da Casa do Amparo. As visitas devem ser, preferencialmente, marcadas com antecedência para que a Assistente Social possa estar presente no momento da visita. As visitas devem acontecer conforme as Regras de Visitas da Casa do Amparo, definidas no manual da casa.

Objetivo: Assegurar o cumprimento das determinações do juiz e o convívio adequado da criança com a família.

Indicador: Porcentagem de ocorrências conforme as regras de visita da Casa do Amparo e conforme a decisão do juiz responsável.

Responsável: Assistente Social

Origem dos Dados: Diário da Casa

Periodicidade da Mensuração: Mensal

Doações

Definição: O Bazar é a pequena loja organizada na garagem da Casa do Amparo da Pompéia com o objetivo de vender artigos recebidos em doações que não serão aproveitados. Todas as atividades, desde o recebimento destes artigos, passando pela venda e até o depósito do dinheiro no banco fazem parte da competência Bazar.

Diretrizes: Os artigos recebidos nas casas do amparo devem ser diretamente encaminhados para a Administração da casa, onde serão avaliados e encaminhados para o bazar quando não forem necessários. Toda a renda obtida com a venda dos artigos deve ser depositada na conta bancária da Casa do Amparo.

Objetivo: Converter artigos recebidos em doações, e desnecessários, em recursos financeiros para a Casa do Amparo.

Indicador: Renda do Bazar

Responsável: Administrador

Origem dos Dados: Caderno de Controle do Bazar

Periodicidade da Mensuração: Mensal

Voluntariado

Definição: Todas as atividades relacionadas com os voluntários.

Política: A Casa do Amparo não deve depender do voluntariado para realizar as atividades relacionadas às necessidades básicas das crianças. Estas devem ser supridas pela própria organização da casa. Os voluntários devem, portanto, prestar serviços complementares ao desenvolvimento infantil, contribuindo para o cumprimento da missão. Os trabalhos voluntários devem ser organizados em projetos que visem melhorar a qualidade da vida das crianças. Devem ser definidos com a participação da administração e do voluntário, firmando datas, objetivos, método de trabalho e responsabilidades do voluntário.

Objetivo: Garantir que o trabalho voluntário contribua com a realização da missão da Casa do Amparo.

Indicador: Número de projetos realizados com sucesso.

Responsável: Administrador

Origem dos Dados: Ficha dos Voluntários

Periodicidade da Mensuração: Mensal

Assistência Social

Definição: A competência de Assistência Social está relacionada com o cumprimento das obrigações legais dos abrigos em geral com relação à assistência social. Entre as obrigações estão o acompanhamento processual, o mapeamento das famílias e as visitas domiciliares.

Política: A Casa do Amparo deve cumprir com as determinações legais relacionadas à assistência social das crianças. Deve disponibilizar um profissional especializado para esta função.

Entre as responsabilidades estão o acompanhamento processual junto as Varas da Infância e Juventude, Conselhos Tutelares e órgãos afins; o mapeamento das famílias, visando identificar questões que interferem no convívio / reintegração; e as visitas domiciliares.

Objetivo: Assegurar o cumprimento da legislação relativa à assistência social.

Indicador: Porcentagem de abrigados cujas necessidades legais de assistência social foram cumpridas

Responsável: Assistente Social

Origem dos Dados: Documentos da Assistente Social

Periodicidade da Mensuração: Mensal

Profissionalização

Definição: A Profissionalização está relacionada com todas as atividades que visam dar condições aos jovens de exercerem uma profissão que garanta o seu sustento, incluindo uma sondagem vocacional, cursos profissionalizantes e encaminhamento ao primeiro emprego.

Política: A Casa do Amparo deve criar todas as condições para o abrigado deixar a casa ao completar dezoito anos de idade e exercer uma atividade remunerada que garanta o seu sustento e uma vida autônoma. A Casa do Amparo deve proporcionar a adequação entre os interesses do abrigado, as suas habilidades e as necessidade do mercado de trabalho. Para tanto, o abrigado deve receber orientação vocacional, realizar cursos profissionalizantes, ser encaminhado ao primeiro emprego, entre outros tipos de auxílio.

Objetivo: Dar condições ao jovem de se capacitar profissionalmente, exercer uma profissão e viver uma vida financeiramente autônoma.

Indicador: Porcentagem de adolescentes profissionalmente encaminhados no ano de desligamento.

Responsável: Psicóloga - Orientação Vocacional; e Administrador – Demais Atividades.

Origem dos Dados: Ficha da Criança

Periodicidade da Mensuração: Semestral

Desligamento

Definição: Saída do abrigado para retornar à sua família, para ser transferido à outra instituição mais apropriada ou encaminhamento para a vida em sociedade ao completar 18 anos.

Política: A Casa do Amparo é responsável por possibilitar uma transição suave do abrigado para a sua nova condição, preparando o mesmo para as situações que deverá enfrentar e como deverá agir.

Objetivo: Proporcionar a transição conforme preconiza o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Indicador: Porcentagem de abrigados que foram encaminhados corretamente, não retornando para pedir ajuda.

Responsável: Assistente Social

Origem dos Dados: Ficha da Criança

Periodicidade da Mensuração: Semestral

A seguir será apresentado um quadro-resumo das competências e dos respectivos indicadores, para facilitar a visualização:

Atividade	Indicador da Qualidade	Responsável	Origem dos Dados	Periodicidade
Escolha da Criança	% de crianças selecionadas com perfil adequado	Assistente Social e Psicólogo	Ficha da Criança	Semestral
Integração da Criança	% de crianças com o perfil desejado que se adaptaram	Funcionários da casa	Ficha da Criança	Semestral
Higiene Pessoal	% de abrigados que seguem as normas corretamente	Educadora	Diário da Casa	Mensal
Higiene Ambiental	% de abrigados e funcionários que seguem as normas corretamente	Educadora	Diário da Casa	Mensal
Alimentação	% de dias em que as refeições aconteceram conforme o planejado	Serviços Gerais e Administrador	Diário da Casa	Mensal
Vestimenta	% de abrigados com vestimentas adequadas	Administradora	Diário da Casa	Mensal
Saúde	% de tratamentos realizados conforme a necessidade	Educadora	Ficha da Criança	Mensal
Escolaridade	Média geral das notas menos notas vermelhas	Educadora	Boletim Escolar	Trimestral
Terapias	% de abrigados que demonstram desenvolvimento rumo ao estado de maturidade	Psicóloga	Fichas da Psicóloga	Trimestral
Esporte	% de crianças que praticam esporte	Administrador	Ficha da Criança	Trimestral
Lazer	Número de atividades realizadas no mês por abrigado	Administrador	Formulário de Atividades	Mensal
Assistência Social	% de abrigados com necessidades atendidas	Assistente Social	Ficha da Criança	Mensal
Visitas	% de ocorrências conforme as regras de visita	Assistente Social	Diário da Casa	Mensal
Voluntariado	Número de projetos realizados com sucesso	Administrador	Ficha do Voluntário	Mensal
Doações	Renda do Bazar	Administrador	Caderno de Controle do Bazar	Mensal
Profissionalização	% de adolescentes profissionalmente encaminhados	Psicóloga e Administrador	Ficha da Criança	Semestral
Desligamento	% de abrigados que foram encaminhados corretamente	Assistente Social	Ficha da Criança	Semestral

Figura 5.9: Tabela de Indicadores da Qualidade

Vale ressaltar que as competências não têm a mesma importância relativa e os indicadores não têm valores de referência iguais. Por exemplo, o indicador do lazer não é tão importante para o desenvolvimento dos abrigados quanto o indicador da escolaridade. Mas, por outro lado, o nível de exigência do indicador das competências básicas será próximo do máximo, enquanto o indicador de escolaridade, que inclui o desempenho escolar das crianças, deve oscilar em níveis medianos.

Como visto anteriormente, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) discutem sobre a dificuldade na elaboração de indicadores para serviços. O problema da mensuração complica-se ainda mais nos serviços sem fins lucrativos, que não têm um critério único no qual seja possível basear uma avaliação de seu desempenho, como maximizar o lucro, por exemplo. Empresas de serviço são de tal forma diferentes que necessitam de abordagens gerenciais especiais que vão muito além das simples adaptações das técnicas encontradas no setor da manufatura. As características diferenciadoras sugerem uma ampliação da visão de sistema para incluir o cliente como um participante no processo de serviços. O cliente é visto como uma entrada que é transformada em uma saída com algum grau de satisfação.

Em matéria de serviços, o *processo* é o produto. Os clientes chegam ao serviço com diferentes demandas. Por este motivo, múltiplos indicadores de desempenho são necessários.

Na Casa do Amparo, os indicadores abordam todos os participantes do processo e também os mais diversos aspectos da prestação de serviço. As crianças, (ou os clientes) são avaliados de várias maneiras na tentativa de “medir” a transformação do cliente, como na higiene pessoal e escolaridade. A organização é avaliada em diversos aspectos como alimentação e saúde. Os funcionários também são avaliados na medida em que são responsáveis por uma ou mais competências. E tudo isso, de alguma forma, está relacionado com a missão.

Pode-se dizer que a metodologia utilizada resultou em um sistema de indicadores de desempenho que aborda os principais aspectos do serviço de uma maneira profunda e enxuta, sem sobrecarregar os funcionários. Espera-se que o

sistema contribua de maneira significativa para que a gestão da instituição direcione os esforços no sentido de melhor cumprir a missão.

5.4 – DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE COLETA DE INFORMAÇÕES – QUARTA ETAPA

Como visto no capítulo 4, Diagnóstico, e na descrição do projeto, um dos principais problemas da Casa do Amparo era a inexistência de dados confiáveis sobre as crianças ou sobre as operações. Até mesmo o projeto deste trabalho teve de ser revisto devido à falta de informação.

Poucas informações sobre as crianças podiam ser encontradas. Apenas documentos legais diversos, como certidões de nascimento e cartas do juiz da vara da infância e da juventude, podiam ser encontrados nos arquivos. Isso significa que, se a criança fosse transferida de abrigo, seu passado simplesmente se perderia na memória dos que continuam na Casa do Amparo.

Quanto ao registro das operações, tudo o que se podia encontrar era um caderno comum onde a educadora registrava compromissos ou comentários de maneira aleatória, sem nenhuma organização. O resultado era um caderno que somente a educadora era capaz de compreender, mas nem mesmo ela poderia analisar e tirar conclusões dos dados, tamanha a desorganização e a falta de padrão.

Esta etapa revela-se fundamental na medida em que fornece instrumentos para registrar de forma organizada os acontecimentos importantes, pondo fim à falta de informação e desorganização. Destes instrumentos também será possível extrair todas as informações necessárias ao cálculo de indicadores de desempenho. Isto permitirá o melhor planejamento das operações da Casa.

No conjunto do trabalho, esta etapa viabiliza a coleta de informações detalhadas e precisas que alimenta o sistema de controle. Os instrumentos de registro das informações foram desenvolvidos para atuar de forma alinhada e integrada com todo o sistema de indicadores e controle da qualidade. Esta é a etapa final para o fechamento do ciclo de melhoria.

5.4.1 – FORMULÁRIOS DE CONTROLE

Antes da elaboração dos formulários e do sistema de coleta como um todo deve-se considerar as características particulares das organizações como a Casa do Amparo. Uma organização que quer criar um ambiente favorável ao desenvolvimento infantil não pode ser nem burocratizada nem excessivamente rígida. A informalidade e a espontaneidade das ações dos funcionários também têm o seu papel importante. Segundo Peter Drucker (1989), a força e a identidade da missão organizacional é a principal vantagem das organizações da sociedade civil em relação às empresas e aos sistemas burocratizados. Esta característica não pode ser afogada por burocracia.

Desta maneira, o sistema de coleta de informação deve se ater somente aos pontos fundamentais do serviço, deve ser de fácil e rápido preenchimento e deve contar com a participação ativa dos funcionários para o registro de outras informações importantes.

O sistema de coleta da informação foi dividido, basicamente, em três documentos, como ilustra a figura a seguir:



Figura 5.10: Sistema de Coleta de Informações

Além do destes também serão usados documentos mais específicos, como os Relatórios da Psicóloga, a Ficha do Voluntário, o Caderno de Controle do Bazar e é claro, o boletim escolar.

Diário da Casa

O Diário da Casa é um caderno desenvolvido especialmente para a Casa do Amor. Sua função principal é ajudar a educadora a organizar suas atividades ao longo do mês. Nele estão inclusos facilitadores como quadros para a programação semanal das atividades, um calendário, uma agenda, etc.

Mas o Diário também serve como uma forma de registro e controle dos acontecimentos importantes do cotidiano. As *competências da estrela* que estão relacionadas com o cotidiano da casa têm um espaço específico neste caderno. De maneira geral, cada parte aborda um assunto com algumas questões objetivas e um espaço para comentários ou observações. As respostas às questões objetivas serão usadas no cálculo dos indicadores de desempenho.

Dentro do Caderno, cada mês é composto por:

- **Orientações Gerais:** Explica como o Diário deve ser utilizado, de maneira sucinta. Informações mais detalhadas constam no manual da qualidade.
- **Programação semanal de atividades:** espaço que deve ser utilizado para registrar as atividades semanais regulares dos moradores, ajudando no controle da Educadora
- **Agenda:** utilizado para marcar compromissos como médico, dentista, etc.
- **Higiene Pessoal:** espaço para a avaliação da higiene pessoal de cada abrigado
- **Higiene Ambiental:** espaço para a avaliação da higiene ambiental de cada morador.
- **Alimentação:** espaço para a avaliação da alimentação das crianças
- **Vestimenta:** espaço para a avaliação das roupas das crianças
- **Visitas:** espaço para o registro das visitas recebidas
- **Lazer:** espaço para o registro das atividades de lazer fora do comum

- **Observações Gerais:** espaço para observações relevantes que não se encaixem em nenhuma das outras partes
- **Sugestões de Melhoria:** espaço para críticas e sugestões quanto ao serviço prestado pela casa. Pode ser preenchido por qualquer adulto, inclusive voluntários.

Algumas partes do Diário da Casa encontram-se no anexo C.

Ficha da Criança

A ficha da criança foi desenhada para conter todas as informações importantes a de cada abrigado. A partir dela, poderá se obter informações sobre o passado da criança, suas atividades principais ao longo dos últimos anos, os problemas de saúde, a evolução nas terapias e outras informações importantes para o acompanhamento da sua evolução. Nesta ficha também há um espaço para assinalar se a criança possui todos os outros documentos importantes, como a certidão de nascimento, para auxiliar no controle dos documentos.

Desta ficha virão algumas das informações que serão encaminhadas para a planilha de indicadores.

A Ficha da Criança encontra-se no anexo D.

Planilha de Indicadores

A planilha de indicadores é a ferramenta desenhada para organizar todos os números que compõem o sistema de indicadores da qualidade. Há espaços específicos para o preenchimento dos dados provenientes do Diário da Casa, das Fichas da Criança e dos outros documentos de apoio. Automaticamente, os dados são trabalhados, calculados e expostos em gráficos dentro da planilha.

5.4.2 – IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

A análise dos números e das tendências dos diversos gráficos possibilitará realizar um diagnóstico do resultado do serviço da Casa do Amparo. A direção da

organização estará em melhores condições de avaliar como as crianças estão se desenvolvendo.

São inúmeras as formas como os indicadores podem ajudar no diagnóstico dos problemas das casas. A elevação dos indicadores de higiene, por exemplo, pode indicar que as crianças estão se comportando de forma educada. Este, por sua vez, pode ser o resultado da implantação do projeto Bônus⁶ de premiação do bom comportamento. Ou seja, os indicadores podem servir para medir o sucesso ou não dos programas implantados.

Analizar as séries históricas também fornece boas dicas para a solução de problemas. Por exemplo, um indicador de profissionalização em queda pode apontar a necessidade de revisão do processo em questão. Ou então, uma queda no indicador da escolha da criança pode indicar uma mudança no perfil das crianças disponíveis para adoção nas casas de passagem. Isto demandaria um estudo por parte da assistente social para determinar a dimensão das mudanças e como contornar os efeitos negativos.

A comparação dos resultados de duas casas diferentes pode mostrar diferenças significativas. Isso estimula questionamentos que podem levar à descoberta de ações eficientes para lidar com um determinado tipo de problema. Por exemplo, por que uma das casas tem um valor alto na competência saúde enquanto outra não? A resposta pode ser a forma como a educadora agenda as visitas ao médico. Um rápido treinamento transferiria esta competência também para a outra educadora.

Os diversos indicadores também contribuem para o equilíbrio do sistema. Imagine que o indicador das atividades de lazer esteja em alta enquanto o da escolaridade esteja em baixa. A administradora, logicamente, diminuirá os esforços de organizar passeios e passará a procurar voluntários para aulas de reforço escolar, bem como orientará a educadora a estimular mais o estudo das crianças.

⁶ O projeto Bônus de premiação do bom comportamento foi desenvolvido e implantado por um abrigo de crianças e adolescentes considerado modelo em alguns aspectos. O autor, a administradora e a psicóloga da Casa, em uma visita para a realização de *benchmark*, conheceram o projeto e se interessaram. A psicóloga desenvolveu, então, uma versão do projeto Bônus adaptada à Casa do Amparo e ao recém criado sistema de indicadores.

Além disso, os indicadores dão suporte ao trabalho de captação de recursos. Ao invés de apenas apresentar um discurso bonito sobre a missão da instituição, este discurso também será complementado com informações que transmitem a idéia de qualidade e controle. Por exemplo, “O Sr. sabia que a média geral das notas escolares dos abrigados da Casa do Amparo é maior do que 7,5? Além disso, todos os nossos abrigados praticam um esporte e mais algum tipo de atividade extra-curricular. Tudo isso com um custo médio de apenas R\$ 400 por abrigado. Com mais R\$ 753 reais ao mês poderemos fundar uma nova Casa do Amparo e tirar mais 10 crianças das ruas. O Sr. não gostaria de contribuir com esta causa?”. Com a tendência de profissionalização do terceiro setor, capacidade de fornecer dados concretos é cada vez mais fundamental para a captação de recursos, como atesta Cruz e Straviz (2003).

6. CONCLUSÃO

Instituições como a Casa do Amparo apresentam deficiências de gestão que podem ser consideradas básicas ou fundamentais para organizações mais desenvolvidas. Entretanto, práticas e conceitos do mercado não podem ser diretamente aplicados nestas instituições e as teorias específicas para o terceiro setor encontram-se ainda em estágio de desenvolvimento. Como se não bastasse, a diversidade e especificidade neste setor tornam ainda mais difícil a criação de metodologias universais.

Em um dos poucos estudos conclusivos sobre o terceiro setor, Sawhill e Williamson (2001) mostram que as organizações devem alinhar suas atividades com o cumprimento da missão se quisessem ser bem sucedidas. No caso da qualidade, a teoria contribui com princípios universais como o controle e a documentação, princípio fundamental nas normas ISO 9000 (2000), e o desenvolvimento da qualidade de forma contínua, em ciclos. Em um cenário como este, inúmeras são as possibilidades de desenvolvimento de técnicas e ferramentas para a organização. Onde a teoria ainda não está consolidada, há espaço para a criação, contanto que se procure seguir lógicas claras, respeitar o bom senso e os princípios universalmente aceitos dentro de cada área do conhecimento.

Um engenheiro tem muito a contribuir em ambientes como este. A tendência de profissionalização do terceiro setor torna a formação e o raciocínio sistemático dos engenheiros extremamente úteis. Ele contribui para encontrar soluções personalizadas de padronização onde a informalidade da organização é excessiva, sem prejudicar o comprometimento dos trabalhadores. A sua habilidade de observar, identificar padrões, criar modelos e sistematizar os processos aplicando técnicas vindas da engenharia pode ser aproveitada na busca por eficiência. Neste sentido, são diversas as possibilidades de contribuição, especialmente relacionadas com qualidade, um dos maiores desafios do terceiro setor.

O presente trabalho resultou em diversas contribuições para a Casa do Amparo. Foram desenvolvidas soluções tanto para problemas pontuais quanto para dificuldades organizacionais nas operações de serviço da Casa do Amparo.

O desdobramento da missão em competências necessárias para o seu cumprimento resultou na segmentação e organização do serviço da Casa do Amparo. O que antes era visto como um grande serviço foi subdividido em serviços menores que exigem competências e conhecimentos distintos. Analisando unidades menores, a percepção dos problemas é facilitada, bem como a solução dos mesmos.

A figura da *estrela* representa de uma forma lógica e organizada as cinco dimensões do serviço e, dentro de cada uma, as competências necessárias ao bom desempenho do serviço e ao cumprimento da missão. Com esta imagem na memória de quem trabalha na instituição, as discussões sobre os problemas passam a ser mais focadas, profundas e objetivas, levando a melhores soluções.

Mas, se cada competência exige conhecimentos específicos, estes devem ser registrados de alguma maneira. O Manual da Qualidade da Casa do Amparo foi estruturado para conter todas as informações importantes sobre as operações do serviço. Nas palavras da administradora das casas, quando esta escrevia uma das partes do manual: “Percebemos a importância de informações detalhadas para a realização do serviço com consciência e competência”. Se todo o conhecimento necessário estiver em uma única pessoa, quando esta deixar a instituição, leva consigo a competência. Os aspectos fundamentais para o bom funcionamento das casas que a direção considera importantes ou aqueles descobertos com a experiência ao longo dos anos têm um local específico para o seu registro. O tempo passará, os funcionários serão substituídos, mas a essência do bom funcionamento das casas permanecerá.

Uma consideração importante quanto ao manual, é que ele apenas foi estruturado. O conteúdo deve ser preenchido pelos próprios responsáveis por cada competência e analisado pela diretoria. Esta foi a maneira encontrada para alcançar o nível de detalhe ideal para o bom funcionamento, sem perder a espontaneidade do trabalho, característica fundamental no terceiro setor. As regras e procedimentos devem estar no ponto de equilíbrio entre o nível de padronização de uma rede de restaurantes *fast-food* e a informalidade de uma família. Espera-se que o manual

venha a conter apenas as políticas, diretrizes e normas essenciais ao desempenho de um serviço de qualidade, sem sobrecarregar o ambiente da casa com formalidades.

Outros dois problemas crônicos na instituição, a desorganização dos dados sobre os abrigados e a falta de informação sobre as atividades dentro das casas foram resolvidos com um sistema simples de coleta de informações. A Ficha da Criança é um formulário desenvolvido para comportar todas as informações importantes relativas a cada abrigado. Já o Diário da Casa ajuda a organizar as atividades da casa e a registrar as informações importantes sobre o cotidiano. Este também serve como um instrumento de comunicação formal entre as operações das casas e a diretoria, contendo espaços para comentários e sugestões. Além disso, a maior parte dos dados que alimentam os indicadores de desempenho é extraída destes dois documentos.

O sistema de indicadores, criado a partir das competências relacionadas na *estrela*, tem por objetivo servir como um instrumento de avaliação formal dos diversos aspectos do serviço. Os indicadores são números representativos da evolução das crianças e do desempenho dos serviços e dos funcionários. Juntamente com as anotações no Diário da Casa e o relato dos funcionários, a diretoria pode tomar decisões fundamentadas sobre como direcionar os esforços da organização. Além disso, números representativos do desempenho das atividades da Casa do Amparo são argumentos poderosos na captação de recursos.

Mas são as quatro partes deste trabalho funcionando de forma integrada que compõem o sistema de indicadores e controle da qualidade, desenvolvido para possibilitar o planejamento das atividades e promover a melhoria contínua dos serviços. Na primeira parte do trabalho, a partir da missão, identificou-se as competências essenciais. Nas outras três partes, manual, indicadores e sistema de coleta da informação construiu-se, em torno das competências identificadas, as ferramentas que servirão de suporte para a melhoria da qualidade. Nas palavras da administradora: “Construímos a estrutura sobre a qual será desenvolvido o conhecimento e as competências da Casa do Amparo”.

A partir de agora ciclos como o PDCA (planejar, fazer, verificar e agir) podem ser desenvolvidos. As informações sobre as operações que fundamentam as decisões e possibilitam o planejamento estarão disponíveis nos documentos e no manual. Já a verificação dos resultados será quase automática pelos indicadores de

desempenho. De agora em diante, o autor ou outra pessoa pode retomar o projeto original deste trabalho, o de melhoria de processos, tendo um sistema sobre o qual se apoiar. Gradualmente, o trabalho em forma de planejamento deverá substituir as emergências e problemas cotidianos.

7. BIBLIOGRAFIA

COSTA, A.; DAVOLI, G., Sistema de controle por certificação de organizações do terceiro setor, FEARP – USP, 2002. Disponível em <<http://www.clad.org.br>> Acesso em: 30 de setembro de 2003.

CRUZ, Célia e ESTRAVIZ, Marcelo, Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins Lucrativos, Editora Global, São Paulo, 2003.

DRUCKER, P. What Business Can Learn from Nonprofits. In: *Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard, julho / agosto de 1989.

DRUCKER, P. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.

FALCONER, A. A Promessa do Terceiro Setor. 1999. 152p. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem C.; OLIVEIRA, Miguel D., Estado, Mercado e Terceiro Setor. Rede de Informações do Terceiro Setor, 1999. Disponível em <www.rits.org.br> Acesso em: agosto de 2003.

FERREIRA, A. Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Segunda Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000. 537p.

HECKERT, C. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor.** 2001. 150p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor, o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

ISO 9001 – **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.** São Paulo: ABNT, NBR ISO 9001, 2000.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço,** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

KINGMAN-BRUNDAGE, J.; GEORGE, W. R. & BOWEN, D. E. “**Service Logic**”: achieving service system integration. International Journal of Service Industry Management. MCB University Press, 1995. Vol. 6 No. 4, p. 20-39.

MELLO, M. **Reestruturação de uma organização sem fins lucrativos visando a profissionalização.** Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. Indicadores da Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira, Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, São Paulo, IPEA, Artigo IV, p. 82 – 107, 1994.

Requisitos de um Desenvolvimento Infantil Sadio, WorldBank, disponível em: <www.worldbank.org/children/crianca/que/requisit.htm> Acesso em: 10 de setembro de 2003.

REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Apresenta informações diversas sobre o setor. Disponível em: <www.rits.org.br> Acesso em: 12 de setembro de 2003.

SAWHILL, J.; WILLIAMSON, D. **Measuring What Matters in Non Profits**, McKinsey Quarterly, 2001. Disponível em: <www.mckinseyquarterly.com> Acesso em: agosto de 2003.

SERVA, M. **O Fenômeno das Organizações Substantivas**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, março/ abril de 1993.

ZARIFIAN, P. Esboço de um Modelo de Produção de Serviço In: ZARIFIAN, P. **Valor, organização e competência na produção de serviço**. IN *Seminário Temático Interdisciplinar*. São Paulo: 1999.

8. ANEXOS

Anexo A – Documento de Nível Tático do Processo de Escolha da Criança – Manual da Casa do Amparo, pg 98

Anexo B – Documento de Nível Operacional da Higiene Pessoal – Manual da Casa do Amparo, pg 99-100

Anexo C – Parte do Diário da Casa, pg 101-111

Anexo D – Ficha da Criança, pg 112-117



Definição

O processo de Escolha da Criança consiste em selecionar uma criança, dentre as disponíveis nas Casas de Passagem, para ser a nova criança da Casa do Amparo.

Política

A Casa do Amparo está dimensionada e estruturada para atender de forma satisfatória crianças com o seguinte perfil: a criança deve ter entre cinco e nove anos de idade e deve precisar dos cuidados de uma criança normal que pode ter sofrido traumas psicológicos. Ou seja, a criança precisará de cuidados de saúde, educação e tratamentos psicológicos comuns.

Crianças que necessitam de atendimento especializado, como as portadoras de deficiências graves, não devem ser escolhidas, pois exigiriam recursos que a organização não é capaz de fornecer. Estas devem ser encaminhadas a outras instituições especializadas. Uma escolha errada levaria à deterioração do atendimento às outras crianças da Casa do Amparo.

Objetivo

Escolher as crianças que terão melhores condições de se adaptar e usufruir a qualidade de vida proporcionada pela Casa do Amparo.

Indicador da Qualidade

Porcentagem de crianças consideradas adequadas ao perfil da casa após o *período de adaptação*.

Responsáveis

Assistente Social e Psicóloga

Origem dos Dados:

Ficha da Criança

Periodicidade da Mensuração:

Semestral



REGRAS DE HIGIENE PESSOAL

Para manter a saúde e elevar a auto - estima as pessoas devem ter uma aparência agradável, cuidando de si com carinho e respeito.

Cuidados com o corpo

BANHO

- ✓ Diariamente tomar banho usando sabonete e esfregão vegetal, passando com firmeza em todo o corpo, principalmente axila e pés. Os órgãos genitais devem receber cuidado especial, as meninas devem ensaboar por 2 ou 3 vezes o genital e os meninos ensaboar o pênis, afastando o prepúcio, também a bunda deve ser ensaboada e muito bem lavada por 2 ou 3 vezes.
- ✓ Lavar os cabelos dia sim, dia não ou diariamente quando necessário, ou conforme o tipo de cabelo. Usar xampu e creme em pequena quantidade, por 2 vezes. Passar o pente fino em todas as lavagens e tratar com remédio quando aparecerem piolhos. Cuidar bem das orelhas, lavando com sabonete e enxugando com a toalha.
- ✓ Use sempre a sua própria toalha e quando terminar, pendure-a no varal.
- ✓ Antes de dormir tome uma choverada, escove os dentes e coloque o pijama.
- ✓ Use sempre desodorante e lembre-se que perfume deve ser usado com moderação.

DENTES

- ✓ Os dentes devem ser escovados após as refeições e a noite antes de dormir, alem da escovação é necessário passar o fio dental.
- ✓ Lembre-se que escovas devem ser freqüentemente trocadas e um pouquinho de pasta dental é suficiente para uma boa higienização.



MÃOS e PÉS

- ✓ Semanalmente apare e lixe as unhas das mãos e dos pés.
- ✓ Enxugue bem os vãos dos dedos dos pés e use um talco canforado ou Lysoform Primo para higienizá-los.
- ✓ LAVE bem as mãos com sabonete quando chegar em casa, depois de usar o sanitário e antes de comer.

SANITÁRIO

- ✓ Sempre que usar o sanitário, limpar bem os genitais e o traseiro, puxar a descarga e lavar as mãos com sabonete. Quando sentir cólicas ou tiver diarréia avise a responsável pela casa.
- ✓ Enxugue as mãos e deixe a toalha pendurada no lugar certo.

ALIMENTAÇÃO

- ✓ Tome bastante água, mas que seja filtrada. Evite tomar água muito gelada, principalmente se você estiver suado (a).
- ✓ Nas refeições procure servir-se de verduras, carne e frutas, evite comer muita fritura. Sirva-se de pequena quantidade e repita-se ainda estiver com fome.
- ✓ Use garfo, faca e colher conforme o alimento, evite por a mão na comida.
- ✓ Lave frutas e outros alimentos antes de comer.
- ✓ Fora das refeições, quando sentir fome, coma uma fruta ou tome um suco.



HIGIENE PESSOAL



DIÁRIO DA CASA

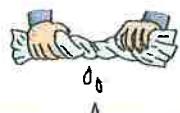
Mês: _____

Legenda:

- Ótima – 1 ponto
- Regular – 0 pontos
- X Precisa Melhorar – menos 1 ponto



Observações



HIGIENE AMBIENTAL

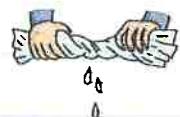


DIÁRIO DA CASA

Mês: _____

Legenda:

- Ótimo - 1 ponto
- Regular - 0 pontos
- X Precisa Melhorar - menos 1 ponto



HIGIENE AMBIENTAL



DIÁRIO DA CASA

Observações



ALIMENTAÇÃO



DIÁRIO DA CASA

Mês: _____

Legenda:

- Ótimo – 1 ponto
- Regular – 0 pontos
- X Precisa Melhorar – menos 1 ponto

Dia	Café da Manhã	Almoço	Jantar
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
T.			



AUMENTAÇÃO



DIÁRIO DA CASA

Observações



VESTIMENTA



DIÁRIO DA CASA

Mês: _____

	Abrigado	Estado das Roupas		Abrigado	Estado das Roupas
1			10		
2			11		
3			12		
4			13		
5			14		
6			15		
7			16		
8			17		
9			18		
			Total		

Relatório de Necessidades



VESTIMENTA



DIÁRIO DA CASA

Observações



Visitas Recebidas em _____ (mês)

Legenda:

- Ótimo – 1 ponto
- Regular – 0 pontos
- X** Precisa Melhorar – menos 1 ponto

Observações



Observações

**Atividades de Lazer em _____ (mês)**

Atividade	Abrigado(s)	Data
Local	Responsável(is)	Telefone
Observações		

Atividade	Abrigado(s)	Data
Local	Responsável(is)	Telefone
Observações		

Atividade	Abrigado(s)	Data
Local	Responsável(is)	Telefone
Observações		

Atividade	Abrigado(s)	Data
Local	Responsável(is)	Telefone
Observações		



Informações Gerais

Nome Completo: _____

Data Nasc.: ____ de ____ de ____ Local de Nasc.: _____

Documento de Identificação: _____

Nome da Mãe: _____ Tel.: _____

Nome do Pai: _____ Tel.: _____

Outro parente: _____ Tel.: _____

Irmãos (nome, idade): _____

Condição dos Irmãos: _____

Documentos: Certidão de Nascimento Carta de Encaminhamento da Instituição

Transferência Escolar Histórico Escolar

Outros: _____

Data de Entrada na Casa do Amparo: ____ de ____ de ____

Instituição de Origem: _____

Registro do Primeiro Abrigamento: ____ de ____ de ____

Motivo do Abrigamento: _____

Nº do Processo _____ Foro: _____

VISITAS NÃO AUTORIZADAS: _____

Data de Saída da Casa do Amparo: ____ de ____ de ____

Motivo: _____

Observações: _____



FICHA DO ABRIGADO

CASA DO AMPARO

Histórico:



RICHA DO ABRIGADO

CASA DO AMPARO

Terapia

Nome: _____ **Data Nasc.:** _____ / _____ / _____

Observações: _____



FICHA DO ABRIGADO

CASA DO AMPARO

Escolaridade

Escola:	Matrícula Escolar N°:			
Endereço:				
Ano	Série	Horário	Classe	Aprovado/ Reprovado

Observações: _____



Outras Atividades

Observações: _____



Saúde