

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:**  
**ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

**LUIZ OCTÁVIO MALUF SANTOS**  
**GRADUANDO**

**EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**  
**ORIENTADOR**

**SÃO CARLOS**

**2009**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR:**  
**ESTUDO DE CASO E APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

**LUIZ OCTÁVIO MALUF SANTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Área de concentração: Estratégia e Gestão no Terceiro Setor  
Orientador: Edmundo Escrivão Filho

**SÃO CARLOS**  
**2009**

*“E sem saber que era impossível,  
ele foi lá e fez.”*

Jean Cocteau

## RESUMO

SANTOS, L. O. M. **Gestão de organizações do terceiro setor: estudo de caso e aplicação de indicadores de desempenho.** Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2009.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de modelo de sistema de medição de desempenho para uma organização do terceiro setor voltada para o ensino de música clássica a crianças carentes, fazendo os ajustes necessários das ferramentas de gestão tradicionais do primeiro setor. O trabalho apresenta primeiramente um estudo sobre a importância dos indicadores de desempenho para a gestão. Depois, caracteriza-se o terceiro setor para entender o papel que essas organizações exercem na economia e na sociedade e como se relacionam com os outros setores, de modo a entender diferenças estruturais entre o primeiro e o terceiro setor. Trata-se então da problemática da gestão no terceiro setor e como as ferramentas utilizadas para gestão no primeiro setor devem ser adaptadas de modo a atender as necessidades do terceiro setor. Com relação aos métodos de pesquisa, esta pode ser caracterizada como exploratória, estudo de caso e aplicação. Utilizou-se de entrevista e de observação. Por fim, o trabalho conclui que o terceiro setor possui peculiaridades que devem ser refletidas em suas ferramentas de gestão através de adaptações das ferramentas tradicionais, e apresenta uma proposta de adaptação para a organização em estudo.

Palavras-chave: Medição de desempenho, indicadores, gestão, terceiro setor.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços..	17
Figura 2 - As funções básicas da empresa .....	19
Figura 3 - Processo de administração .....	19
Figura 4 - Processo de formação da estratégia .....	23
Figura 5 - Impacto do ponto forte/fraco na expectativa da empresa .....	27
Figura 6 - As cinco forças competitivas que determinam a atratividade da indústria .....	28
Figura 7 - Três estratégias competitivas .....	29
Figura 8 - A organização inserida no ambiente.....	30
Figura 9 - As quatro perspectivas do BSC .....	37
Figura 10 - Gerenciamento do BSC como estrutura para ação estratégica.....	38
Figura 11 - Proposta de valor e medidas essenciais na perspectiva dos clientes .....	42
Figura 12 - O modelo da cadeia de valores genérica na perspectiva dos processos internos ..	43
Figura 13 - A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	44
Figura 14 - Fronteiras entre os três setores .....	47
Figura 15 - BSC adaptado para organizações do terceiro setor.....	67
Figura 16 - BSC alternativo para organizações do terceiro setor .....	69
Figura 17 - Abordagem de quatro dimensões para indicadores de desempenho .....	71
Figura 18 - Logomarca do Instituto Baccarelli e de seus programas .....	79
Figura 19 - Cubo balizador dos indicadores de desempenho.....	89
Figura 20 - <i>Framework</i> do sistema de medição de desempenho do Instituto Baccarelli .....	91
Figura 21 - Exemplo ilustrativo do gráfico do indicador do número de alunos atendidos por programa.....	93
Figura 22 - Exemplo ilustrativo do gráfico do indicador do índice de evasão por programa do Instituto.....	93
Figura 23 - Exemplo ilustrativo do gráfico dos indicadores da dimensão comportamental ....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Medição dos temas financeiros estratégicos.....	40
Tabela 2 - Modelo de três setores .....	47
Tabela 3 - Classificação internacional de organizações sem fins lucrativos.....	50
Tabela 4 - Indicadores para o objetivo específico 1 .....	83
Tabela 5 - Indicadores de desempenho dimensão musical / acadêmica .....	92
Tabela 6 – Indicadores de desempenho dimensão profissionalização.....	94
Tabela 7 - Indicadores de desempenho dimensão governo .....	97
Tabela 8 - Indicadores de desempenho dimensão privado.....	97
Tabela 9 - Indicadores de desempenho dimensão comunidade.....	98
Tabela 10 - Indicadores para o objetivo específico 2 .....	108
Tabela 11 - Indicadores para o objetivo específico 3 .....	109
Tabela 12 - Indicadores para o objetivo específico 4 .....	109
Tabela 13 - Indicadores para o objetivo específico 5 .....	110
Tabela 14 - Indicadores para o objetivo específico 6 .....	111

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Evolução do número de atendimentos do Instituto Baccarelli .....	83
Gráfico 2 - Evolução do número de atendimentos do programa Coral da Gente.....	112
Gráfico 3 - Evolução do número de atendimentos do programa Orquestra do Amanhã.....	113
Gráfico 4 - Evolução do número de atendimentos do programa Sinfônica Heliópolis .....	113

## **LISTA DE SIGLAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

MD – Medição de Desempenho

ONGs – Organizações Não-Governamentais

PE – Planejamento Estratégico

SMD – Sistema de Medição de Desempenho



# Sumário

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTO .....	12
1.2 OBJETIVO .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>CAPÍTULO 2: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
2.1 ASPECTOS GERAIS – ELEMENTOS DE GESTÃO NO PRIMEIRO SETOR .....	16
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	21
2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO (MD).....	32
2.3.1 <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) .....	35
2.3.1.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	39
2.3.1.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	41
2.3.1.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	42
2.3.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	43
<b>CAPÍTULO 3: CARACTERIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>45</b>
3.1 CONCEITUAÇÃO E ASPECTOS GERAIS DO TERCEIRO SETOR.....	45
3.1.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	49
3.1.1.1 FORMAS TRADICIONAIS DE AJUDA MÚTUA.....	51
3.1.1.2 MOVIMENTOS SOCIAIS E ASSOCIAÇÕES CÍVIS .....	51
3.1.1.3 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONGs) .....	52
3.1.1.4 FILANTROPIA EMPRESARIAL.....	54
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR .....	55
<b>CAPÍTULO 4: GESTÃO ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>60</b>
4.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	61
4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O TERCEIRO SETOR.....	64
4.2.1 CARACTERÍSTICAS DE MEDIÇÃO E RESTRIÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	72
<b>CAPÍTULO 5: DESCRIÇÃO DO CASO – INSTITUTO BACCARELLI.....</b>	<b>77</b>
5.1 O INSTITUTO BACCARELLI.....	77
5.1.1 HISTÓRICO .....	77
5.1.2 ATUAÇÃO .....	78
5.2 DIFICULDADES DE GESTÃO DO INSTITUTO .....	80
5.2.1 SISTEMA ATUAL DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO INSTITUTO BACCARELLI.....	81
5.2.2 PROBLEMÁTICA NA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO INSTITUTO BACCARELLI.....	84
5.2.3 PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÕES SIMILARES .....	86
<b>CAPÍTULO 6: PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O INSTITUTO BACCARELLI .....</b>	<b>88</b>

<b>6.1 DELIMITAÇÃO DE CONDIÇÕES E BARREIRAS NA DEFINIÇÃO DOS INDICADORES.....</b>	<b>88</b>
<b>6.2 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA O INSTITUTO BACCARELLI .....</b>	<b>90</b>
<b>6.2.1 DIMENSÃO MUSICAL / ACADÊMICA.....</b>	<b>92</b>
<b>6.2.2 DIMENSÃO PROFISSIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>94</b>
<b>6.2.3 DIMENSÃO COMPORTAMENTAL .....</b>	<b>94</b>
<b>6.2.4 DIMENSÃO GOVERNO .....</b>	<b>96</b>
<b>6.2.5 DIMENSÃO PRIVADO .....</b>	<b>97</b>
<b>6.2.6 DIMENSÃO COMUNIDADE .....</b>	<b>97</b>
<b>6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS .....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO 7: CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 1: INDICADORES PARA OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO 2: CONTEÚDO DO RELATÓRIO ANUAL 2008.....</b>	<b>112</b>



# **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

## **1.1 CONTEXTO**

A sociedade convive desde sempre com organizações voluntárias, entretanto tais organizações não receberam a mesma atenção que a comunidade científica e o estudo administrativo ofereceram para as organizações privadas, centradas primariamente no retorno financeiro gerado aos seus detentores. Fica claro, portanto, que existe uma defasagem significativa entre as teorias e recursos que embasam e auxiliam os gestores de organizações com fins lucrativos daquelas que suportam as organizações do terceiro setor.

Esta defasagem até anos atrás não representava uma questão crítica, entretanto nas últimas duas décadas as maneiras como a sociedade e as organizações se relacionam tornaram-se claramente mais complexas. Esse movimento incluiu, sem dúvida, o crescimento significativo das organizações do terceiro setor sob as mais variadas formas, bem como o impacto que este tipo de organização exerce sobre a sociedade em seus diferentes níveis, não só no tangente à questão social, mas também do ponto de vista econômico.

Desta maneira, ocorreram dois fenômenos simultâneos complementares: (a) a necessidade de organizações do terceiro setor de focar-se na melhoria de sua gestão visando atingir seus objetivos e aumentar o impacto que exercem sobre as comunidades em que atuam e (b) o interesse dos autores e da comunidade científica para o estudo destas organizações.

A partir deste cenário fica evidente a necessidade de se entender melhor o que é o terceiro setor, como ele está inserido na sociedade, como suas organizações estão estruturadas, como se relacionam com a sociedade, o primeiro e o segundo setores, como impactam a sociedade e, principalmente, entender em quais aspectos e por quais razões as organizações do terceiro setor diferem-se das organizações especialmente do primeiro setor.

Este entendimento é o primeiro passo para outra necessidade, ainda mais evidente, que é a de criar teorias, recursos e ferramentas abrangentes e adequadas para o terceiro setor. Uma gestão eficiente e adequada no terceiro setor implica em um melhor aproveitamento dos recursos que a sociedade aporta deste tipo de organização e, ainda mais importante, em uma geração de retorno para a sociedade mais significativa e relevante, o que depende necessariamente de instrumentos de gestão adequados. A teoria Administrativa tradicional propõe uma série de ferramentas de gestão, mas quando se trata de organizações do terceiro setor, essas ferramentas não são perfeitamente aplicáveis. Neste hiato surge a esta pesquisa e sua relevância.

Este trabalho volta-se primeiramente para a pesquisa, visando entender a importância das ferramentas de gestão para as organizações, entender também em que aspectos as organizações do terceiro setor são diferentes em relação às organizações do primeiro setor e como isto deve impactar a gestão destas organizações, para que possa ser desenhado um modelo de indicadores que sirva de apoio a uma organização desta categoria.

Como complemento ao trabalho teórico, parte-se para a aplicação deste modelo em uma entidade do terceiro setor. A entidade escolhida, por uma convergência de razões e oportunidades, é o Instituto Baccarelli, uma instituição que forma gratuitamente músicos profissionais na comunidade da favela de Heliópolis, na zona sul da cidade de São Paulo.

## **1.2 OBJETIVO**

O objetivo principal do presente trabalho é apresentar uma proposta de desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho para o Instituto Baccarelli compatível com a organização que este instituto representa respondendo, portanto, às dificuldades encontradas quando se trata do tema gestão de organizações do terceiro setor.

Não faz parte do escopo deste trabalho definir um modelo final que pode ser aplicado a todas as organizações do terceiro setor, mesmo porque estas organizações são complexas e extremamente diferentes entre si. Mas cabe sim, a este trabalho, discutir as diferenças entre a gestão do primeiro e do terceiro setor, identificar características e dimensões essenciais para a gestão do terceiro setor e aplicar este modelo em uma instituição, gerando um embasamento para discussão e referência no desenvolvimento de ferramentas de gestão para outras organizações similares.

Definido este propósito, o trabalho foi dividido em uma série de etapas de modo a permitir a obtenção de resultados sólidos e coerentes, que possam contribuir de maneira efetiva para a gestão do Instituto. Primeiramente trata-se de levantar a bibliografia existente sobre elementos estratégicos da organização e a utilização de indicadores de desempenho como ferramenta de gestão, isto ainda em se tratando de empresas com fins lucrativos, tema largamente publicado na literatura. O segundo passo tem por objetivo caracterizar as organizações do terceiro setor, entender seus papéis na economia e junto à sociedade e, principalmente, entender como esta categoria de organização difere-se das organizações do primeiro setor no que diz respeito à gestão. A terceira etapa consiste em levantar e estudar a gestão de organizações do terceiro setor, tanto via pesquisa bibliográfica quanto via entrevistas não estruturadas com organizações desta espécie, para propor um sistema adequado para o caso aqui proposto.

Finalmente, a última etapa consolida este conjunto de informações para propor um sistema de indicadores de desempenho para o Instituto Baccarelli, que tem como objetivo principal atender às necessidades dos gestores do Instituto, mas também servir como referência e fonte de consulta para organizações similares, na tentativa de melhorar seu desempenho administrativo, consequentemente tornando possível à organização gerar um impacto ainda maior na sociedade.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

A motivação deste trabalho surgiu de uma combinação de fatores. O desejo do autor de realizar um trabalho de auxílio a uma organização sem fins lucrativos que contribuísse de maneira significativa para o desempenho da organização tornou-se possível através da oportunidade aberta pela empresa Monitor Group, onde o autor realizou estágio profissionalizante. A Monitor Group realizou um projeto pró-bono para a definição da estratégia do Instituto Baccarelli, que deu origem à necessidade da criação de uma ferramenta de gestão para acompanhar o desempenho do Instituto no caminho para atingir sua estratégia.

Como complemento a isto, a escassez de fontes e publicações na literatura referentes à gestão de organizações do terceiro setor e, conseqüentemente, as dificuldades que estas organizações encontram para aplicar ferramentas que auxiliem seus gestores servem como motivação para este trabalho.

## **CAPÍTULO 2: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO**

Este segundo capítulo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema organização e gestão organizacional. Em um primeiro momento, esses conceitos serão devidamente definidos e compreendidos de acordo com a literatura científica. Em seguida, o capítulo elenca alguns princípios da teoria administrativa, voltada para as empresas, de modo a clarificar a importância de outros dois conceitos dentro desta teoria: estratégia e sistemas de medição de desempenho.

O conceito de estratégia será destrinchado, explicando sua importância para a gestão organizacional e como todos os instrumentos de gestão dependem da definição da estratégia. Será analisado também o conceito de vantagem competitiva e a importância de realizar escolhas estratégicas que gerem vantagem competitiva para a organização.

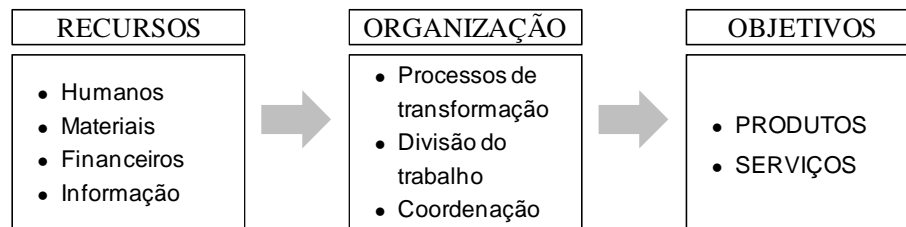
Por fim, será analisado o conceito de sistemas de medição de desempenho, como ferramenta para não apenas avaliar as atividades e operações de uma organização, mas principalmente para embasar decisões dos gestores e servir de instrumento de monitoramento da estratégia.

### **2.1 ASPECTOS GERAIS – ELEMENTOS DE GESTÃO NO PRIMEIRO SETOR**

O conceito de organização é amplamente estudado pela comunidade científica e evoluiu muito ao longo do tempo, sempre com uma tendência de renovação e adaptação. Suas evoluções, contudo, derivam de algumas definições fundamentais, que variam de autor para autor, mas tendem a um ponto de convergência. Entender o conceito de organização é fundamental para assimilar os elementos de gestão, já que os processos administrativos e de gestão tem como seu principal cenário as organizações (Maximiano, 2000).



Maximiano (2000, p.91) define organização como sendo "(...) uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)". O conceito pode ser melhor compreendido através da Figura 1:



**Figura 1 - Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços. Fonte: Maximiano (2000)**

Daft (1999) entende a organização como um conjunto de recursos dispostos de modo a atingir metas estratégicas. Além disso, Daft (1999) acredita que a organização é definida, entre outros fatores, através de conjuntos de tarefas formais designadas a indivíduos em relações formais, o que inclui outros elementos chave, como autoridade, decisões de responsabilidade e principalmente, níveis hierárquicos.

As definições em torno do conceito de organização continuam sendo estudadas e evoluíram muito no século XX, devido principalmente ao desenvolvimento da Teoria das Organizações e sua tentativa de alcançar precisão nas descrições. O trabalho de Morgan (1996) trata justamente de entender a maneira como as organizações mudaram ao longo do tempo, como podem ser enxergadas por diferentes ângulos e sobre tudo quais são as forças e pressões que a influenciam.

Para o objetivo deste estudo, entretanto, as definições já levantadas de organização são suficientes, já que o ponto chave neste caso é entender que a organização combina recursos de modo organizado para atingir seus objetivos. A combinação dos recursos e os processos que

ocorrem dentro da organização são permeados e dependem diretamente de processos administrativos e de gestão.

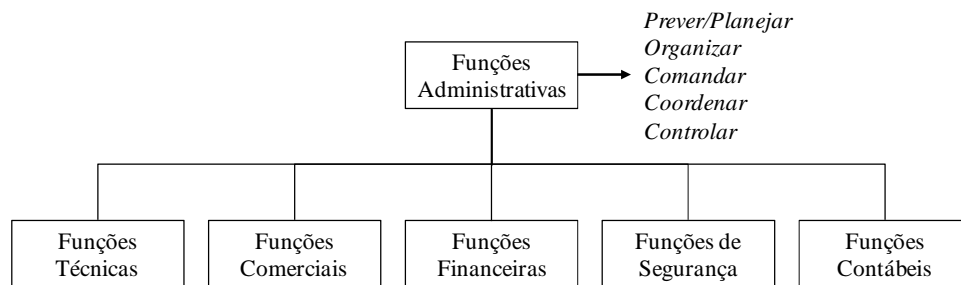
A tarefa de encontrar uma definição padrão para gestão, administração e processos administrativos é extremamente difícil de ser cumprida. Montana e Charnov (1998, p.1) definem administração como o “ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”. Além disso, os autores ainda citam uma definição interessante, de 1979 do presidente da *American Management Association* (Associação Americana de Administração): “Administração é o ato de realizar coisas através de pessoas”.

O pensamento administrativo e a teoria administrativa foram conceitos que surgiram no início do século XX com a Administração Científica e evoluíram ao longo desse período. Assim como mudaram a estrutura das organizações, a dinâmica dos mercados e as relações, as teorias administrativas evoluíram para acompanhar essas alterações, sempre com alterações na ênfase e nos principais enfoques (CHIAVENATO, 2004).

Fayol (1950) dividia a empresa em seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Sendo que as funções administrativas pela coordenação e sincronismo das demais funções, estando sempre acima delas. O autor ainda define cinco conceitos fundamentais relacionados às funções administrativas:

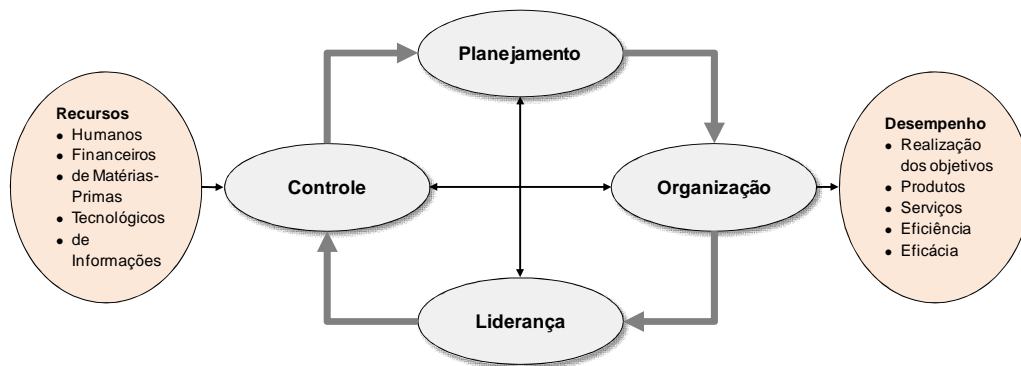
- *Planejar/Prever*: vislumbrar o futuro da organização e traçar planos de ação;
- *Organizar*: estabelecer o organismo material e social da empresa;
- *Comandar*: delegar, dar diretrizes e orientar os recursos humanos;
- *Coordenar*: unir e harmonizar os trabalhos, funções e esforços coletivos;
- *Controlar*: garantir que as atividades ocorram de acordo com o definido;

Essa estrutura fica mais clara na Figura 2:



**Figura 2 - As funções básicas da empresa. Fonte: Fayol (1950)**

Esta é uma abordagem clássica e tradicional do conceito de administração. Em uma visão mais moderna, conforme descrito por Drucker (1975) e Daft (1999), o processo de administração pode ser dividido em quatro funções administrativas principais: planejamento, organização, liderança e controle. Planejamento está ligado a definição de metas para o futuro, tarefas e utilização dos recursos. A função organização é a reunião dos recursos. Liderança é uma função ligada a criar e difundir a cultura e os valores da empresa, mantendo os funcionários motivados. Controle está ligado ao monitoramento das atividades, possibilitando a verificação do andamento da empresa no caminho daquilo que foi planejado. Essa definição e a interação entre as funções podem ser claramente compreendidas através da análise da Figura 3:



**Figura 3 - Processo de administração. Fonte: DAFT (1999)**

Outra visão sobre a definição sobre os processos administrativos é a definição de Ansoff, Declerck e Hayes (1990) de eles estão baseados em três pilares:

- Na prática dos “*sistemas de planejamento*”;
- Na definição da “*estrutura organizacional*”;
- Nos métodos de “*controle social*”;

Análise das diferentes propostas e pontos de vista dos autores permitem confirmar a tese de que, de certo modo, existe uma tendência de convergência entre as definições. É possível identificar algumas intersecções e concordâncias. Fica evidente a relevância identificada pelos autores com relação ao planejamento.

A atividade de planejamento é essencial na gestão de organizações. É um processo que deve acontecer de maneira contínua, envolvendo e embasando uma série de decisões em diferentes níveis (ACKOFF, 1977).

O planejamento ocorre em três níveis principais (OLIVEIRA, 1994):

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento tático; e
- c) Planejamento operacional.

Esta caracterização do planejamento em três níveis é tradicional e comumente utilizada na literatura administrativa e organizacional. O planejamento estratégico é realizado em níveis superiores da hierarquia, ao passo que o planejamento tático ocorre em níveis mais baixos e o planejamento operacional em níveis ainda mais inferiores.

Apesar de amplamente descritos na literatura, ainda existe um número significativo de empresas que não realiza esta atividade como um de seus processos administrativos (ANSOFF, 1990). Ainda existe, também, uma confusão entre as diferenças entre os três níveis de planejamento. Ackoff (1966) deixa clara esta diferença ao classificar o planejamento estratégico como uma atividade pertinente a toda a organização, enquanto o planejamento

tático está relacionado às diversas áreas da organização. O planejamento operacional orienta a alocação dos recursos para cada parte do planejamento tático.

Considerando a importância que o planejamento possui na atividade de gestão, e a pertinência do planejamento estratégico para a organização como um todo, o próximo tópico deste capítulo se dedica a entender diferentes visões sobre planejamento estratégico, seus desdobramentos e sua utilização para gerar diferenciação e vantagem competitiva para as organizações.

## **2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

A definição de estratégia é muito ampla. O conceito é sempre associado a atividades de planejamento, projeção e previsão para o futuro, entretanto Oliveira (1994) alerta para evitar confundir planejamento estratégico com previsão, projeção, predição ou plano. Segundo o autor, o planejamento estratégico é uma atividade contínua, que envolve uma maneira de pensar e uma série de decisões tomadas no presente, e tem como objetivo entender o impacto dessas decisões no futuro.

Chiavenato (2004, p.192) retoma o surgimento do conceito de estratégia dentro do contexto militar, definido como “(...) a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo”, e descrito primeiramente na obra de Sun Tzu (1971), escrita ainda no século IV a.C. Lodi (1972, p.112) traduziu este conceito em linguagem empresarial como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo”.

A estratégia passou a ser observada do ponto de vista empresarial de maneira formal na década de 50. Motta (1991) indica que a evolução do conceito de estratégia empresarial, desde seu surgimento até a atualidade, pode ser visto em três grandes fases claramente distintas.

A primeira fase ocorre no período de surgimento do conceito e é definida como Formulação Estratégica. Segundo o autor, as empresas se encontravam em ambientes estáveis e buscavam expandir sua visão sobre o futuro, através da busca de caminhos para expandir sua atuação e melhorar seu desempenho. É importante observar que esta ainda é uma visão muito restrita à empresa.

Na década de 60 deu-se início a uma segunda fase, denominada por Motta (1991) como Planejamento Estratégico. A popularização do conceito e um incremento na mutação de ambientes e cenários levaram as empresas a aperfeiçoar seus processos de planejamento, buscando estudar tendências e tomar decisões de maneira mais racional. Neste momento ocorre uma extrapolação das fronteiras da empresa e o processo passa a levar em conta a maneira como a empresa está inserida nos contextos social, econômico e político.

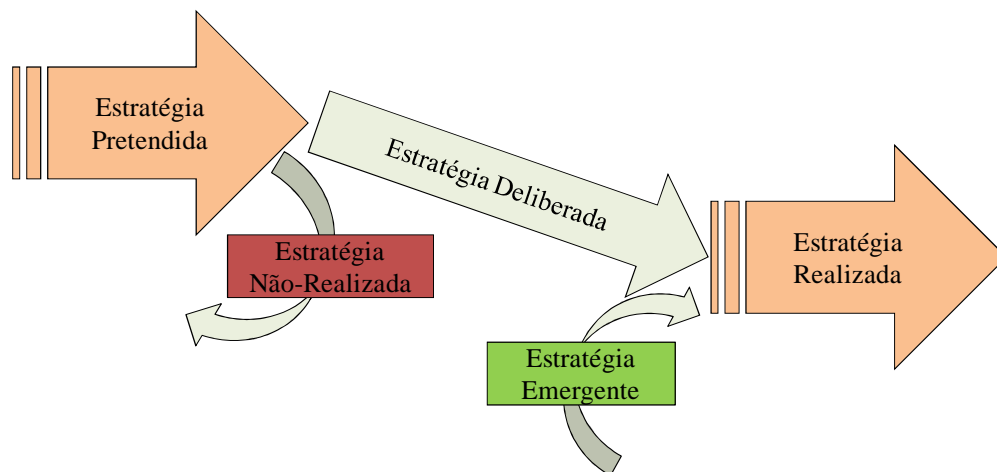
Por fim, a partir da década de 70 deu-se início a um entendimento de estratégia empresarial mais próximo do atual, em um período denominado pelo autor como Gerência Estratégica. Mudanças acentuadas nos ambientes empresariais chegaram a levar alguns processos de planejamento estratégico ao fracasso, deste modo passou-se a enxergar esta atividade como um processo cada vez mais contínuo, sistemático, rígido, abrangente, focado muito mais em tomada de decisão que em planos de implementação.

Confirmando essa hipótese e o conceito definido neste último período, Hax e Majluf (1984) entendem quem o processo de planejamento por si só, jamais atingirá a mobilização necessária de pessoal e recursos nem, ainda além, a qualidade de pensamento estratégico requisitada por organizações complexas. Ainda segundo os autores, para que isto seja possível, é preciso que o processo de planejamento esteja minuciosamente ligado a outros sistemas administrativos importantes, bem como sistemas de controle da gestão, comunicação e informação, valores e recompensa. Ademais, estas funções devem ser devidamente suportadas pela estrutura organizacional.

Em uma categorização sobre a estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam cinco definições para estratégia:

- a) Estratégia como plano: visando atingir resultados compatíveis com o desejado a partir das definições da missão e dos objetivos da organização;
- b) Estratégia como padrão de comportamento: consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) Estratégia como posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) Estratégia como perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e
- e) Estratégia como truque: uma manobra para enganar concorrentes.

Além disso, os autores ainda enxergam características no processo de formação da estratégia, como fica claro na Figura 4:



**Figura 4 - Processo de formação da estratégia. Fonte: MINTZBERG et al. (2000, p.19)**

De modo que Mintzberg et al. (2000) ainda acreditam que estes processos devem ser misturados e balanceados, para promover a aprendizagem sem que haja perda do controle. Os

autores acreditem que se a estratégia for plenamente deliberada e não houver estratégias não-realizadas, significa que também não houve aprendizado. Entretanto, um alto volume de estratégias emergentes indica que não houve controle no processo.

Bem definido o conceito de estratégia, é importante esclarecer que dentro destas definições existem diferenças significativas entre os conceitos de Planejamento Estratégico e Administração Estratégica. Ansoff e McDonnell (1993) definiram os dois conceitos de modo a tornar clara esta diferença:

- *Planejamento estratégico*: é um processo sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia da empresa em uma análise de escolhas possíveis; e
- *Administração estratégica*: é um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com seu ambiente. Incluindo planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças.

### **2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Porter (1992) acredita que toda empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. O planejamento estratégico é o momento em que ocorre esta definição. Não existe um modelo padrão ou fórmula perfeita a ser seguida para a estruturação do planejamento estratégico. Alguns autores sugerem meios de realizar esta estruturação. E para cada etapa desta estruturação, existem ferramentas diferentes a serem utilizadas, que podem ser combinadas e adaptadas para cada caso.

Oliveira (1994), Hax et al. (1984) e a literatura administrativa quase que em sua totalidade concordam que existe uma etapa principal e fundamental no processo de planejamento estratégico que é a formulação da estratégia da empresa. Esta etapa é alimentada por três outras etapas essenciais: (i) a definição da missão da empresa, (ii) uma



análise interna minuciosa da empresa e (iii) um entendimento e uma análise do ambiente externo e do posicionamento da empresa nesse contexto.

A definição da missão da organização é considerada por Daft (1999, p.128) como um passo inclusive anterior à organização, já que ela está no topo da hierarquia de metas e representa a razão da existência da organização, descrevendo seus valores, aspirações e sua razão de ser. Para o autor a definição de missão inclui o “(...) escopo básico do negócio e das operações que o distinguem de organizações similares”.

Müller (2003) define missão organizacional como “compromisso e dever da organização para com a sociedade”. Em sua tese o autor ainda cita a definição de missão utilizada por Pagnoncelli e Vasconcellos (2001 *apud* MÜLLER, 2003), de que esta deve responder às seguintes perguntas:

- O quê? (*associado ao mercado*);
- Para quem? (*mercado, cliente*); e
- Como? (*desafio, diferencial*);

Em uma visão paralela, Oliveira (1994) também propõe três perguntas a serem respondidas. São elas:

- Qual a razão de ser de nossa empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais os tipos de atividade em que a empresa deve concentrar seus esforços?

Para as respostas destas questões, o autor acredita que a missão deve ser entendida como algo específico a ser alcançado, mas como uma identificação ser seguida, um norte. Ele sugere ainda alguns pontos de cautela:

- Não basta explicitar o que se faz, é preciso causar decisões de mudança;
- Relacionar a missão diretamente aos produtos e serviços pode reduzir sua amplitude;
- Ser sucinto ao extremo pode prejudicar a clareza, ao passo que ser demasiadamente extenso pode dificultar a assimilação; e
- Não buscar uma frase definitiva, e sim preparar-se para defini-la e redefini-la sempre que necessário, em um processo contínuo.

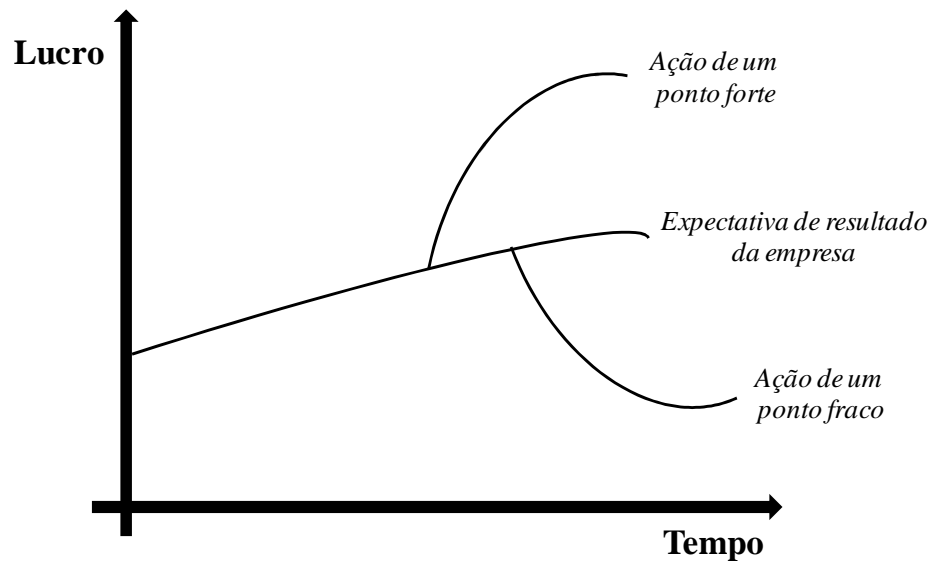
A definição da missão é o primeiro passo essencial para a formulação da estratégia do negócio. Deve conter um escopo atual do negócio e refletir um escopo futuro. A frase que resume a missão deve informar não só o que o negócio inclui, mas também em qual direção ele caminha no futuro, como foi bem observado por Hax et al. (1984).

Existem diferentes ferramentas disponíveis na literatura que permitem aos gestores realizar uma análise interna da organização. Chiavenato (2004) acredita que o objetivo desta etapa é permitir à empresa identificar pontos fortes e pontos fracos da organização, de modo que os pontos fortes representem forças propulsoras, e os pontos fracos limitações e restrições.

Ansoff et al. (1993) alertam ainda para a possibilidade de que, em ambientes altamente descontínuos, esta análise pode ser mutável, ou seja, pontos atualmente classificados como fortes podem tornar-se pontos fracos no futuro. Para isso, sugerem que, os conceitos de pontos fortes e pontos fracos devem ser observados sob uma ótica mais ampla, considerando as potencialidades da organização.

Oliveira (1994) atenta ainda para o fato de que esta análise interna gera uma expectativa nos gestores do possível impacto que os pontos definidos podem exercer sobre os

resultados da empresa, de maneira que podem ser utilizadas como previsões. Portanto, as definições devem ser extremamente cuidadosas e precisas. Essa análise fica mais clara observando-se a Figura 5:



**Figura 5 - Impacto do ponto forte/fraco na expectativa da empresa. Fonte: OLIVEIRA (1994, p.94)**

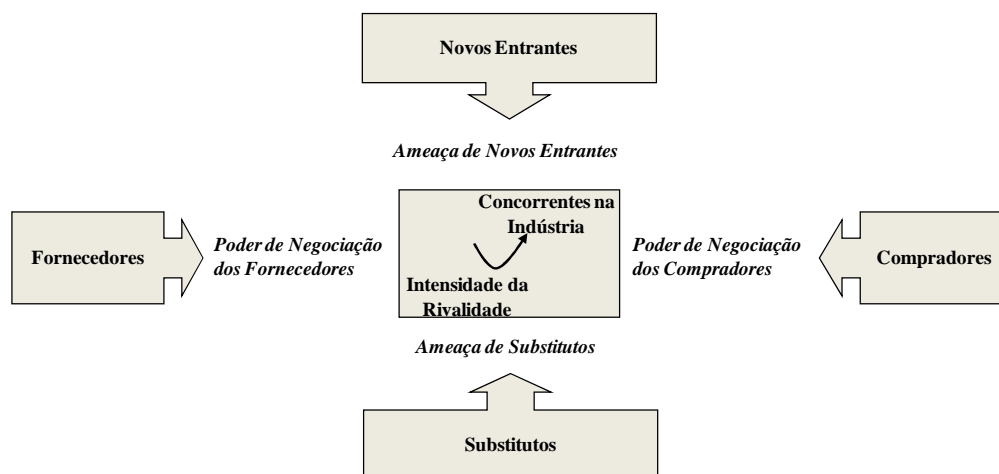
Hax et al. (1984) enxergam a análise interna como uma dimensão, que juntamente com a análise externa compõe um diagnóstico do ambiente. Mas entendem que esta dimensão deve identificar fatores críticos de sucesso e avaliar a posição competitiva da organização.

Em se tratando da análise do ambiente externo, os autores levantam a necessidade de se identificar oportunidade e ameaças para a empresa, além de promover uma avaliação dos segmentos de mercado e da atratividade da(s) indústria(s) em que a organização está inserida. Está é uma visão compartilhada por uma série de autores da teoria administrativa, inclusive os majoritariamente analisados neste trabalho, como Oliveira (1994), Daft (1999) e Chiavenato (2004).

O estudo da administração tratou de desenvolver ao longo dos anos uma série de ferramentas que suportassem essa análise do ambiente externo. Michael Porter desenvolveu em seus trabalhos alguns métodos de análise do ambiente externo, baseado em responder duas questões centrais (PORTER, 1992):

- A atratividade das indústrias, bem como os fatores determinantes da atratividade; e
- Fatores determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria.

No estudo do primeiro tópico, o autor foge da visão tradicional de que apenas os concorrentes determinam a atratividade do mercado, e cita a existência de cinco forças competitivas que compõe as regras da concorrência: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Uma análise destas cinco forças – expostas na Figura 6 – auxilia a compreensão do ambiente externo.



**Figura 6 - As cinco forças competitivas que determinam a atratividade da indústria. Fonte: Adaptado de PORTER (1992, p.5)**

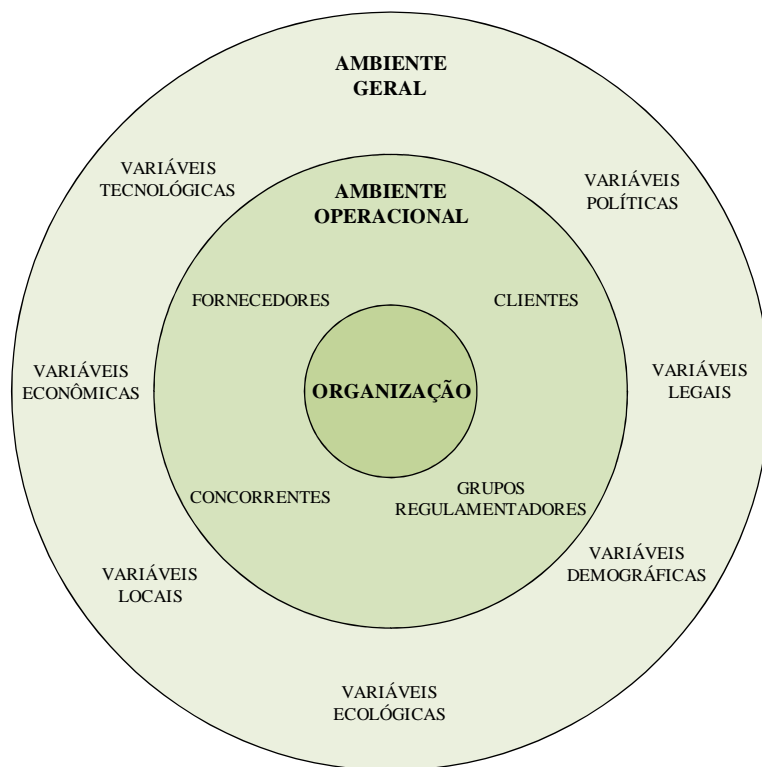
Já com relação ao segundo tópico, Porter (1992) acredita que a avaliação da posição competitiva relativa da organização identifica se a rentabilidade da empresa está acima ou abaixo da média da indústria.

O autor acredita que o fator chave para que a empresa mantenha sua rentabilidade acima da média é o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1992). Ele define que a vantagem competitiva pode ser obtida através de duas alternativas: baixo custo e diferenciação. Além disso, segundo ele, a criação de vantagem competitiva depende ainda do escopo de atuação, o que possui impacto na análise do ambiente e consequentemente na escolha das estratégias competitivas. Para isso, Porter (1992) sugere a utilização da ferramenta disposta na Figura 7, utilizando três estratégias genéricas:

		<b>Vantagem Competitiva</b>	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
<b>Escopo Competitivo</b>	Alvo Amplo	<i>1. Liderança de Custo</i>	<i>2. Diferenciação</i>
	Alvo Estreito	<i>3A. Enfoque no Custo</i>	<i>3B. Enfoque na Diferenciação</i>

**Figura 7 - Três estratégias competitivas. Fonte: PORTER (1992, p.10)**

Como alternativa ou complemento, Chiavenato (2004) acredita que existem uma série de outros fatores que afetam o ambiente externo à organização e, por consequência, atingem também a organização. Para o autor, esses fatores são dinâmicos e interagem entre si, e sua análise deve permitir uma melhor compreensão do ambiente externo. A Figura 8 explicita as forças definidas por Chiavenato (2004, p.403) e permite realizar a análise do impacto destes fatores.



**Figura 8 - A organização inserida no ambiente. Fonte: CHIAVENATO (2000, p.403)**

Com as três análises propostas – missão, ambiente interno e ambiente externo – bem definidas, a organização deve partir para a etapa principal do planejamento estratégico, que é a formulação da estratégia em si. A estratégia da empresa foi definida de maneiras diferentes

ao longo dos anos. A definição de Oliveira (1994) é que estratégia “é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa”. Ele complementa essa definição citando uma rica coletânea de definições, suas e de outros autores exposta a seguir:

- Conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente (OLIVEIRA, 1994, p.175);
- Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (BUZZELL, 1977, p.16 *apud* OLIVEIRA, 1994);
- Conjunto de objetivos e de políticas importantes (TILLES, 1963, p.113 *apud* OLIVEIRA, 1994); e
- Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa (VON NEUMANN e MORGENSTERN, 1947, p.79 *apud* OLIVEIRA, 1994).

O autor deste trabalho, por sua vez, gosta de sumarizar a definição do conceito de *estratégia* como um conjunto de escolhas, orientadas pela análise dos ambientes externo e interno, que conduz a empresa à sua missão.

A sequência desta etapa do processo de planejamento é seu desdobramento para os níveis mais baixo da hierarquia, para que este possa ser transmitido aos outros níveis de planejamento e implantado na organização.

É importante lembrar, como definido anteriormente, que o processo de planejamento é contínuo e deve acontecer sistematicamente. O período entre as revisões do planejamento, ou seja, a frequência com que estas atividades ocorrem pode variar entre diferentes empresas, não existindo por tanto um modelo mais adequado a seguir. O ponto é que estas revisões

devem ser realizadas. Müller (2003) lembra Drucker (1994) *apud* Rhoden (2000), que sugerem que o *status quo* da organização seja desafiado a cada três anos.

Ao período das revisões de planejamento, é importante embasar-se não só nas análises previamente citadas, mas também em informações referentes ao desempenho do sistema administrativo e da estratégia organizacional. A definição de sistemas de controle e acompanhamento da gestão e da estratégia é posicionada por Hax et al. (1984) entre as etapas finais do processo de planejamento estratégico.

Este mesmo posicionamento é oferecido por Oliveira (1994). Em seguida o autor aponta a maneira como acredita que esse processo deve ser realizado, bem como seu objetivo principal (OLIVEIRA, 1994, p.237):

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

É possível notar também a importância dos mecanismos de controle e de medição de desempenho a partir das definições de organização e processo administrativo, contidas em tópicos anteriores deste trabalho. Chiavenato (2004) ainda compara um sistema de medição de uma organização a um painel de controle, possibilitando a avaliação de seu desempenho e resultados.

### **2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO (MD)**

A medição do desempenho é um fator fundamental na alimentação para a tomada de decisões e a definição de escolhas estratégicas. A medição se trata de um sistema complexo que inclui uma série de atividades, premissas e técnicas que tem o objetivo de quantificar ou



qualificar questões, variáveis e resultados que de alguma maneira estejam ligados aos objetivos da empresa.

O fato de as medições alimentarem decisões estratégicas prova a relação que os sistemas de medição possuem com a busca por melhoria e por melhores decisões, tornando claro o papel que os indicadores do Sistema de Medição de Desempenho (SMD) exercem como instrumentos para a gestão. Bandeira(1997, p.111) torna a ligação entre SMD e a busca por melhoria clara ao dizer que “medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo”. Em uma confirmação desta tese, Kaplan e Norton (1997) entendem que “os executivos (...) precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial”.

Considerando, como discutido anteriormente, a relevância que o diagnóstico organizacional possui para o sucesso da estratégia, pode-se inferir que a compreensão precisa da realidade é fundamental para o sucesso da organização. A literatura ainda apresenta uma longa série de finalidades da medição de desempenho. Kaydos (1991) listou uma coletânea de finalidades importantes:

- Comunicar a estratégia e clarear valores;
- Identificar problema e oportunidades;
- Diagnosticar problemas;
- Entender o processo;
- Melhorar o controle e o planejamento;
- Identificar quando e onde a ação é necessária;
- Guiar e alterar comportamentos;
- Tornar visível o trabalho realizado;
- Favorecer o envolvimento das pessoas; e

- Servir de base para um sistema de remuneração.

As ferramentas de controle, desde o seu surgimento, possuíam foco em aspectos meramente financeiros ou quantitativos, como balanço contábil, demonstrativos financeiros, retorno sobre o investimento, produtividade, etc. (CHIAVENATO, 2004). O sistema de indicadores baseado em medições financeiras e contábeis foi por muito tempo justificado por diferentes razões. Entretanto, a complexidade crescente das organizações e do ambiente competitivo levou autores a questionarem a utilização de medidas restritas às finanças.

Kaplan et al. (1997) questiona as medidas financeiras de maneira muito clara ao concluir que as organizações defendem e utilizam estratégias baseadas em clientes, competências e capacidades, mas se motivam e medem seu desempenho apenas da perspectiva financeira. Os autores concluem então, que a empresa deveria medir seu desempenho e se motivar via sistemas que derivem justamente das estratégias defendidas por esta empresa.

Chiavenato (2004) concorda com esta afirmação ao dizer que os sistemas de medição utilizados desde a Era Industrial não são mais adequados para as organizações modernas. Era preciso desenvolver sistemas que atendessem as necessidades das organizações do futuro, que levassem em conta também ativos intangíveis, além dos ativos tangíveis.

As razões pelas quais a literatura identificou a obsolescência da medição de desempenho focada em finanças são diversas. Niven (2006) elencou as principais razões:

- Não são consistentes com o valor criado por ativos intangíveis nas organizações modernas;
- Conduzem a análises voltadas para o passado, sem qualquer força de entender ou prever o futuro;
- Tendem a reforçar silos funcionais, desprezando o conceito de organização como um time ao invés de uma série de departamentos individuais;

- Sacrificam o pensamento de longo prazo, já que levam muitas vezes a medidas de cortes de custos que podem prejudicar atividades que viriam a gerar valor no futuro; e
- Não são relevantes para muitos níveis da organização.

A necessidade que urgia das organizações levou empresas, gestores e autores administrativos a buscar novas soluções para a medição de sistemas de desempenho. De fato, uma série de modelos modernos foi proposta e estão disponíveis na literatura. Entretanto, dentre a série de possibilidades oferecidas, uma em especial obteve destaque e aceitação quase que unânimes.

O *Balanced Scorecard* foi proposto por Robert S. Kaplan e David P. Norton no ano de 1992 em um artigo publicado na *Harvard Business Review*, tendo sido, sem dúvida, o modelo moderno mais aceito por organizações e pela comunidade científica. Prova disso é o fato deste sistema ser o mais estudado e difundido pela literatura como capaz de atender às necessidades das organizações atualmente. Isso sem sombra de dúvidas é refletido nas empresas. NIVEN (2006) cita uma pesquisa conduzida pelo The Hackett Group no ano de 2002 que conclui que aproximadamente 96%, das cerca de 2.000 organizações globais entrevistadas, se utilizavam do BSC como Sistema de Medição de Desempenho.

Por estas razões, este estudo escolheu o *Balanced Scorecard* como o representante dos sistemas modernos de medição de desempenho a ser estudado neste trabalho. O BSC é entendido aqui, de maneira ilustrativa, como o elemento representativo dos sistemas moderno de medição de desempenho.

### **2.3.1 BALANCED SCORECARD (BSC)**

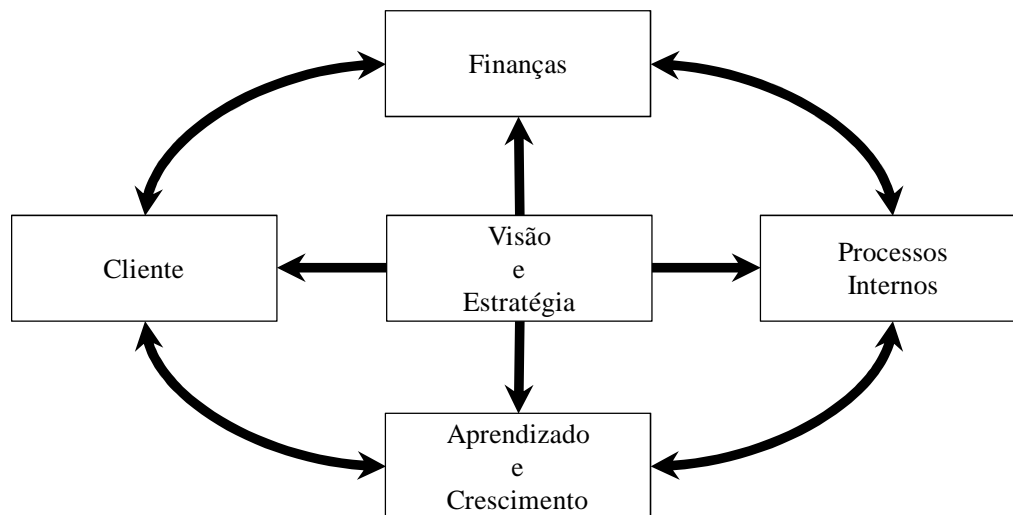
Os próprios autores do BSC o definem em Kaplan et al. (1997, p.24) como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”. A definição inicial dos autores confirma o quão fundamental é que os indicadores definidos derivem de desdobramentos da estratégia.

O elemento principal, que se revela também como o grande diferencial do BSC, é o fato deste sistema traduzir a missão e estratégia em indicadores organizados sob quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O que o *scorecard* efetivamente atinge é uma estrutura que traduza essas dimensões em número que podem ser facilmente comunicados (KAPLAN et al., 1997).

As quatro perspectivas estão ligadas a quatro perguntas chave, cada uma delas relacionada a uma dimensão (KAPLAN et al., 1997, p.10):

- “Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?” (*financeira*);
- “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?” (*processos internos*);
- “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (*aprendizado e crescimento*); e
- “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?” (*Cliente*).

A tradução da missão e da estratégia nas quatro perspectivas citadas pode ser facilmente visualizada e entendida através da Figura 9:



**Figura 9 - As quatro perspectivas do BSC. Fonte: KAPLAN et al. (1997, p.10)**

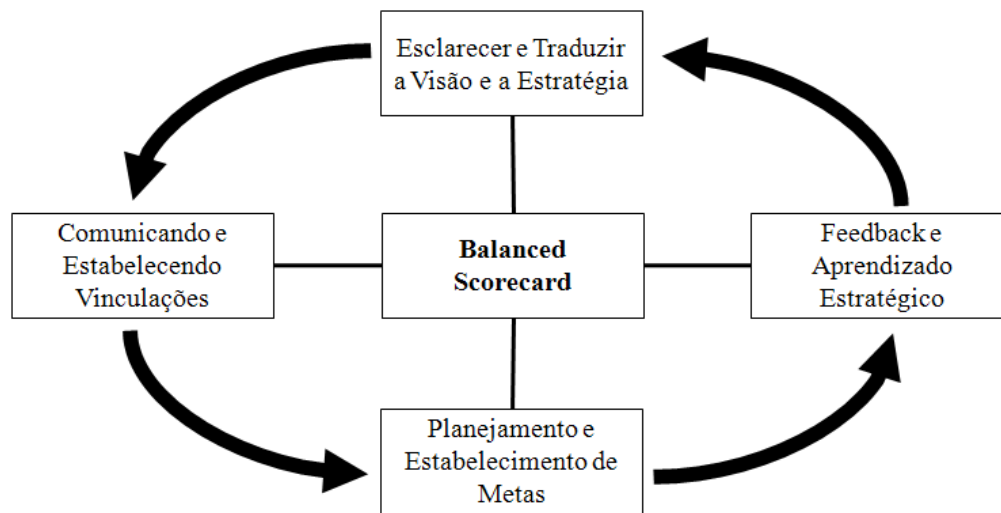
As quatro perspectivas definidas não representam um limite, ou seja, o BSC não deve ser visto como um modelo fechado e restrito. Outras perspectivas podem ser incorporadas se isso for necessário para atingir os objetivos do BSC. E essa necessidade deve ser identificada e definida no planejamento estratégico.

Outro elemento inovador com relação aos sistemas de medição, levantado por Kaplan et al. (1997), é a possibilidade de adoção do BSC não apenas como um conjunto de indicadores, mas sim como um sistema de gestão estratégica, que deve viabilizar quatro processos gerenciais fundamentais (KAPLAN et al., 1997, p.9):

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Os quatro processos citados, além sua relevância gerencial, são de suma importância para a implantação bem sucedida do BSC. Como um sistema contínuo, o BSC deve ser continuamente realimentado pelos seus próprios resultados. A Figura 10 ilustra a maneira

como estes processos estão inter-relacionados. É interessante observar que os resultados do BSC exercem influência sobre a estratégia, bem como o movimento natural da estratégia também impacta o BSC.



**Figura 10 - Gerenciamento do BSC como estrutura para ação estratégica. Fonte: KAPLAN et al. (1997, p.12)**

Os quatro processos são sumariamente descritos por Kaplan et al. (1997). Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia é uma atividade que promove uma união do grupo de executivos, para alinhar o entendimento de cada um sobre a visão da empresa e estabelecer um consenso sobre os vetores determinantes e o peso relativo dos objetivos estratégicos. No início da utilização do BSC é esperado que este consenso não se concretize, pois deve haver uma discordância natural entre os executivos, já que o fato de terem crescido em áreas diferentes da empresa formou lógicas de análise diferentes.

Comunicar e estabelecer vinculações é um processo que insere o BSC na vida e na rotina da organização. A comunicação dos objetivos e medidas deve ser essencialmente feita para toda a empresa. Ela mostra aos funcionários que os objetivos estratégicos devem ser

atingidos para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Além disso, a comunicação do BSC cria um compromisso dos executivos com a estratégia.

O processo de planejamento e definição de metas representa o primeiro passo no processo de transformação da empresa. Os executivos devem estabelecer metas a serem alcançadas em períodos de três a cinco anos, metas essas que se atingidas devem gerar uma descontinuidade nos resultados da empresa. Em geral, primeiramente são traçadas as metas financeiras e, a partir destas, metas de superação para as outras três perspectivas.

Por fim, o processo de *feedback* e aprendizado estratégico é considerado por Kaplan et al. (1997) o aspecto mais importante e inovador do BSC. Ele permite aos executivos efetivamente avaliar sua estratégia. Diferentemente de outros sistemas de medição, o *scorecard* não apenas permite o monitoramento da estratégia, ele leva a ajustes e estimula a mudança dentro da organização.

### **2.3.1.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Kaplan et al. (1997, p.49) acredita que o *scorecard* deve vincular os objetivos financeiros à estratégia da empresa. Mais do que isso, para os autores a importância desta perspectiva é tamanha, que segundo eles “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Para os autores, existem três temas financeiros essenciais que guiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e *mix* de receita;
- Redução de custos/melhoria da produtividade; e
- Utilização do ativos/estratégia de investimento.

Entretanto, a perspectiva e os objetivos relacionados a cada um desses temas dependem, essencialmente, do estágio em quem cada organização se encontra. Os autores identificam três estágios:

- Crescimento: *estágio inicial, com significativo potencial de crescimento e necessidade de comprometimento de capital e outros ativos;*
- Sustentação: *estágio avançado, onde ainda é possível atrair investimentos, porém se exige taxas de retorno expressivas; e*
- Colheita: *estágio de maturidade, onde investimentos não fazem mais sentido e o foco passa a ser em colher os resultados dos investimentos já realizados.*

É evidente, portanto, empresas em diferentes momentos do ciclo de vida possuem objetivos e estratégias diferentes. Entretanto, a análise dos três temas em qualquer estágio da empresa permite identificar possíveis medidas que representem os objetivos estratégicos. A Tabela 1 exemplifica isto:

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita / Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatias de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produto	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização de ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

**Tabela 1 - Medição dos temas financeiros estratégicos. Fonte: KAPLAN et al. (1997, p.55)**



### 2.3.1.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

A perspectiva dos clientes do BSC está diretamente ligada à perspectiva financeira. De certo modo, os objetivos desta perspectiva derivam dos objetivos da perspectiva financeira. Afinal, os clientes são a fonte que compõem a receita da empresa, produto essencial nos objetivos financeiros.

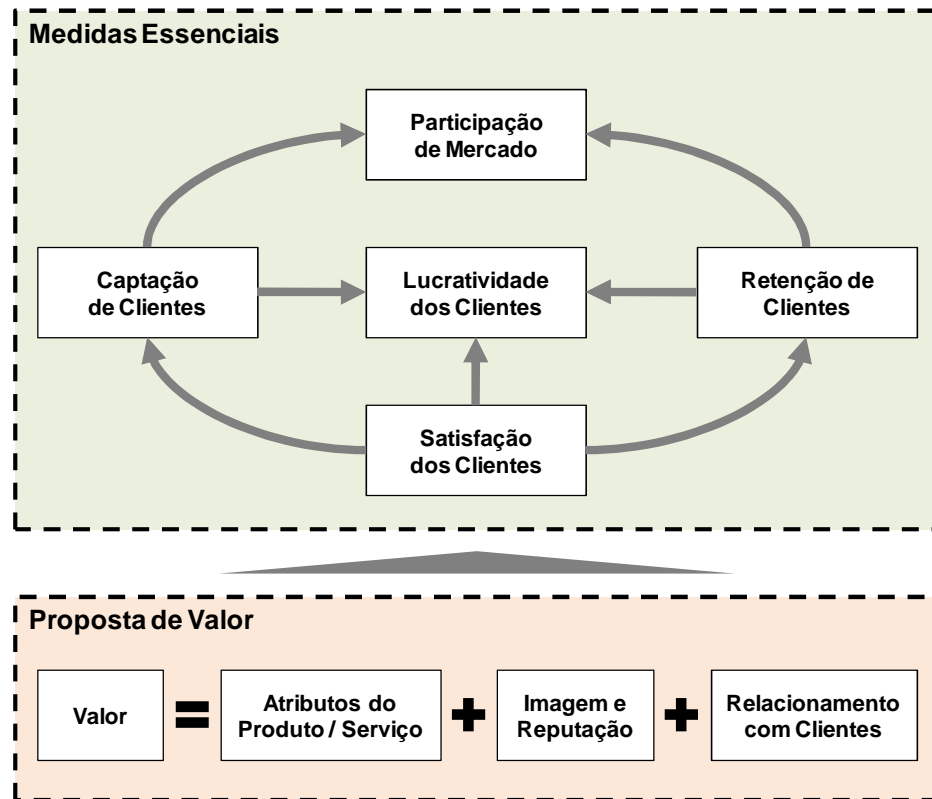
Esta perspectiva trona possível à empresa identificar os segmentos de mercado e clientes nos quais deseja competir (KAPLAN, 1997). Os autores identificam cinco grupos essenciais de medidas na perspectiva dos clientes:

- Participação de mercado: *mede a proporção que a empresa detém, em termos de negócio, em um determinado segmento;*
- Captação de clientes: *mede a intensidade com que a empresa atrai/conquista novos clientes ou negócios;*
- Retenção de clientes: *mede a intensidade com que a empresa retém ou mantém relacionamento com os clientes conquistados;*
- Satisfação de clientes: *mede a satisfação dos clientes com o desempenho em critérios dentro da proposta de valor; e*
- Lucratividade de clientes: *mede o lucro líquido de clientes ou segmentos.*

Os autores acrescentam que essas medidas podem e devem ser customizadas de modo a atender as necessidades de cada empresa. Os cinco temas exercem influências um sobre os outros, conforme identificado por Kaplan et al. (1997), e possuem um ponto comum: o conceito fundamental de proposta de valor.

As propostas de valor são os atributos que uma empresa leva aos seus clientes. Estes atributos extrapolam o simples conceito do produto ou serviço oferecido, mas consideram também o relacionamento com os clientes e a imagem e reputação da empresa. Os atributos

oferecidos aos clientes possuem influência direta sobre os temas previamente citados. Esse relacionamento fica claramente ilustrado na Figura 11:



**Figura 11 - Proposta de valor e medidas essenciais na perspectiva dos clientes. Fonte: Adaptado de KAPLAN et al. (1997, p.72)**

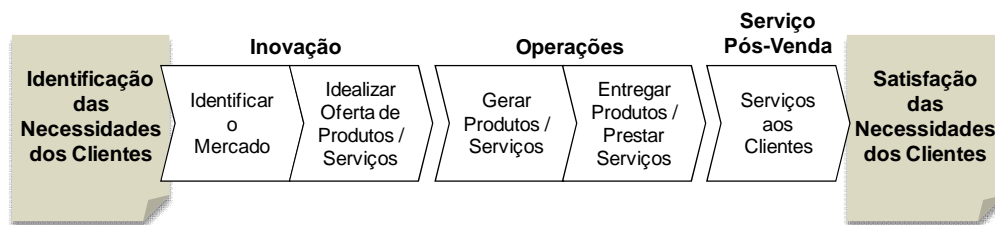
### 2.3.1.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos busca que os executivos identifiquem os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Para tanto, é necessário que os indicadores dos processos internos estejam focados nos processos essenciais para a condução aos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN ET AL., 1997). Essa razão leva as empresas a primeiramente definir objetivos e indicadores para as

perspectivas financeira e dos clientes, para só então desenvolver os objetivos e indicadores desta perspectiva.

Kaplan et al. (1997) entendem que a excelência nos processos internos vai além apenas da excelência operacional, mas passa por uma cadeia de valor que tem início na identificação das necessidades dos cliente e termina com a satisfação das necessidades dos clientes.

Ao longo da cadeia, os autores identificaram três processos principais – inovação, operação e serviços pós-venda – que englobam de maneira genérica os processos específicos de cada empresa. A Figura 12 representa esta cadeia:



**Figura 12 - O modelo da cadeia de valores genérica na perspectiva dos processos internos. Fonte: KAPLAN et al. (1997, p.102)**

#### **2.3.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

A última perspectiva do BSC, como o nome sugere, foca no desenvolvimento de objetivos e indicadores para o crescimento organizacional. Os objetivos aqui definidos são vetores de excelentes resultados nas três outras perspectivas. A perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada à infra-estrutura – não necessariamente física – que torna possível atingir os objetivos nas outras dimensões (KAPLAN ET AL., 1997).

A perspectiva de aprendizado pode ser entendida através de uma separação entre os vetores que conduzem ao aprendizado e crescimento e os grupos essenciais de medidas de

resultados. Segundo Kaplan et al. (1997), com relação aos vetores, existem três categorias que podem ser aplicadas de maneira genérica para qualquer empresa:

- Competências do Quadro de Funcionários: *são as capacidades dos funcionários;*
- Infra-estrutura Tecnológica: *são as capacidades dos sistemas de informação da empresa e outros ativos tecnológicos;* e
- Clima para Ação: *representa a motivação, o empowerment e o alinhamento.*

Os autores ainda definem três grupos de medidas essenciais que conduzem aos resultados de aprendizado e crescimento da organização. Os três grupos são a (i) satisfação dos funcionários, (ii) retenção de funcionários e (iii) produtividade dos funcionários, de modo que a satisfação exerce influência sobre os outros dois grupos. A figura 13 torna clara a relação proposta por KAPLAN et al. (1997):

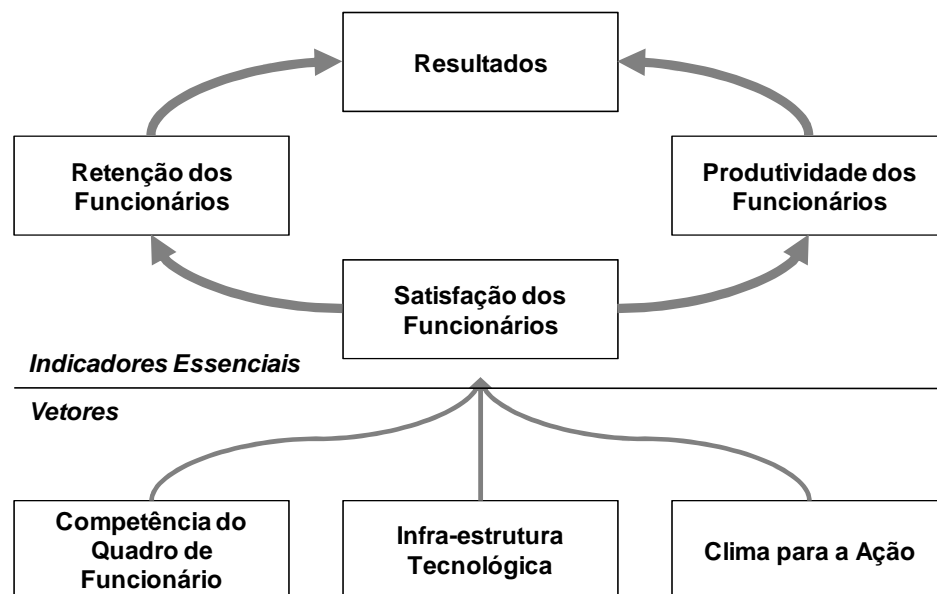


Figura 13 - A estrutura de medição do aprendizado e crescimento. Fonte: KAPLAN et al. (1997, p. 135)

## **CAPÍTULO 3: CARACTERIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Este terceiro capítulo do trabalho tem como objetivo central definir e traçar o perfil do terceiro setor e suas organizações. Em um primeiro momento será definido o conceito do termo, seu surgimento, e diferentes terminologias. Será necessário para tanto, dar um passo atrás para entender o que são os outros dois setores e qual a relação entre os três setores.

Em seguida, será construído um perfil sobre as diferentes categorias de organizações do terceiro setor, incluindo suas atividades e algumas definições genéricas sobre a estrutura organizacional desta espécie de instituição. Por fim, será traçado um paralelo entre as organizações do primeiro e do terceiro setor, visando identificar diferenças e similaridades em suas estruturas organizacionais.

### **3.1 CONCEITUAÇÃO E ASPECTOS GERAIS DO TERCEIRO SETOR**

A utilização do termo Terceiro Setor teve início dos Estados Unidos ao final da década de 70 e início da década de 80 (MARÇON, 2002). De maneira geral, o conceito do termo é muito confundido com as organizações não-governamentais (ONGs). Entretanto, o conceito engloba organizações que vão além da simplicidade estabelecida por esta relação, como organizações filantrópicas e até iniciativas empresariais.

Ainda não existe na literatura uma conceituação precisa das categorias de organizações que o Terceiro Setor engloba ou representa. Coelho (2000) aponta que esta definição precisa se faz complexa e difícil de realizar simplesmente porque a tarefa de classificar organizações tão diversas sob os mesmos parâmetros é por si só complexa. Cardoso (1997, p.8) observa a complexidade e diversidade destas organizações ao dizer que o “(...) terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de

pensar e fazer sobre a realidade social (...). É um campo marcado por uma irredutível diversidade de atores e formas de organização”.

A melhor maneira de entender a conceituação do terceiro setor e suas fronteiras então é dar um passo atrás, buscando a definição para primeiro e segundo setores. O primeiro e segundo setores representam as esferas privada e pública, o mercado e a economia. A literatura diverge sobre qual é o primeiro e qual é o segundo setor. O autor deste trabalho prefere, e adota para este trabalho, a classificação adotada pela grande maioria dos autores americanos (COELHO, 2000), que coloca o primeiro setor como o mercado e o segundo como governo. A explicação desta lógica é simples, já que o mercado foi a primeira esfera a surgir na sociedade.

O terceiro setor surge justamente com organizações que não se incluem nesta classificação simplista. Fernandes (1994) explica de maneira clara as razões pelas quais as organizações do Terceiro Setor fogem a estas duas esferas, através de uma lógica de oposição dos termos. O termo “organizações não-governamentais” claramente exclui organizações da esfera governamental, o segundo setor, por não estarem sob o aparato do Estado. Já a expressão “sem fins lucrativos” refere-se a organizações que fogem à lógica e aos objetivos das empresas, que tem no lucro o seu alvo maior. O autor deste trabalho complementa a tese com uma visão sobre a abordagem do termo “sem fins lucrativos”, compartilhada por Coelho (2000). Organizações do terceiro setor podem estar envolvidas e praticar atividades rentáveis, com o intuito de financiar suas atividades. Essa prática pode, inclusive, tornar a organização auto-sustentável, eliminando sua dependência de fontes mantenedoras

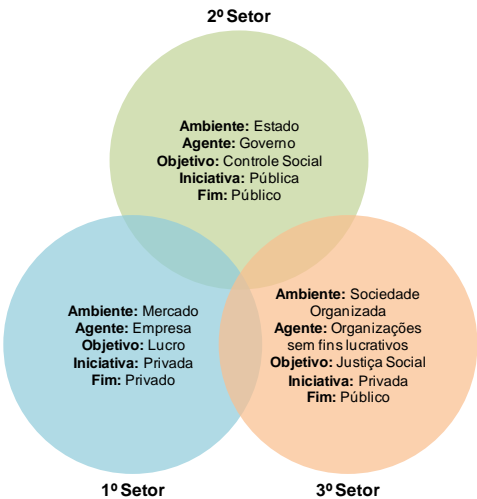
Organizações nos três setores agem de maneiras diferentes e com fins e proposições diferentes. Essas fronteiras não são totalmente claras. É necessário primeiramente entender essas fronteiras para então partir-se para a definição mais precisa das definições e objetivos do

terceiro setor. Em sua obra, Fernandes (1994) explica as fronteiras entre os setores de maneira simples, como podemos observar na Tabela 2.

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	para	Privados	=	Mercado (Primeiro Setor)
Públicos	para	Públicos	=	Estado (Segundo Setor)
Privados	para	Públicos	=	Terceiro Setor

**Tabela 2 - Modelo de três setores. Fonte: Adaptado de FERNANDES (1994)**

Outra dificuldade em caracterizar o terceiro setor é o fato de que é possível perceber, através da análise de alguns casos, que existem intersecções significativas no espaço ocupado por cada setor (FISCHER, 1999). Intersecções são esperadas, já que o relacionamento entre os setores existe e, segundo Fischer (1999), esse relacionamento é uma relação ganha-ganha, que tende a ser frutífera e benéfica para os dois lados. Marçon (2002) explicita essa intersecção entre os três setores, como um complemento à definição de Fernandes (1994), como podemos observar na Figura 14:



**Figura 14 - Fronteiras entre os três setores. Fonte: MARÇON (2002, p.50)**

Conceituadas as fronteiras entre os três setores, pode-se partir para um aprofundamento no terceiro setor, para entender sua dinâmica, seus propósitos e suas organizações.

Essas abordagens reforçam um conceito do terceiro setor como o “público não-estatal”, uma terminologia largamente utilizada na literatura. Bresser-Pereira e Grau (1999) acreditam que a visão do “público não-estatal” pode se mostrar uma chave de transformação social. Os autores ainda enxergam o “público não-estatal” como uma ferramenta de incremento da democracia, por oferecer a todos os cidadãos o poder de transformação social. O terceiro setor surge para complementar os outros dois setores, não devendo existir, portanto, a possibilidade de que este substitua qualquer um dos outros. Segundo o autor, seu surgimento ocorre em parte, devido a insuficiências do Estado e do mercado em relação a sua atuação.

Este autor, como complemento a esta visão, concorda com existência do terceiro setor como complementação aos outros setores até porque existe uma relação de dependência, já que é função do Estado a definição de políticas e dos limites que tornam as ações voluntárias, sendo também um financiador de extrema importância para o terceiro setor. Além disso, o mercado é um grande financiador do terceiro setor, tornando possível, em grande parte, sua atuação.

Drucker (1999, p.3) entende que as organizações sem fins lucrativos, em uma visão que pode ser expandida para o terceiro setor como um todo, “existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Tenório (1997, p.7) entende que o terceiro setor possui organizações “preocupadas com a ação social transformadora, baseada em valores como solidariedade e confiança mútua”.



Por fim, este autor acredita que o terceiro setor é composto de organizações focadas em promover a transformação social, geridas de maneira independente em relação aos órgãos governamentais e sem buscar lucratividade para seus líderes, gestores ou responsáveis.

### **3.1.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

A transformação social proposta pelo terceiro setor chega à sociedade através de diferentes organizações. São as organizações que, em um paralelo ao conceito de administração e organização, reúnem os recursos – financeiros, humanos e outros – e através de um conjunto de atividades organizadas geram o impacto que causa a transformação social.

Classificar as organizações que atuam no terceiro setor é uma tarefa complexa, como citado anteriormente, dado a complexidade e diversidade destas instituições. Os autores Salamon e Anheier (1992), buscaram criar um padrão internacional de classificação destas organizações, através de um estudo comparativo realizado em 28 países.

Entretanto, esta classificação é muito questionada por três razões principais, apontadas por Fernandes (1994) e Marçon (2002). A classificação, extraída da obra de Fernandes (1994) e exposta na Tabela 3, inclui partidos políticos, sindicatos e associações patronais e exclui organizações informais. Os partidos políticos são organizações que, apesar de muitas vezes agirem em função da melhoria social, atuam dentro da esfera do governo e sua lógica. Sindicatos e associações patronais por sua vez, embora pratiquem uma série de atividades sem fins lucrativos, são organizações que exercem funções ligadas ao mercado. Por fim, a exclusão de associações informais desconsidera um grupo de organizações que, principalmente no Brasil e na América Latina, contribuem representativamente para o desempenho do terceiro setor.

<b>Categorias de Organizações</b>
Grupo 1 - Cultura e Recreação
Grupo 2 - Educação e Pesquisa
Grupo 3 - Saúde
Grupo 4 - Serviços Sociais
Grupo 5 - Meio Ambiente
Grupo 6 - Desenvolvimento e Habitação
Grupo 7 - Direitos Cíveis, Defesa de Direitos, Política
Grupo 8 - Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado
Grupo 9 - Atividades Internacionais
Grupo 10 - Associações Profissionais e Sindicatos
Grupo 11 - Religião
Grupo 12 - Não classificados em outros grupos

**Tabela 3 - Classificação internacional de organizações sem fins lucrativos. Fonte: Adaptado de FRENANDES (1994)**

Existem esforços de inúmeros outros autores na literatura na tentativa de classificar precisamente as organizações do terceiro setor. Fernandes (1994) propõe uma classificação simples, objetiva e que reduz a problemática de classificação. Esta classificação é adotada por outros autores e estudiosos, incluindo Marçon (2002), já citada nesta obra, e será a classificação adotada por este autor para caracterizar as organizações do terceiro setor. É preciso deixar claro, contudo, que o objetivo deste trabalho de discutir a gestão no terceiro setor independe da classificação adotada para segmentação das organizações, trabalhando com diferenças essenciais na estrutura do terceiro setor como um todo. Portanto, os relatos sobre estas categorias têm como objetivo não questionar as classificações existentes ou buscar uma classificação definitiva, mas sim aumentar o entendimento sobre o terceiro setor.

A classificação proposta por Fernandes (1994) se dá em quatro categorias principais:

- a) Formas tradicionais de ajuda mútua;
- b) Movimentos sociais e associações civis;
- c) Organizações não-governamentais; e
- d) Filantropia empresarial.

### **3.1.1.1 FORMAS TRADICIONAIS DE AJUDA MÚTUA**

As formas mais tradicionais de ajuda mútua são organizações ligadas à Igreja Católica ou outras instituições religiosas, tanto no Brasil quanto no mundo (FERNANDES, 1994). O autor afirma que houve um período, nas décadas de 70 e 80, em que esse tipo de organização era o mais comum no terceiro setor brasileiro. Havendo momentos, inclusive, onde era o único caminho disponível para quem tivesse interesse em promover benfeitorias sociais no Brasil. Este fenômeno não é exclusivo do Brasil ou da América Latina, mas segundo Marçon (2002), acontecem de maneira relevante em todo o mundo, através das mais diferentes religiões.

As organizações desta categoria são variadas e atuam em prol de diferentes grupos, incluindo crianças, adolescentes, idosos, doentes e deficientes físicos ou mentais. Algumas organizações incluem universidades, hospitais, escolas, asilos e casas de abrigo.

Apesar de uma aparente redução no interesse da sociedade por celebrações religiosas e atividades relacionadas, esta categoria ainda é muito expressiva na atuação do terceiro setor no Brasil. Marçon (2002) utiliza dados de Falconer (1999) *apud* Marçon (2002) para comprovar essa idéia, ao dizer que esta categoria representa 38,6% das organizações do terceiro setor no Brasil.

### **3.1.1.2 MOVIMENTOS SOCIAIS E ASSOCIAÇÕES CIVIS**

Coelho (2000) aponta que foi por meio dos movimentos sociais que se tornou possível a formação de um conjunto de idéias que sustentasse a criação de organizações prontas a lidarem com a problemática social. Os movimentos atuam em diferentes causas como a defesa da mulher, do índio, do negro, a questão do trabalho infantil, outros. Não por acaso, Coelho

(2000) apresenta uma série de semelhanças entre o terceiro setor e os movimentos sociais, já que estes são:

- “Não-governamentais”;
- “Sem fins lucrativos”;
- Autônomos e autogovernados;
- Movidos por participação voluntária; e
- Focados na conquista de um bem público ou coletivo.

Entretanto, Marçon (2002) aponta que é preciso atenção lidar com movimentos sociais como organizações do terceiro setor. Organizações do terceiro setor devem ter um caráter duradouro, de intuições que não devem acabar. Por outro lado, movimentos sociais possuem a inerente característica da efemeridade, por muitas vezes serem passageiros ou sazonais e possuírem um caráter reivindicatório. Sob essas condições, movimentos sociais não devem ser enquadrados na definição de terceiro setor (COELHO, 2000).

Fernandes (1994) explica as associações civis como surgidas com o intuito de criar a interlocução entre populações de pequenas regiões e governos locais. Entretanto, aponta que essas associações criaram uma noção de autonomia e extrapolaram sua funcionalidade, assumindo um papel mais atuante e organizando, por exemplo, mutirões para construções de casa. Essas associações enfatizam a participação da comunidade. Hoje existem associações voltadas para as artes, o esporte, a beneficência, a filantropia, a educação, entre outros.

### **3.1.1.3 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONGs)**

A expressão “organização não-governamental” é em geral utilizada para identificar todo o terceiro setor. Na realidade, Marçon (2002) aponta para o surgimento do termo em 1950, como uma classificação utilizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), para

especificar organizações internacionais não estabelecidas por órgãos governamentais. Falconer (1999) ressalta que o termo ONG não possui bases acadêmicas, entretanto esta nomenclatura adquiriu significância e hoje imprime um marca de credibilidade a estas instituições.

Falconer (1999) acredita que as ONGs são representam a institucionalização dos movimentos sociais, ou seja, os mesmos propósitos idealizados pelos movimentos sociais, sendo realizados por organizações formais e estruturadas. Esse ponto de vista pode ser comprovado através da definição de Tenório (1997, p.11), para quem as ONGs são “organizações sem fins lucrativos, autônomas, (...), voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado”. Ou seja, fica clara aqui a semelhança das ONGs com os movimentos sociais, conforme definidos por Coelho (2000).

As ONGs também possuem uma característica peculiar em relação às outras categorias por serem enquadradas em uma série de leis que tornou possível seu reconhecimento como organizações de direito privado, mas com fins públicos. Esse é um fator essencial, pois torna possível que as ONGs recebam fundos públicos (SZAZI, 2006). Além disso, uma série de leis, regulamentações e incentivos governamentais tem sido criada para incentivar o financiamento de ONGs.

Em termos de atendimento, Coelho (2000) aponta as ONGs como instituições focadas no oferecimento de serviços para segmentos sociais específicos, como mulheres, homossexuais, portadores de AIDS, deficientes físicos, índios, entre outros. Tenório (1997) acredita que as ONGs existem para resolver problemas globais, de caráter social e ambiental causados pelo desenvolvimento da sociedade.

De qualquer modo as ONGs aparecem como instituições do terceiro setor, com trânsito fluente nos outros setores, tanto para buscar financiamentos no mercado e junto a

governos quanto para influenciar políticas públicas, que buscam a transformação social de maneira significativa e sustentável.

#### **3.1.1.4 FILANTROPIA EMPRESARIAL**

Quando se fala da relação entre o terceiro setor e o mercado não se fala apenas do mercado como financiador de organizações do terceiro setor, mas sim como promotor e gestor de atividades de transformação social, com uma participação próxima e ativa, e não com a distância sugerida pelo retrato de um órgão financiador. Este conceito está muito ligado à idéia da intersecção dos três setores, de que a melhoria social é um dever de todos. Idéia esta trazida pelos conceitos de cidadania empresarial e responsabilidade social.

É possível notar o surgimento de uma série de institutos e fundações, focados em responsabilidade social e empresarial, ligados a empresas. No Brasil este fenômeno ainda não é tão relevante quando em nações mais desenvolvidas, como os Estados Unidos, entretanto, este movimento já mostra significância. Um dos fatores motivadores que pode ser citado para este fenômeno é a exigência dos consumidores por empresas com atividades e preocupações sociais e ambientais.

Esta categoria difere das outras no que diz respeito à estrutura organizacional, porque em geral funcionam em caráter de doação ou, ainda que funcionem com finalidades públicas e sem fins lucrativos, em alguns casos funcionam sob a estrutura de uma empresa. Essa diferença, entretanto, não tem influência sobre os objetivos deste estudo, pois como dito anteriormente, o estudo busca identificar a estrutura organizacional genérica para organizações do terceiro setor.

### **3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR**

Organizações do terceiro setor, como discutido nos tópicos anteriores deste Capítulo, possuem peculiaridades em termos de proposta e funcionalidade que a diferem de instituições do primeiro e, inclusive, do segundo setor. O objetivo central desta seção está em discutir estas diferenças para embasar uma discussão ainda mais importante, sobre como estas diferenças estruturais impactam a questão gerencial nas organizações, discussão esta a ser realizada no Capítulo 4.

A diferença mais importante, óbvia e essencial, está no simples fato de que organizações do terceiro setor não possuem o lucro como seu objetivo central, como ocorre com as empresas do primeiro setor. Essa singularidade é o motor central de uma série de outros desdobramentos que permeiam toda a estrutura das organizações do terceiro setor de modo a torná-las estruturalmente diferentes daquelas do primeiro setor (DRUCKER, 1999).

A partir do momento que o lucro é substituído como razão principal da existência por outros objetivos, é comum que nas organizações do terceiro setor todos os elementos venham a fazer parte desta associação justamente por concordar com o novo objetivo central (DRUCKER, 1999). Este ponto, somado a maior informalidade inerente a este tipo de organização, leva a crer como observou Martins (1999), que são características de organizações do terceiro setor o diálogo, a transparência, o consenso e a descentralização das decisões. Assim, pode-se inferir que organizações do terceiro setor tendem a ser mais horizontais do que empresas. Além disso, na pouca verticalização restante, as distâncias hierárquicas são significativamente menores.

Tenório (1997) aponta uma conclusão de que as ONGs possuem uma série de características inerentes a sua existência, que podem ser sintetizadas em alguns pontos:

- O trabalho nas ONGs é, em geral, motivado por um ideal compartilhado por seus membros;
- Nem sempre ONGs têm clara sua missão, de modo a delimitar ações, fixar objetivos e metas e avaliar resultados;
- Os membros das ONGs possuem alto grau de compartilhamento das atividades desenvolvidas;
- A organização prima pela informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, tornando-as mais ágeis, mas ao mesmo tempo dificultando sua gestão já que funções e responsabilidades não são claramente definidas; e
- O trabalho faz-se difícil de ser avaliado, já que além de trazer resultados principalmente no longo prazo, depende em geral de avaliações mais qualitativas do que quantitativas.

As conclusões de Marçon (2002) também apontam para conclusões semelhantes. Em uma sumarização dos trabalhos de Alves & Melo (2000 *apud* MARÇON, 2002) e Hudson (1999 *apud* MARÇON, 2002), a autora resume características estruturais inerentes ao terceiro setor:

- O clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização;
- As pessoas que prestam serviços são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação;
- Há um maior compartilhamento de informações, pois prevalece a lógica da cooperação;
- A presença de duas formas de trabalho, o voluntário e o remunerado, em um mesmo ambiente, fazem com que essas organizações tenham uma postura



diferente ao se relacionarem com as pessoas, desde o momento de recrutamento e treinamento e ações do cotidiano; e

- Apresenta estruturas administrativas complexas, resultado de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de se quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

Marçon (2002) utiliza-se de uma classificação de Rothschild-Whitt (1979 *apud* MARÇON, 2002) para comparar as organizações do primeiro e do terceiro setor. A classificação se dá por duas categorias de organizações: burocráticas e coletivistas. Ambas as categorias podem ser comparadas em diferentes dimensões. Do ponto de vista da autoridade, nas organizações burocráticas ela está presente nos indivíduos pela posição que cada um está na hierarquia, de modo que se presta obediência a partir de normas fixas implementadas pelos titulares de cada cargo. Já nas organizações coletivistas a autoridade está presente no coletivo como um todo, pode ser delegada ou cassada e até negociada.

Ainda segundo Rothschild-Whitt (1979 *apud* MARÇON, s2002), as relações pessoais nas organizações burocráticas são de impessoalidade e baseiam-se basicamente nos papéis exercidos por cada um na organização, ao passo que nas organizações coletivistas são holísticas, pessoais e valiosas por si só, independentemente da posição hierárquica dos pilares da relação. Além disso, existe outra diferença significativa no que diz respeito à estratificação social, porque as organizações burocráticas oferecem diferentes remunerações para diferentes cargos, enquanto as organizações coletivistas oferecem recompensas igualitárias, visando eliminar diferenças de prestígio social e outros privilégios.

Este autor acredita essas características podem variar entre diferentes organizações do terceiro setor. À medida que organizações são colocadas a frente de desafios, sendo isto válido tanto para organizações do terceiro quanto do primeiro setor, essas tendem a evoluir e se desenvolver internamente de modo a superar os desafios impostos. No caso de

organizações do terceiro setor, este tipo de evolução tende a ocorrer de maneira orgânica e até casual, através de variadas razões, seja aumentando a transparência interna para atender as exigências de uma fonte mantenedora, seja avaliando os membros após problemas causados pelo relacionamento entre os membros e atendidos.

Desta maneira, organizações do terceiro setor podem estar posicionadas de maneira diferente na questão estrutural frente a empresas do primeiro setor. É possível até que algumas destas organizações reúnam elementos característicos do primeiro setor, como remuneração e incentivos diferentes para diferentes cargos (ROTHSCHILD-WHITT, 1979 *apud* MARÇON, 2002).

O autor deste trabalho acredita, entretanto, ser possível sumarizar em uma macro-análise características generalistas recorrentes a todas as organizações do terceiro setor. Assim, em síntese, são características estruturais inerentes a organizações do terceiro setor:

- O lucro inexistente como objetivo principal e, caso ocorra, é revertido inteiramente para a maximização dos resultados atingidos;
- Todos os membros, remunerados por salário ou não, concordam coletivamente com o objetivo central da organização e lutam para atingi-lo;
- A organização é horizontalizada ao máximo, descentralizando o direito decisório;
- As relações pessoais ganham caráter de informalidade e colaboração no cumprimento dos papéis; e
- Existe tanto o anseio dos membros de participar de atividades gerenciais quanto espaço para que isso ocorra, tornando possível a participação de maneira relevante de quase todos os membros na tomada de decisões estratégicas.

Fica evidente então que as características estruturais das organizações do terceiro setor exercem impacto relevante sobre suas peculiaridades gerenciais. Todas as características informais inerentes a este tipo de organização levam a dificuldades administrativas, especialmente no controle das tarefas, medição dos resultados e acompanhamento da estratégia, tópicos estes a serem abordados a seguir no Capítulo 4 deste trabalho.

## **CAPÍTULO 4: GESTÃO ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR**

Como foi possível observar nos Capítulos 2 e 3 deste trabalho, existem diferenças estruturais nas organizações do primeiro e do terceiro setor em diferentes perspectivas, como por exemplo, os interesses de cada uma das partes, a abordagem estratégica, os objetivos, as relações hierárquicas, entre outras. Essas diferenças fazem com que as ferramentas de gestão utilizadas para as empresas não necessariamente sejam adequadas às organizações do terceiro setor, criando então a necessidade de que estas mesmas ferramentas sejam estudadas e adaptadas para atender às necessidades deste tipo de organização.

Esta problemática está presente em diferentes áreas da organização e com diferentes práticas, desde o planejamento estratégico até a gestão de recursos humanos, passando por uma série de práticas administrativas. Este capítulo tem como objetivo entender as principais diferenças nas questões gerenciais para as organizações do terceiro setor para então estudar especificamente a prática de medição de desempenho através indicadores, utilizando-se da ferramenta BSC, estudada no Capítulo 2. Os resultados desta etapa irão guiar o projeto de desenvolvimento dos indicadores de desempenho do Instituto Baccarelli.

Em um primeiro momento, serão discutidas as principais diferenças em questões gerenciais no tocante às organizações do primeiro e do terceiro setor, para então entendermos a problemática da gestão no terceiro setor. Então, em seguida, aprofunda-se a discussão sobre o processo e a definição de indicadores de desempenho para o terceiro setor.

As fontes de pesquisa para este tema são escassas, já que a literatura apenas recentemente passou a abordar o tema de maneira mais intensa. Os principais recursos utilizados para consolidar este conhecimento foram trabalhos acadêmicos obras já publicadas

na literatura, trabalhos e relatórios de instituições dedicadas ao tema e entrevistas informais com organizações similares ao alvo principal deste estudo, o Instituto Baccarelli.

O trabalho de desenvolvimento de um conjunto de indicadores é algo muito customizado e singular para cada organização, servindo única e exclusivamente para cada instituição em particular. Portanto, este capítulo abordará a questão de indicadores de desempenho para o terceiro setor de maneira genérica e em duas etapas distintas. Na primeira delas, serão discutidos os pontos a serem abordados e itens a serem medidos para garantir que os indicadores levem à organização às suas metas estratégicas. Na segunda etapa, os temas abordados estão relacionados à maneira como esses indicadores devem ser definidos, medidos e analisados.

Estas duas etapas somadas deverão embasar a criação do conjunto de indicadores específicos para o Instituto Baccarelli, cujo desenvolvimento será apresentado no Capítulo 6.

#### **4.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

O modelo estrutural das organizações do terceiro setor discutido no Capítulo 3 deste trabalho exerce influência substancial sobre a questão de gestão deste tipo de organização. As ferramentas e teorias tradicionais utilizadas nas empresas não necessariamente funcionam em um ambiente tão informal e horizontal. Primeiras evidências disso são a disciplina e consistência exigidas na aplicação de qualquer ferramenta de controle como, por exemplo, o BSC, (KAPLAN, 1997; NIVEN; 2006). Martins (1999) também chama a atenção para a necessidade de se que as ferramentas de gestão tradicionais sejam adaptadas para atender as necessidades de organizações do terceiro setor.

Este autor acredita ser necessário que ocorra um movimento duplo para satisfazer as necessidades administrativas do terceiro setor. É preciso tanto que as ferramentas de gestão

sejam adaptadas para que se adéquem às singularidades do terceiro setor quanto se faz essencial que estas organizações caminhem no sentido de profissionalização. Os membros destas organizações devem buscar capacitar-se e adquirir as habilidades necessárias para poderem desenvolver novos conceitos e aplicar a ciência da gestão nos locais em que atuam. Por outro lado, também é preciso que a partir destes profissionais, a organização passe por um período de transformação de sua estrutura – sem perder, é claro, seus traços particulares – para que possa cada vez mais suportar esta nova situação.

Para Tenório (1997), quando o lucro deixa de ser o principal alvo, três elementos assumem papel crucial: a eficiência, a eficácia e a efetividade. Isso se torna essencial porque, a partir da estratégia da organização, esta deverá realizar ações para aumentar o número de atendimentos em uma região, expandir sua região de atuação ou aumentar o impacto de seu atendimento. Dada a limitação de recursos a que estão expostas essas organizações é preciso que a gestão considere sempre esses três quesitos, pois qualquer ação no sentido de atingir a estratégia causará impacto substancial nos três elementos. Por exemplo, caso seja objetivo de uma ONG expandir o número de atendimentos ela estará aumentando sua eficácia, entretanto, estará prejudicando sua eficiência.

A questão da eficiência também é abordada por Drucker (1999) de maneira alternativa ao dizer que dada a limitação de recursos da organização, originada pela inexistência de lucro, força as organizações a fazer escolhas de aplicações de recursos. Entretanto, não necessariamente as organizações são capazes de medir os resultados de suas ações, e tendem a realizar ações simplesmente por acreditar que estas são justas, morais ou necessárias. Assim, perde-se o senso de resultado e eventualmente pode-se estar utilizando recurso que não gerem impacto algum no ambiente. Portanto, o autor chama a atenção para a necessidade que estas organizações têm de adquirir um senso de abandono coletivo e organizado das atividades de

modo a tornarem-se mais eficientes, causando mais impacto em seu meio a partir do mesmo volume limitado de recursos.

Esta mesma visão também é compartilhada por Cutt (1998), que acredita que um dos principais valores das organizações do terceiro setor está na capacidade de seus gestores e tornarem esta organização efetiva e eficaz. O autor sugere ainda que as organizações geram um ativo de efetividade que aumenta seu valor.

Dada a importância de ser efetiva, eficaz e eficiente, também é importante analisar outros fatores relacionados à gestão deste tipo de organização. Marçon (2002) sumariza conclusões de diversos autores para comparar a gestão do terceiro setor à das empresas. Para tanto, parte de oito elementos de gestão e compara como ambos os casos se comportam para cada um dos elementos. Mais do que a comparação entre empresas e terceiro setor, para fins deste estudo é importante a análise de como o terceiro setor se comporta. Segundo Marçon (2002) os principais elementos de gestão são:

- **Filosofia Organizacional:** organizações do terceiro setor em geral prezam por solidariedade, proximidade e afetividade;
- **Hierarquia e Normas:** no terceiro setor as normas são estabelecidas informalmente e a estrutura hierárquica flexível;
- **Divisão do Trabalho:** a especialização é a baixa e as tarefas são pouco divididas, gerando, correntemente, acumulação de tarefas;
- **Relações Sociais:** as relações no terceiro setor são de proximidade e solidariedade, com contatos informais e pessoais;
- **Processo Decisório:** ocorre de maneira descentralizada, entretanto muitas decisões são tomadas em conjunto, baseadas em consenso;
- **Seleção de Pessoal:** ocorre baseada na amizade e nas relações interpessoais;
- **Profissionalização:** ocorre baseada na intuição e no conhecimento coletivo; e

- **Controle:** impera a autoridade coletiva, sem avaliação de desempenho.

A literatura científica ainda dá os primeiros passos sobre como as organizações do terceiro setor deveriam ser, como é o caso das primeiras observações neste tópico, e acabam por se concentrar mais em pesquisa e estudos empíricos sobre como estas organizações são e atuam hoje. É importante que cada vez mais as ONGs e outras empresas busquem capacitar seus membros a literatura científica a fim de apoiar a implantação de novas práticas de gestão nestas instituições, pois somente desta maneira o terceiro setor atingirá a plenitude gerencial.

Ao longo deste percurso é importante que se mantenha em mente a essência do terceiro setor, seu propósito e suas limitações naturais, previamente discutidas neste trabalho. Faz-se aqui, portanto a função secundária deste capítulo de, no momento em que este trabalho desenvolver a discussão referente ao SMD e aplicar o caso no Instituto Baccarelli, seja orientada e balizada pelas características estruturais e gerenciais do terceiro setor.

#### **4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O TERCEIRO SETOR**

A adequação de indicadores para o terceiro setor mantém algumas características dos indicadores do primeiro setor. A principal característica que se mantém é a de se medir a eficiência e a eficácia de uma organização. Para as organizações do primeiro setor essa idéia é muito clara, dado que existe uma busca constante por gerar um volume cada vez maior de resultados através de um número cada vez menor de recursos consumidos. Esse conceito se mantém para as organizações do terceiro setor, como observou Cutt (1998), ao entender que estas instituições, através de suas fontes financiadoras, têm acesso a um volume de recursos limitado, e devem também buscar a maximização dos resultados atingidos, seja via número de atendimentos ou qualidade do atendimento provido.



Bresser-Pereira e Grau (1999) atentam para o fato de que os indicadores do terceiro setor devem considerar anseios públicos, levando em conta não apenas os objetivos da organização, mas também os objetivos públicos da sociedade. Além disso, os indicadores devem visar tornar de conhecimento público os resultados da organização. Este conceito pode parecer confuso à primeira vista, mas ele torna-se mais claro considerando-se que, mesmo eventualmente sendo de caráter privado, estas organizações em geral têm acesso a recursos gerados por programas de incentivo fiscal ou linhas de apoio do governo em qualquer uma das três esferas – municipal, estadual ou federal. Programas de apoio do governo, como a Lei Rouanet, apesar de funcionarem através de empresas privadas ou de economia mista que doam recursos, levam a deduções na carga de impostos, ou seja, são recursos que o governo deixa de arrecadar, portanto, é importante considerar indicadores que levem à questão pública.

A literatura publicada sobre indicadores para o terceiro setor reconhece a existência de diferenças significativas entre as espécies de instituições, no que tange principalmente os seus propósitos. Essas diferenças levam, obviamente, também a diferenças na questão dos indicadores. Como critério de classificação, este autor identifica-se com abordagens de duas fontes diferentes. A primeira delas é a de um instituto dedicado a auxiliar gestores de organizações do terceiro setor, chamado Urban Institute, e a segunda é o trabalho do professor James Cutt, professor da Universidade de Vitória, no Canadá. Ambas sugerem que diferentes organizações do terceiro setor possuam diferentes sistemas de controle. É importante clarificar, contudo, que estas classificações não estão de modo algum relacionadas à classificação de organizações de terceiro setor apresentada juntamente à definição do terceiro setor, no Capítulo 3 deste trabalho.

A classificação de Cutt (1998) inclui organizações públicas comerciais, organizações sem fins lucrativos com titularidade e associação privadas e uma última categoria chama outras associações sem fins lucrativos que engloba outras três subcategorias: serviços não

redistribuídos, serviços públicos redistribuídos e serviços de caridade sem fins lucrativos. As categorias são definidas da seguinte maneira (CUTT, 1998):

- **Organizações Públicas Comerciais:** *são organizações ou associações comuns que operam através de receita gerada pela comercialização de um produto ou serviço – não necessariamente esta categoria pode incluída na definição de terceiro setor;*
- **Organizações Sem Fins Lucrativos com Titularidade e Associações Privadas:** *são associações como clubes ou associações de profissionais que existem apenas para o benefício dos próprios membros; e*
- **Outras Associações Sem Fins Lucrativos:** *são associações onde há uma distinção entre os benefícios dos controladores e dos participantes da organização – é o caso que mais se adéqua aos objetivos deste estudo.*

Como especificado na descrição de cada uma das categorias, o objeto de análise para este trabalho é a categoria de outras associações sem fins lucrativos. Cutt (1998) acredita que em termos da utilização do BSC, a alteração fundamental a ser realizada é a troca do foco em lucro pela eficiência em custos. Isso é reforçado pela idéia de que os recursos disponíveis a tal categoria de organização são limitados, e ela deve se aproveitar deste da melhor maneira possível. Dado isto, o fator de eficiência de custos passa a ser fundamental, tornando-se um fator de decisão para os gestores.

Visando fugir da limitação de recursos, o autor sugere ainda que as instituições busquem atividades que possam gerar receitas adicionais ou ainda buscar novas fontes de receitas, mesmo não sendo estas derivadas de atividades do grupo. Este também deve tornar-se um fator de decisão para os gestores (CUTT, 1998). Assim, tem-se, em uma versão preliminar, um BSC adaptado para organizações do terceiro setor incorporando algumas alterações sugeridas. Em suma, a dimensão de finanças deveria ser substituída por uma

dimensão de efetividade do serviço, considerando efetividade de custos na prestação do serviço, além de uma nova dimensão, chamada de resultados financeiros, que considera geração de receita e despesas da instituição. Na realidade, estas duas alterações adaptam o BSC para a mudança essencial, que a diferença entre uma instituição focada sumariamente no lucro e uma focada em efetividade do serviço.

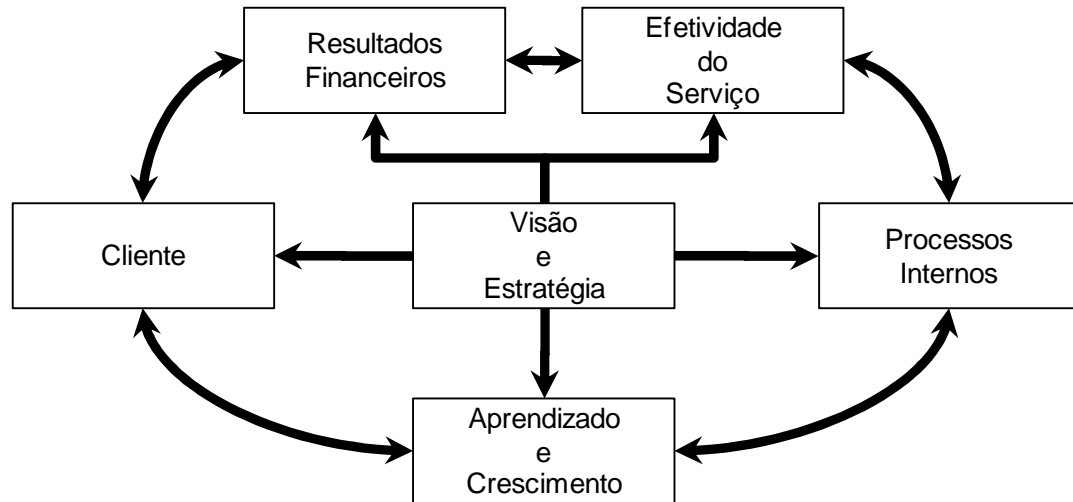


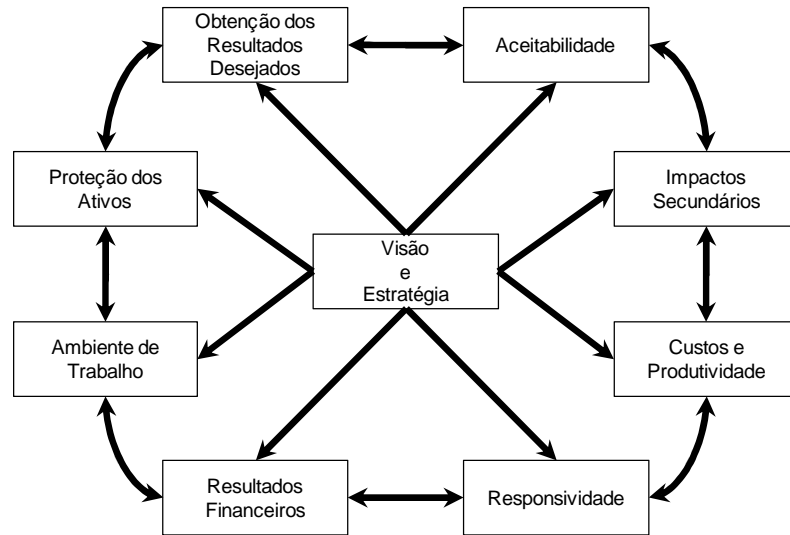
Figura 15 - BSC adaptado para organizações do terceiro setor. Fonte: CUTT (1998)

Cutt (1998) sugere ainda uma segunda abordagem mais radical, porém, ainda mais adequada e ajustada às organizações do terceiro setor. Ainda a partir das perspectivas do BSC, o autor sugere uma nova abordagem, com um desprendimento maior, mas ainda dentro do formato de BSC, que desdobra as perspectivas em oito novas perspectivas, listadas a seguir (CUTT, 1998):

- **Obtenção dos Resultados Desejados:** *o quanto as metas e objetivos da organização foram atingidos;*
- **Aceitabilidade:** *o quanto as pessoas impactas pela organização, nos diferentes níveis, estão satisfeitos com a mesma;*

- **Impactos Secundários:** *o impacto sistêmico que a organização exerce sobre o ambiente, seja ele intencional ou não, positivo ou negativo;*
- **Custos e Produtividade:** *a relação que a organização atinge entre custos, recursos e resultados;*
- **Responsividade:** *a capacidade da organização de se adaptar a alterações no ambiente como alterações no mercado, captação de recursos, entre outros;*
- **Resultados Financeiros:** *receitas e gastos, ativos e passivos da organização;*
- **Ambiente de Trabalho:** *o quanto a organização é capaz de prover um ambiente adequado para os que trabalham e os que são atendidos, além de o quanto cada elemento está apto a desempenhar sua função; e*
- **Proteção dos Ativos:** *o quanto os ativos da organização estão protegidos, sejam eles de qualquer origem (psicológicos, tecnológicos, etc.).*

Desta maneira, o autor propõe um BSC alternativo totalmente adaptado para organizações do terceiro setor. É evidente que cada organização deve definir os indicadores que, em cada caso específico, traduzem e transmitem as informações necessárias para as medições em cada uma dessas perspectivas. O BSC proposto é configurado da seguinte maneira (CUTT, 1998):



**Figura 16 - BSC alternativo para organizações do terceiro setor. Fonte: CUTT (1998)**

A segunda abordagem a ser apresentada para esta classificação é observada nos relatórios para o terceiro setor do Urban Institute, que é uma organização sediada nos Estados Unidos que, entre outros objetivos, foca em auxiliar a gestão de organizações do terceiro setor. De acordo com o Urban Institute (2006), o ideal seria buscar uma linguagem comum para o controle das organizações do terceiro setor através de indicadores de desempenho. Ainda que diferentes organizações possuam diferentes indicadores, eles estariam divididos sempre em quatro categorias principais, que possuem outras subcategorias. A estrutura proposta seria a seguinte, considerando as quatro categorias principais e suas subcategorias, mas não os indicadores em si (URBAN INSTITUTE, 2006):

- **Indicadores Centrados no Programa:**

- Abrangência;
- Participação; e
- Satisfação.

- **Indicadores Centrados nos Participantes:**

- Conhecimento / Aprendizado / Atitude;

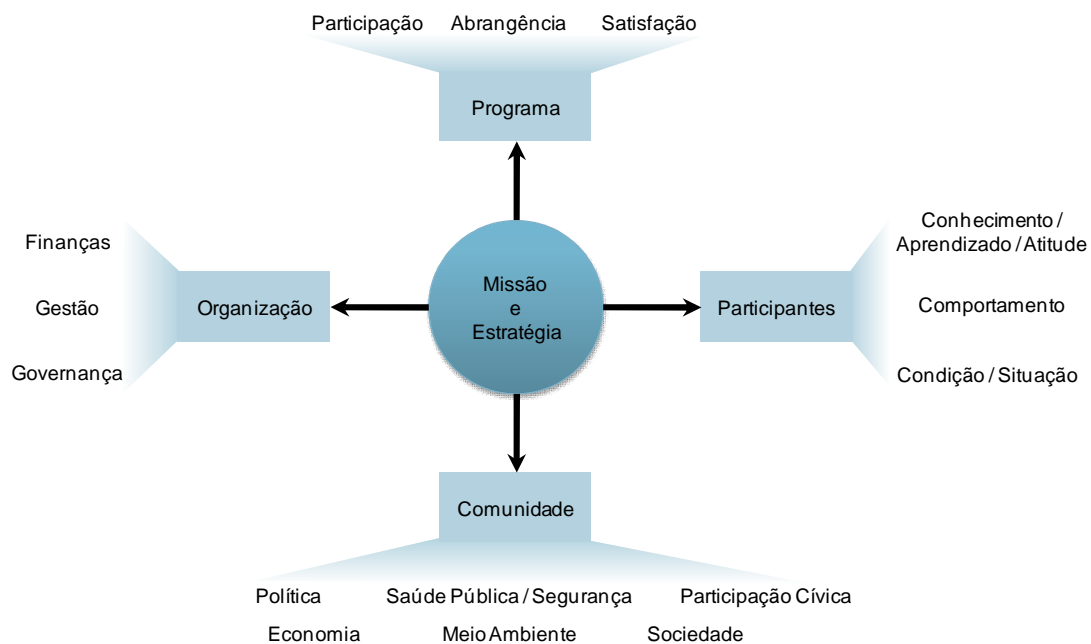
- Comportamento; e
- Condição / Situação.
- **Indicadores Centrados na Comunidade:**
  - Política;
  - Saúde Pública / Segurança;
  - Participação Cívica;
  - Economia;
  - Meio Ambiente; e
  - Sociedade.
- **Indicadores Centrados na Organização:**
  - Finanças;
  - Gestão; e
  - Governança.

Todas as subcategorias são desdobradas em dimensões de análise específicas para cada uma destas subcategorias e então indicadores singulares para cada organização levam a medição e controle dos resultados em cada dimensão de análise e subseqüentemente nas subcategorias e nas categorias. Essa abordagem tem como principal características o fato de permitir a comparação das organizações, não somente as com similaridades entre si, mas de todas as organizações do terceiro setor, independentemente de sua prática ou região de atuação. As organizações do terceiro setor, segundo o Urban Institute (2006) podem ser classificadas nas seguintes categorias, de acordo com seu propósito de atuação:

- Educação Adulta e Alfabetização Familiar;
- Defesa dos Direitos;
- Assistência a Novas Moradias;
- Moradia Assistida;

- Assistência aos Negócios;
- Organização de Comunidades;
- Asilo Emergencial;
- Treinamento e Qualificação Profissional;
- Redução de Riscos à Saúde;
- Performance de Artes;
- Reingresso Social de Prisioneiros;
- Moradia Transitória;
- Tutoria de Jovens; e
- Aconselhamento de Jovens.

Em suma, a abordagem de indicadores de desempenho sugerida pelo Urban Institute (2006), pode também ser adaptada às características do BSC, com um conjunto de indicadores que irá auxiliar os gestores na tomada de decisão.



**Figura 17 - Abordagem de quatro dimensões para indicadores de desempenho. Fonte: Adaptado de URBAN INSTITUTE (2006)**

Em termos de comparações entre as duas abordagens, é possível identificar que ambas visam, de maneiras diferentes, englobarem todos os aspectos das atividades realizadas por uma organização, ao passo que mudam basicamente a maneira como cada uma agrupa as dimensões de análise. Portanto, é importante observar que nos dois casos, e principalmente na consolidação dos mesmos, é possível mapear todos os quesitos que devem ser controlados para permitir que a ferramenta de indicadores de desempenho seja efetivamente usada e traga os resultados esperados no auxílio aos gestores de organizações do terceiro setor.

#### **4.2.1 CARACTERÍSTICAS DE MEDIÇÃO E RESTRIÇÕES ORGANIZACIONAIS**

Durante a definição do conjunto de indicadores de desempenho para qualquer instituição, é preciso que o processo conduza a indicadores que levem às medidas desejadas, mas respeitem certas condições. Existe em todos os processos de uma organização, um balanço entre os benefícios trazidos por uma determinada ação e os esforços e recursos que devem ser empregados para sua obtenção. A mesma regra deve ser aplicada para os indicadores de desempenho. É preciso que eles sigam uma série de restrições para que se faça viável tanto sua coleta e medição quanto a obtenção dos resultados desejados.

Diferentes autores, mesmo adotando variadas abordagens para tratar do tema de indicadores, sempre convergem quando se trata da questão de aplicabilidade dos indicadores. Essa questão pode ser dividida em dois temas principais. O primeiro deles trata da viabilidade dos indicadores, no que diz respeito aos métodos de coleta de dados, custo de implementação, alocação de recursos e temas inerentes à aplicabilidade destes indicadores. O segundo tema, também importante, trata do cuidado na delimitação dos indicadores para que eles realmente levem auxiliem os gestores na tomada de decisão, sendo para isto necessário que os



indicadores respeitem algumas condições. Entretanto, existem muitas intersecções entre os dois temas e não se faz necessário separá-los para tratar de sua discussão.

A discussão sobre este tema também deve fazer-se presente quando se trata de indicadores para o primeiro setor, entretanto, ela não faz parte do Capítulo 2 deste trabalho pelo fato de não haver qualquer espécie de conflito quando se trata de primeiro ou terceiro setor. Pelo contrário, as restrições são semelhantes e eventualmente, as diferenças podem ocorrer na adição de restrições adicionais.

Desde o surgimento do Balanced Scorecard e da consolidação dos indicadores de desempenho como ferramenta de controle de gestão e auxílio à decisão, a literatura tem a preocupação de guiar os gestores no sentido de não permitir que o uso desta ferramenta gere tamanha complexidade que passe a ser um problema ao invés de uma ferramenta de auxílio. Kaplan et al. (1997) e Niven (2006) chamam atenção para a viabilidade de implementação dos indicadores em vários sentidos. Desde o número de indicadores até a viabilidade para obtenção dos dados necessários. O SMD deve contar com um número de indicadores enxuto, caso contrário, torna-se impossível traduzir os números em medidas de ação, o que não levaria o BSC a sucesso em seu objetivo final de ferramenta de auxílio à gestão (KAPLAN ET AL., 1997). Além disso, é necessário garantir que os indicadores sejam precisos, abrangentes, não ambíguos e possam ser comparados, tanto em análise histórica da própria organização como com outras organizações. Por fim, é também evidente que todos os indicadores devem ser relevantes para os objetivos estratégicos da organização (KAPLAN ET AL., 1997; NIVEN, 2006).

O Urban Institute (2006) aponta cinco critérios básicos a serem seguidos em se tratando da escolha dos indicadores. São eles:

- **Especificidade:** *os indicadores devem ser únicos e não podem possuir quaisquer traços de ambiguidade;*

- **Viabilidade de Observação:** *os indicadores devem ser atingíveis, práticos, mensuráveis e sua coleta deve ser eficiente em termos de custos;*
- **Relevância:** *os indicadores devem medir dimensões significativas para a organização, devem ser válidos, apropriados e claramente relacionados ao programa provisionado;*
- **Temporalidade:** *os indicadores ser obtidos de modo a se manterem atualizados, mas ao mesmo tempo poderem refletir a evolução histórica de cada índice; e*
- **Confiabilidade:** *os indicadores devem ser precisos, imparciais, consistentes e verificáveis.*

Hanai (2009) trabalha o tema com precisão, propondo uma seleção baseada em uma coletânea de autores que trataram do tema e condensando uma lista de características e propriedades desejáveis tanto para a definição dos indicadores quanto para sua aplicação. Com o foco de seu trabalho voltado para o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade, a visão do autor se torna muito próxima da busca neste trabalho. É evidente que existem questões diretamente ligadas à sustentabilidade consideradas por Hanai (2009) que, apesar de contidas neste trabalho, não necessariamente façam sentido para todas as organizações do terceiro setor. Entretanto, o conceito global se aplica sim a este estudo. No tratante à definição dos indicadores, são seis os principais tópicos:

- **Pertinência Política e Interesse Público:** *os indicadores estão relacionados com objetivos políticos e de interesse público para tomada de decisão estratégica;*
- **Disponibilidade de Dados, Objetividade e Exatidão da Análise da Informação:** *os indicadores dependem da existência de dados e da possibilidade de mensuração de valores para análise da informação;*

- **Compreensão e Utilidade Pública:** *os indicadores devem propiciar o acesso de manejo, com credibilidade e confiabilidade para os usuários e aptidão para a divulgação da informação;*
- **Adaptabilidade e Comparabilidade no Tempo e no Espaço:** *os indicadores devem guiar políticas e decisões nos níveis da sociedade e cobrir toda abrangência dos ambientes socioeconômicos, culturais, naturais e políticos nos níveis local, regional, nacional e internacional;*
- **Capacidade Preditiva:** *os indicadores devem possibilitar a previsão e a advertência sobre problemas, riscos e mudanças significativas futuras; e*
- **Cobertura de Fenômenos Sistêmicos e Habilidade Integrativa:** *o processo de desenvolvimento de indicadores não pode ser ao acaso, em que requer uma abordagem sistemática para desenvolver indicadores capazes de fornecer uma visão integrada das condições específicas e gerais pertencentes a sustentabilidade.*

Em sequência, no tocante à questão da implementação dos indicadores, Hanai (2009) levanta sete tópicos fundamentais que o processo de desenvolvimento dos indicadores deve conter:

- Reconhecer metas e objetivos, mostrando se condições e tendências em relação às finalidades de gestão estão sendo atingidas e satisfeitas;
- Fornecer antecipadamente uma informação de advertência, sinalizando a necessidade de ações corretivas da estratégia de gestão;
- Subsidiar o processo de tomada de decisão, proporcionando informação relevante para apoiar a implementação de políticas em diferentes níveis da sociedade;
- Tornar-se a base para o gerenciamento dos impactos ambientais;

- Refletir a condição geral de um sistema, permitindo análise comparativa no tempo e no espaço;
- Antecipar condições e situações futuras de risco e de conflito; e
- Orientar projetos e políticas de desenvolvimento.

Com relação ao número de indicadores que compõe o SMD, não existe um consenso que determine o número de indicadores a fazer parte do sistema, mas existe sim um consenso na literatura de que este número deve ser enxuto o suficiente para permitir que os gestores consigam interpretar todos os números, fazendo com que este realmente possuam algum sentido gerencial e possam ser traduzidos em ações de melhoria (KAPLAN ET AL., 1997; NIVEN, 2006; RONCHETTI, 2006).

Por fim, vale ressaltar a importância, sempre citada, de que a definição dos indicadores deve ser balizada por sua viabilidade e exequibilidade. Dado o esforço requerido e o volume de informações a serem sintetizadas, a organização deve sempre ponderar sua real habilidade em realizar esta tarefa com sucesso, sendo capaz de manter as ferramentas de controle em uma base constante (RONCHETTI, 2006).

## **CAPÍTULO 5: DESCRIÇÃO DO CASO – INSTITUTO BACCARELLI**

Este quinto capítulo do trabalho tem por objetivo apresentar o caso de indicadores de desempenho no Instituto Baccarelli, alvo principal deste estudo. O capítulo está estruturado em dois tópicos, o primeiro deles trata de uma introdução explicativa sobre o Instituto Baccarelli, com seu histórico, sua estrutura organizacional e o papel que ele exerce junto à comunidade na qual está inserido. Em uma segunda etapa serão abordadas as dificuldades enfrentadas por seus gestores em medir os resultados das ações por eles implantadas no instituto e a evolução do próprio instituto no caminho para atingir seus objetivos estratégicos, bem como o sistema de medição de desempenho primeiramente desenvolvido pelo próprio Instituto. No capítulo seguinte, será apresentada uma proposta de um novo modelo de sistema de medição de desempenho e indicadores.

### **5.1 O INSTITUTO BACCARELLI**

O objetivo desta seção é apresentar o Instituto Baccarelli ao leitor deste trabalho para que seja possível compreendê-lo dentro do contexto desta análise. A introdução ao Instituto está dividida em duas etapas, a primeira tratando de seu histórico e surgimento e a segunda referente a sua atuação e dados recentes.

#### **5.1.1 HISTÓRICO**

O Instituto Baccarelli surgiu no ano de 1996 após o Maestro Sílvio Baccarelli assistir pela televisão a um incêndio na favela de Heliópolis. O maestro, já reconhecido no cenário da música clássica brasileira, procurou uma escola pública na favela de Heliópolis, zona sul de

São Paulo, para iniciar um trabalho junto à população da comunidade, ainda sem ter claro qual seria o escopo do programa.

A princípio, maestro deu início a um programa que criava corais em escolas públicas da região. A partir de 1998, foi criada uma fundação mantenedora, através da qual foi possível inscrever o Instituto na Lei Nacional de Incentivo à Cultura / Lei Rouanet. Isso tornou possível buscar um volume maior de recursos, o que permitiu ao Instituto Baccarelli iniciar o trabalho que realiza hoje de promover o ensino de música clássica a crianças carentes da comunidade de Heliópolis.

### 5.1.2 ATUAÇÃO

O Instituto Baccarelli possui hoje uma sede própria na comunidade própria com capacidade para atender até 2.800 (dois mil e oitocentos) alunos. Na sede são oferecidos diferentes programas de ensino de música clássica para crianças e jovens de 06 a 25 anos. Além do primeiro programa criado pelo Maestro Baccarelli para ensinar música clássica nas escolas, chamado “Encantar na Escola”, existem três outros programas, estes oferecidos na sede, todos gratuitos:

- **Coral da Gente:** *o programa consiste em um coral formado por crianças e adolescentes da comunidade de Heliópolis; os jovens recebem aulas de canto, técnica vocal, postura, respiração, entre outros;*
- **Orquestra do Amanhã:** *o programa oferece o estudo dos instrumentos que compõem uma orquestra sinfônica, como contrabaixo, violoncelo, violino, flauta entre outros através de aulas teóricas e práticas, individuais e em grupo, permitindo que os jovens participantes constituam uma orquestra; e*

- **Sinfônica Heliópolis:** *o programa oferece para jovens de baixa renda previamente capacitados pelo Instituto a oportunidade da prática orquestral e da vivência do repertório sinfônico, recebendo bolsas de estudo.*



**Figura 18 - Logomarca do Instituto Baccarelli e de seus programas. Fonte: Instituto Baccarelli**

Os programas do Instituto se complementam e são contínuos, com os jovens evoluindo de um para o outro. Os jovens passam parte do dia no Instituto tendo aulas, recebem refeições enquanto estão lá e, além de ficarem afastados dos problemas de rua, aprendem uma profissão com a qual podem gerar renda para sua famílias no futuro. É comum que a maior parte dos jovens, ao se desligar do Instituto, siga a carreira de musicista ou qualquer outra atividade ligada à música ou às artes.

As aspirações do Instituto também auxiliam na compreensão de suas atividades e atuação. As declarações de visão, missão e objetivo são:

- **Visão:** *Ser reconhecida como uma organização que contribui com o crescimento justo da sociedade ao despertar potenciais e criar condições de*

*sustentabilidade, respeitando os direitos do ser humano e valorizando a arte;*

- **Missão:** *Democratizar o acesso das comunidades atendidas à cultura ao estimular o interesse por novas manifestações artísticas, ampliando suas opções de enriquecimento intelectual e gerando cidadãos críticos e participativos; e*
- **Objetivo Geral:** *Oferecer formação musical e artística de excelência para crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, proporcionando desenvolvimento pessoal e criando a possibilidade de profissionalização.*

No ano de 2008 o Instituto realizou 770 atendimentos distribuídos entre os programas realizados no Instituto. Entre os principais parceiros e mantenedores do Instituto Baccarelli estão: o Governo Federal, o Instituto Votorantim, a Petrobras, a Eletrobrás e a Fundação Volkswagen.

## **5.2 DIFICULDADES DE GESTÃO DO INSTITUTO**

Em se tratar de uma organização do terceiro setor, é evidente que o Instituto Baccarelli enfrentava desafios complexos na tentativa de adaptar as teorias e conceitos tradicionais às peculiaridades do terceiro setor. Entretanto, o Instituto se mostrou muito avançado nesta questão. Existe um time dedicado a medir o impacto do Instituto e desenvolver indicadores, com o intuito final de desenvolver um relatório anual que permitisse transmitir às organizações mantenedoras o impacto e o desempenho do instituto, a fim de tornar estas relações duradouras e também atrair novos parceiros.

A pessoa responsável por relações institucionais do Instituto é também a responsável por desenvolver os materiais que transmitem os resultados do Instituto para seus parceiros.



Suas atividades incluem também a definição dos indicadores de desempenho e a coleta e análise dos dados.

#### **5.2.1 SISTEMA ATUAL DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO INSTITUTO BACCARELLI**

O Instituto possui atualmente um sistema informal de medição, que na realidade é representado por um conjunto de indicadores relativamente simples, divulgados em seu relatório anual de 2008. Na realidade, neste relatório, em termos quantitativos, o Instituto possui dois indicadores e um terceiro, que deriva destes dois. Os indicadores utilizados pelo Instituto são o número de atendimentos realizados por programa oferecido e o bairro de origem dos alunos do Instituto, este último com o intuito de medir o impacto do Instituto nas comunidades da Zona Sul de São Paulo. Além disso, do número de atendimentos realizados, deriva o número de horas de aulas oferecido pelo Instituto.

Ademais, o Instituto também mede de maneira qualitativa, ou seja, através de textos e análises descritivas, outras duas dimensões de impacto: reconhecimento e envolvimento da comunidade. A dimensão de reconhecimento inclui o número de matérias jornalísticas sobre o instituto na mídia – incluindo rádio, televisão, jornais e revistas – reconhecimento de outras instituições, prêmios, doações, procura para trabalhos científicos e acadêmicos, entre outros.

Já a dimensão de envolvimento da comunidade por sua vez mede a participação de pessoas da comunidade na qual o Instituto está inserido, como mães, pais e irmãos das crianças atendidas em atividades paralelas do Instituto, como grupos de mães, apresentações em casamentos e outras solenidades na comunidade entre outros.

O Instituto utiliza-se destas informações para realizar o acompanhamento de seus objetivos estratégicos. De acordo com a estratégia do Instituto Baccarelli, existem seis objetivos específicos a serem perseguidos que derivam de seu objetivo geral e, para cada um

dos três programas oferecido pelo Instituto, existe um conjunto de indicadores, metas para estes indicadores e meios de realizar a medição destes indicadores. Os seis objetivos específicos do Instituto Baccarelli são:

- **Objetivo Específico 1:** *Propiciar aos jovens integrados ao programa o desenvolvimento de seu potencial humano, conhecimentos e habilidades por meio da promoção do ensino artístico (canto coral; instrumentos musicais, prática orquestral e balé);*
- **Objetivo Específico 2:** *Elevar a auto-estima dos alunos por meio do desenvolvimento de suas competências;*
- **Objetivo Específico 3:** *Colaborar para a diminuição do índice de evasão escolar nas comunidades atendidas;*
- **Objetivo Específico 4:** *Contribuir para o aumento do aproveitamento escolar dos alunos do Instituto;*
- **Objetivo Específico 5:** *Oferecer programação cultural às comunidades assistidas e ao público em geral; e*
- **Objetivo Específico 6:** *Apoiar e orientar os alunos que demonstram esforço e desempenho diferenciados com vistas a sua profissionalização;*

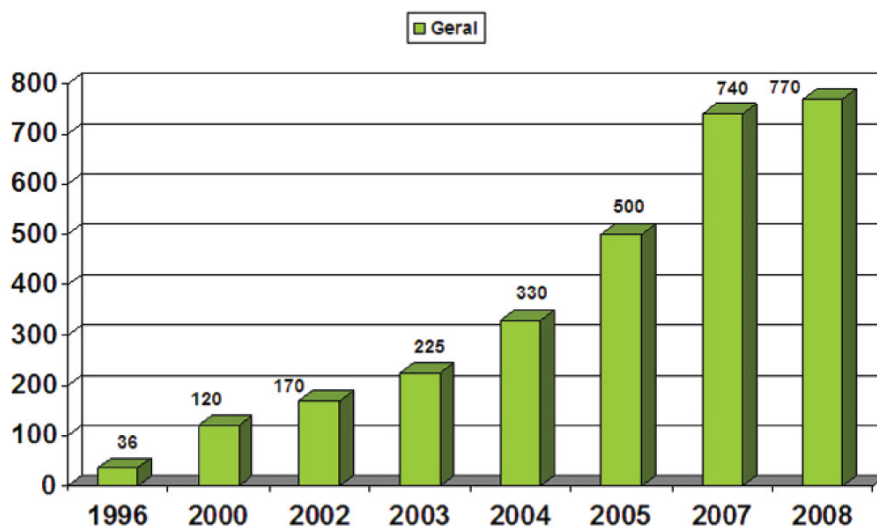
Os indicadores, metas e maneira de medir para o objetivo específico 1 em cada um dos programas oferecidos estão exibidos na tabela 4; os indicadores para os demais objetivos encontram-se no anexo 1:

Objetivo Específico 1	SINFÔNICA HELIOPOLIS	ORQUESTRA DO AMANHÃ	CORAL DA GENTE
<b>INDICADORES</b>	- Percentual de vagas preenchidas	- Percentual de vagas preenchidas	- Percentual de vagas preenchidas
<b>METAS</b>	- 100% das vagas preenchidas	- 100% das vagas preenchidas	- 100% das vagas preenchidas
<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO</b>	- Lista de inscrições - Relatório do teste de seleção - Lista de presença	- Lista de inscrições - Lista de presença	- Lista de inscrições - Relatório do teste de seleção - Lista de presença

**Tabela 4 - Indicadores para o objetivo específico 1. Fonte: Disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.**

É importante observar que este modelo de indicadores do Instituto começou a ser desenvolvido no ano de 2008 e ainda não foi totalmente implantado. O conteúdo publicado no relatório anual de 2008 com os atendimentos do Instituto estão exibidos no Gráfico 1; os demais conteúdos encontram-se no Anexo 2:

### Gráfico de Crescimento Atendimentos Instituto Baccarelli



**Gráfico 1 - Evolução do número de atendimentos do Instituto Baccarelli. Fonte: Relatório Anual Instituto Baccarelli 2008 (p. 11), disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.**

Por fim, o sistema de medição de indicadores do Instituto Baccarelli publicado em seu relatório anual 2008 é relativamente simples e busca medir o impacto direto do Instituto na

comunidade em que está inserido. Entretanto, é facilmente perceptível que, ainda que a tentativa seja válida e já seja um passo na direção de profissionalizar a gestão, é possível identificar algumas lacunas no sistema utilizado se comparados à teoria acadêmica revisada neste trabalho.

Os indicadores do Instituto Baccarelli em sua maioria não permitem constituir uma base histórica que torne possível analisar a evolução do próprio Instituto em suas atividades. Ainda que os indicadores estejam diretamente relacionados aos objetivos da organização, não necessariamente auxiliam na tomada de decisão, já que não são fáceis de medir, não oferecem respostas diretas nem indicam caminhos para uma melhora. Isso fica evidente em indicadores como “melhora do desempenho escolar” e “formação constante de grupos de música de câmara”. Além disso, o fato dos indicadores estarem ligados a objetivos específicos e não a dimensões de impacto do Instituto, causa dois outros problemas: existe a possibilidade de uma sobreposição entre indicadores de dois diferentes objetivos e não se garante que o real impacto do Instituto esteja sendo medido em todos os âmbitos.

Apesar deste conjunto de indicadores ser recente e ainda não ter sido totalmente implantado, o Instituto Baccarelli identificou a necessidade de desenvolver um sistema mais completo e acurado, que motivou este trabalho. O trabalho realizado junto ao Instituto Baccarelli teve o objetivo de, a partir destes indicadores e da estratégia do Instituto desenvolver um novo sistema de medição de desempenho que fosse simples de medir, auxiliasse os gestores na tomada de decisão e avaliasse o real impacto do Instituto em todos os âmbitos. Por isso, uma análise detalhada destes indicadores será realizada neste trabalho, comparando os indicadores que o próprio Instituto desenvolveu e foi aqui apresentado, o novo sistema desenvolvido e a teoria revisada.

### **5.2.2 PROBLEMÁTICA NA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO INSTITUTO BACCARELLI**

Durante a tentativa de aplicação do primeiro sistema de medição de desempenho do Instituto Baccarelli, desenvolvido pelos próprios gestores do Instituto e descrito acima, seus responsáveis se depararam com uma série de dificuldades, tanto na definição dos indicadores quanto na coleta das informações. A coordenadoria de relações institucionais do Instituto colaborou em uma entrevista ilustrando os principais pontos de dificuldade enfrentados. É interessante observar como as dificuldades enfrentadas neste caso são as mesmas dificuldades comumente encontradas por todos os gestores e já discutidas anteriormente neste trabalho.

Segundo o próprio Instituto, as maiores dificuldades estão relacionadas à falta de conhecimento das necessidades específicas do terceiro setor. Ainda que os gestores atuem especificamente neste segmento, não existe experiência interna para tratar do tema, assim, não se sabia exatamente o que medir e quais medidas ajudariam na percepção de que o Instituto caminha para seus objetivos e, mesmo assim, se definidos os indicadores, ainda que se obtivesse uma série de números e medidas, não necessariamente estes números e medidas auxiliam a tomada de decisão.

Outro problema relevante apontado é o fato da dificuldade na coleta de informações. Avaliar o desempenho escolar torna-se uma tarefa próxima a impossível e que dependeria de um esforço hercúleo. Como todos os alunos são oriundos de escolas públicas da região, esta medição é muito complicada já que as escolas públicas, municipais e estaduais, não divulgam, de acordo com o Instituto, qualquer tipo de boletim ou relatório de desempenho dos estudantes.

Ademais, o Instituto preza muito e tem entre seus objetivos questões extremamente subjetivas, tais como a felicidade das crianças atendidas e a evolução comportamental destas crianças em seus lares. Estes temas são de enorme complexidade quando se deseja

transformar análises tão qualitativas quanto estas em termos quantitativos para medir e comparar.

Por fim, vale dizer que as percepções sobre as dificuldades específicas do Instituto Baccarelli, ainda que sem valor científico dado a maneira como foram capturadas, serviram a este trabalho de duas maneiras: tanto para ratificar o que foi avaliado na revisão bibliográfica deste trabalho com relação às dificuldades relacionadas ao processo de desenvolvimento de indicadores, quanto para embasar as discussões e engrossar as dificuldades enumeradas no tocante à medição dos indicadores.

### **5.2.3 PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÕES SIMILARES**

Como instrumento adicional de pesquisa, entretanto sem valor científico por tal atividade ter sido realizada de maneira informal, o presente estudo buscou também analisar como organizações similares ao Instituto Baccarelli realizam estas atividades de controle da gestão e se utilizam indicadores como ferramenta para tal. O Instituto Baccarelli é uma associação sem fins lucrativos que promove o ensino de música clássica gratuitamente para crianças carentes. Através de pesquisa secundária, foi possível identificar instituições que realizam trabalho similar tanto no Brasil quanto no exterior.

No Brasil, o Grupo Cultural AfroReggae (AFROREGGAE, 2009) desenvolve uma série de projetos musicais com crianças na comunidade de Vigário Geral, Rio de Janeiro. No exterior foi possível identificar outros quatro programas, todos focados no ensino de música clássica para crianças carentes. Na Venezuela está baseado o programa provavelmente mais famoso do mundo, chamado El Sistema (GOBIERNO BOLIVARIANO DE VENEZUELA, 2009). Nos Estados Unidos da América foram identificados dois programas, um ligado à Orquestra Sinfônica de Chicago (CHICAGO SYMPHONY ORCHESTRA, 2009) e outro

chamado Harmony Program (HARMONY PROGRAM, 2009), ligado à Universidade da Cidade de Nova Iorque. Além disso, existe uma associação em Ottawa, no Canadá, chamada The Leading Note Foundation (THE LEADING NOTE FOUNDATION, 2009), que também se dedica ao ensino de música clássica para crianças carentes.

Durante este estudo, as quatro organizações baseadas no exterior foram procuradas, por meio de entrevistas informais, visando levantar um maior volume de informações sobre como estas associações medem desempenho. O Grupo Cultural AfroReggae não foi procurado. O El Sistema se recusou a ceder qualquer tipo de informação sobre gestão organizacional. A Orquestra Sinfônica de Chicago, como foi possível observar na entrevista, não realiza qualquer tipo de trabalho neste sentido.

Por outro lado, as outras duas organizações, Harmony Program e The Leading Note Foundation, aceitaram colaborar de maneira informal. Ambas, no momento das entrevistas, realizadas no mês de Maio do ano de 2009, citaram estar buscando o desenvolvimento de indicadores para medição do desempenho. Até o momento, as duas instituições utilizavam pesquisas de satisfação para avaliar suas atividades. A The Leading Note Foundation realiza pesquisas de satisfação com os alunos participantes de seus programas, onde as crianças devem preencher formulários com questões sobre as atividades realizadas, onde é possível dar uma nota com até cinco graduações. Os formulários são preenchidos semestralmente.

O Harmony Program, por sua vez, aplica questionários não só aos alunos, mas também junto aos pais e professores. Desta maneira, o instituto acredita ser possível mensurar o impacto de sua atuação de maneira mais ampla e sob diferentes pontos de vista, pois torna possível capturar diferentes visões não somente sobre cada atividade, mas também sobre a evolução crianças atendidas.

## **CAPÍTULO 6: PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O INSTITUTO BACCARELLI**

Como citado anteriormente, a oportunidade de trabalhar com o desenvolvimento de indicadores de desempenho para o Instituto Baccarelli surgiu através do estágio do autor na consultoria empresarial Monitor Group. O trabalho consistiu em, a partir da estratégia do Instituto Baccarelli e do sistema de indicadores já utilizado por esta, definir um novo SMD que permitisse ao Instituto Baccarelli avaliar o real impacto de suas atividades em todas as dimensões e auxiliar seus gestores na tomada de decisão.

O resultado do trabalho está descrito neste capítulo de maneira direta e estruturado em duas etapas etapas, que seguem a estrutura de definição de SMDs discutida na revisão bibliográfica. Primeiramente definiram-se as características e limitações dos indicadores e do sistema para então definir-se o sistema de medição. A definição do sistema de medição inclui a definição das dimensões de análise e dos indicadores.

### **6.1 DELIMITAÇÃO DE CONDIÇÕES E BARREIRAS NA DEFINIÇÃO DOS INDICADORES**

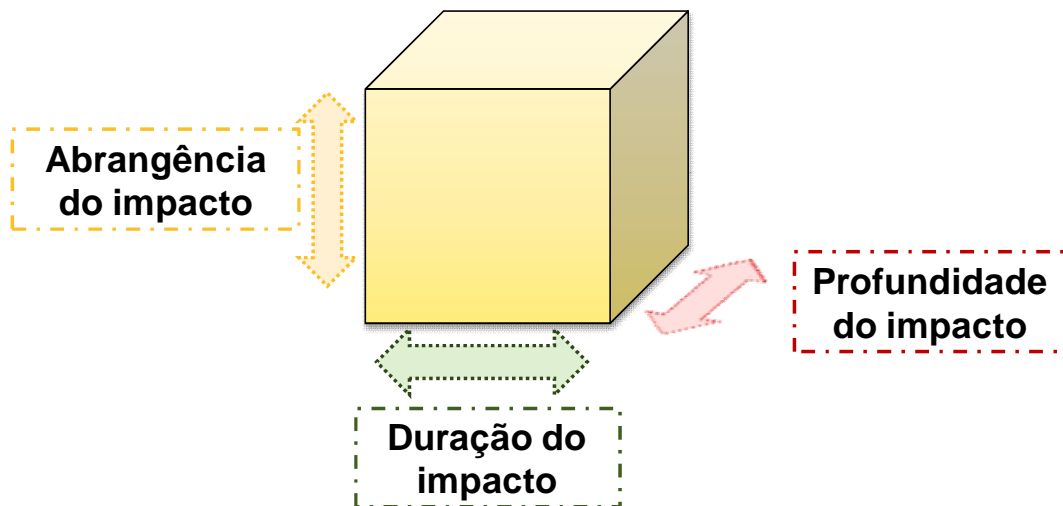
Conforme discutido anteriormente, o processo de definição de um sistema de indicadores passa primeiramente pela definição de uma série de condições e barreiras que em sequência devem balizar a definição dos indicadores, fazendo com que estes atendam a uma série de requisitos e características. Para tanto, definiu-se como essencial que os indicadores deveriam estar alinhados aos fatores fundamentais da organização e também deveriam avaliar todas as dimensões de impacto.

Com relação ao alinhamento aos fatores fundamentais, foi definido que os indicadores deveriam possuir quatro características essenciais:



- Refletir alinhamento e relacionamento com os fatores fundamentais, transparecendo claramente as aspirações da organização (visão, missão e objetivo);
- Transparecer o caráter inovador da organização;
- Refletir o empreendedorismo da organização; e
- Focar em medir a sustentabilidade da organização;

Já com relação às dimensões do impacto, os indicadores deveriam garantir que estivessem sendo apuradas a abrangência, a duração e a profundidade do impacto. Desta maneira, torna-se possível compara os indicadores historicamente e avaliar o impacto de maneira efetiva. A figura a seguir ajuda a ilustrar a delimitação dos indicadores, considerando que todos os indicadores devem estar contidos no balizamento formado pelo cubo:



**Figura 19 - Cubo balizador dos indicadores de desempenho. Fonte: Elaboração própria.**

Não houve neste estágio uma preocupação em limitar o número de indicadores. Houve claro, a diretriz de buscar sempre um sistema enxuto com um número reduzido de indicadores, mas não necessariamente com um número previamente fixado. Evidentemente,

deve haver, após a definição dos indicadores, uma adequação do tamanho do SMD à capacidade da organização de gerenciar um número limitado de medições, conforme previamente discutido.

Por fim, delimitadas as condições, barreiras e características dos indicadores, parte-se então para a definição do SMD.

## **6.2 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA O INSTITUTO BACCARELLI**

O primeiro passo na definição dos indicadores de desempenho para o Instituto passou pela escolha das dimensões a serem analisadas. A escolha das dimensões faz-se fundamental já que é através destas que se garante que o impacto está sendo efetivamente mensurado, e nada está sendo deixado de lado.

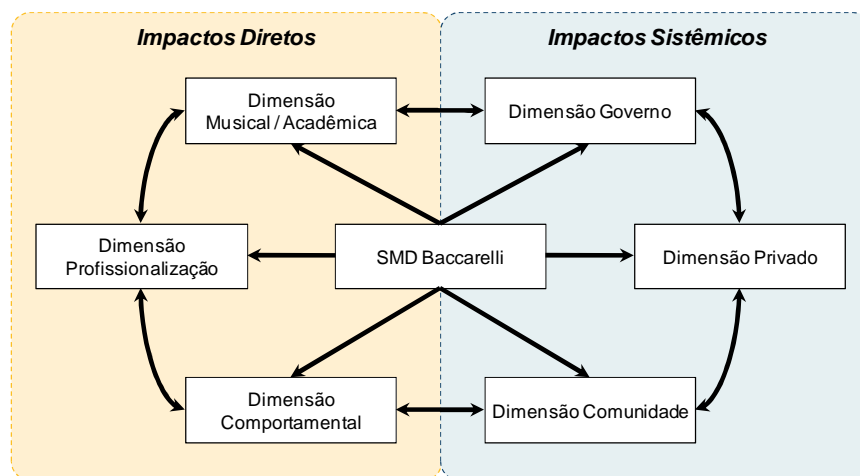
Avaliou-se então que era necessário primeiramente realizar uma quebra, onde fosse possível separar o impacto causado diretamente pelo Instituto daquele causado indiretamente, promovido pela própria comunidade dado o fato do Instituto estar inserido nesta comunidade. Isto é, uma organização do terceiro setor gera impacto direto no ambiente em que está presente através das atividades realizadas, mas também existe outra espécie de impacto que é causado por uma série de alterações realizadas no ambiente através de terceiros, mas que de certa forma influenciam positivamente a comunidade, e tais mudanças só ocorrem devido à presença da organização naquele ambiente.

Definiu-se então que seriam adotadas estas duas dimensões principais de análise: impactos diretos e impactos sistêmicos. A partir destas dimensões foram então compreendidas quais são as dimensões de análise que derivam destas duas dimensões. Assim como as primeiras dimensões, é importante que estas dimensões sirvam como um modelo a ser

seguido forçando o sistema a medir o impacto efetivo da organização. Para cada uma das dimensões, foram definidas outras três dimensões, que são as seguintes:

- Impactos Diretos:
  - Dimensão Musical / Acadêmica;
  - Dimensão Profissionalização; e
  - Dimensão Comportamental.
- Impactos Sistêmicos:
  - Dimensão Governo;
  - Dimensão Privado; e
  - Dimensão Comunidade.

A criação das dimensões de impacto direto e sistêmico funciona afinal como a separação de duas categorias principais de dimensões de análise, que apenas garante a abrangência dos indicadores. Estas dimensões reúnem um conjunto de indicadores que formam o sistema de medição de desempenho da organização. É possível analisar este sistema através do seguinte *framework*:



**Figura 20 - Framework do sistema de medição de desempenho do Instituto Baccarelli. Fonte: Elaboração própria.**

Para definir o novo sistema de medição, analisaremos em separado cada um das dimensões, bem como seus indicadores. Por fim, uma análise consolidada sumará o novo modelo para que então possa ser realizada uma análise comparativa entre o modelo atual, o antigo que vinha sendo desenvolvido e a teoria revisada neste trabalho.

### 6.2.1 DIMENSÃO MUSICAL / ACADÊMICA

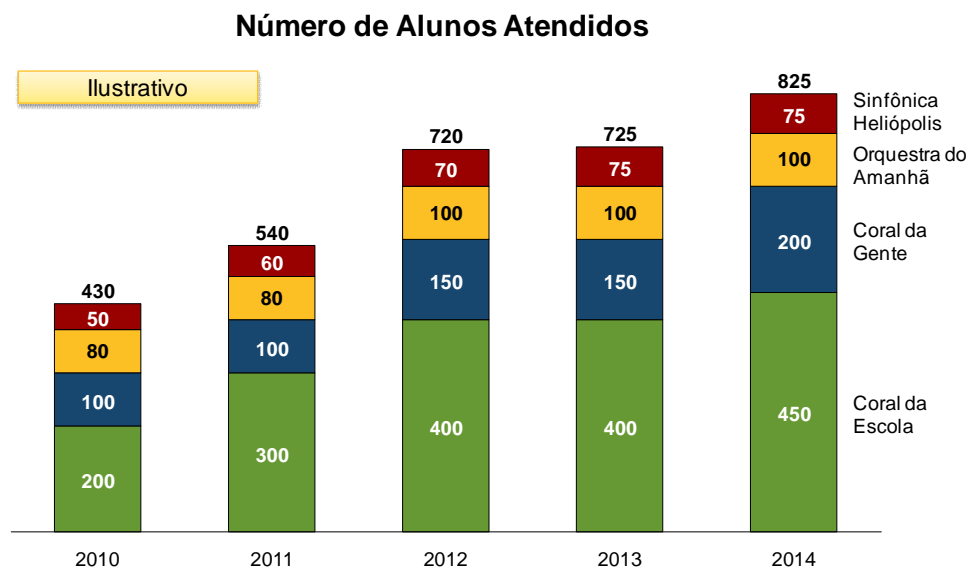
O intuito desta dimensão é avaliar o desempenho do Instituto na questão do ensino de música clássica por ele oferecido. É importante avaliar esta questão de maneira completa, desde as condições que o Instituto oferece para o ensino de música clássica até o número de alunos atendidos e o nível de aprendizado captado por estes alunos.

Dimensão Musical / Acadêmica	
Indicador	Modo de Medição
- Alunos Atendidos por Programa	- Medir o número de atendimentos realizados anualmente por cada programa do Instituto
- Tempo Médio Semanal de Permanência no Instituto	- Medir a média anual do tempo médio semanal de permanência no Instituto dos alunos de cada um dos programas
- Número de Instrumentos por Aluno	- Medir o número médio de Instrumentos possuídos pelo Instituto por aluno
- Ocupação Média das Instalações do Instituto	- Medir o percentual médio de ocupação da infra-estrutura do Instituto, comparando os atendimentos realizados versus a capacidade de realização de atendimentos
- Remuneração Média por Hora dos Professores Baccarelli	- Medir anualmente em reais (R\$), o salário médio semanal dos professores do Instituto
- Índice de Evasão por Programa	- Medir percentualmente a quantidade de alunos que deixam as atividades do Instituto por programa
- Excelência Musical nas Bancas de Teste	- Medir o desempenho médio dos alunos nas bancas de avaliação realizadas pelo Instituto

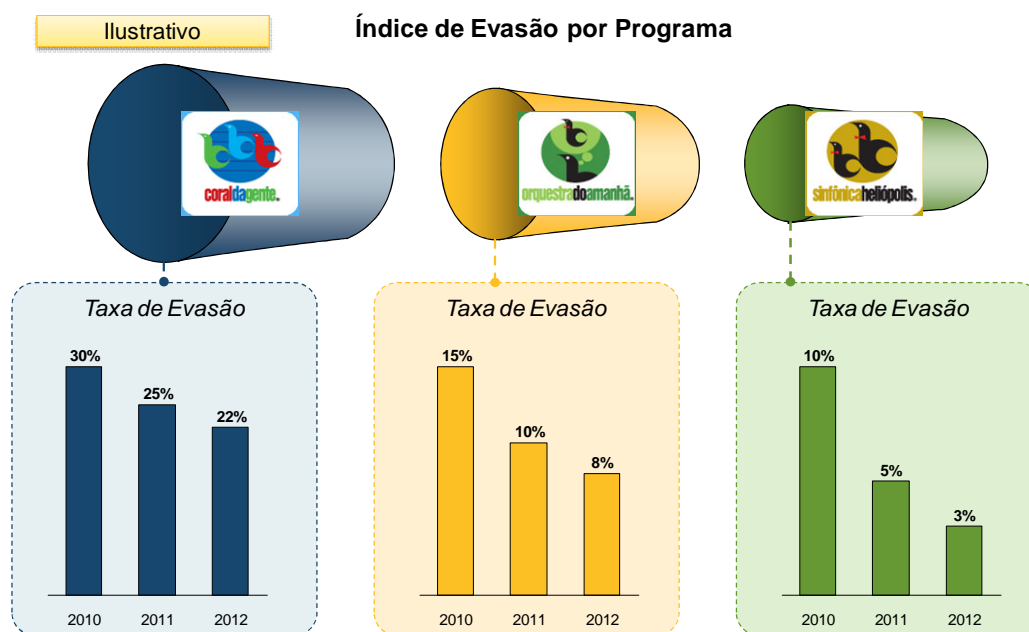
**Tabela 5 - Indicadores de desempenho dimensão musical / acadêmica. Fonte: Elaboração própria.**

Todos estes indicadores devem ser medidos mensalmente para gerar relatório anuais do desempenho do Instituto, que pode através de gráficos ser comparado ano a ano. A seguir, é possível observar exemplos ilustrativos das informações geradas por estes

indicadores. É importante ressaltar que todos os exemplos são ilustrativos e de modo algum representam números reais do Instituto.



**Figura 21 - Exemplo ilustrativo do gráfico do indicador do número de alunos atendidos por programa.**  
Fonte: Elaboração própria.



**Figura 22 - Exemplo ilustrativo do gráfico do indicador do índice de evasão por programa do Instituto.**  
Fonte: Elaboração própria.

### 6.2.2 DIMENSÃO PROFISSIONALIZAÇÃO

A questão da profissionalização é medida com o fim de avaliar a profissionalização tanto dos alunos atendidos quanto do próprio Instituto. Nesta dimensão são abordados tópicos como a sustentabilidade do Instituto, dado sua capacidade de gerar receita, a capacidade dos alunos de gerar receita para suas famílias, quebrando um ciclo de pobreza que já atravessa gerações, entre outros. Os indicadores desta dimensão são os seguintes:

Dimensão Profissionalização	
Indicador	Modo de Medição
- Percentual de Professores Formados no Instituto	- Medir anualmente do total de professores do Instituto, quantos deles foram formados no próprio Instituto
- Número de Monitores do Instituto	- Medir o número de monitores de música do Instituto, já que todos os monitores são formados no Instituto
- Percentual de Receita Própria Dentro da Receita Total	- Medir, do total da receita do Instituto, qual é o percentual de geração própria através de apresentações do Instituto face o percentual de doações
- Desempenho Escolar dos Alunos	- Medir o desempenho dos alunos na escola, através das medidas de Fraco, Regular e Ótimo fornecidas pelas escolas
- Número de Apresentações por Ano	- Medir o número de apresentações formais por programa oferecido pelo Instituto
- Geração de Renda Própria dos Alunos	- Medir, entre os alunos da Sinfônica Heliópolis, quanto geram renda através de atividades ligadas à música, atividades não ligadas à música e quantos não geram renda própria

**Tabela 6 – Indicadores de desempenho dimensão profissionalização. Fonte: Elaboração própria.**

### 6.2.3 DIMENSÃO COMPORTAMENTAL

A dimensão comportamental, diferentemente das outras descritas até aqui, possui um adicional de complexidade, dada a subjetividade do tema, em contraste com os outros que até aqui, podiam ser facilmente analisados de maneira quantitativa. A abordagem adotada para endereçar este ponto foi a adoção de um questionário, desenvolvido seguindo-se um princípio de fácil aplicação, consolidação e análise, que pudesse ser facilmente compreendido e rapidamente aplicado.

A idéia de se avaliar a evolução do comportamento dos alunos tem como objetivo medir o impacto que as atividades do Instituto exercem sobre a formação do caráter do indivíduo, que pode transformar sua vida, em uma análise micro e, em uma visão macro e generalizada, a sociedade como um todo.

Entretanto, nem sempre o aluno se comporta da mesma maneira nos ambientes que frequenta, por isso, é importante avaliar seu comportamento nos diferentes espaços que frequenta. Por uma razão de aplicabilidade, foram escolhidos três ambiente para aplicação do questionário: a casa, a escola e o Instituto, sendo que os questionários devem ser respondidos respectivamente por pais, professores e professores de música.

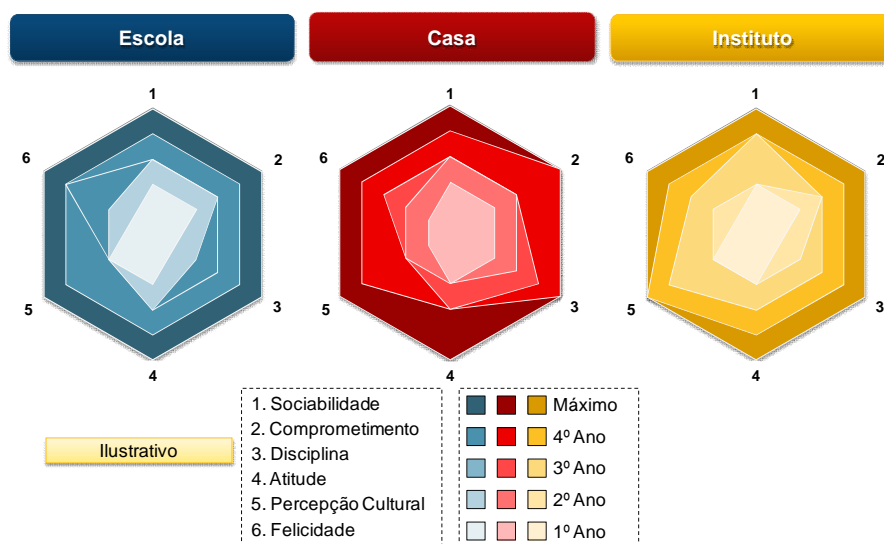
Visando abranger todos os aspectos do comportamento e obter um questionário simples de ser respondido, foram definidos seis âmbitos, ou competências individuais que devem formar o comportamento de uma pessoa. Para cada dimensão é possível escolher um parâmetro para aquele aluno em uma escala gradativa que varia de um a cinco, com um significando que o aluno não possui aquela competência e cinco que aquela competência é plenamente desenvolvida no aluno.

A partir disto é possível gerar dados históricos que comparem a evolução comportamental de cada aluno e, posteriormente, avaliar o impacto do Instituto em um grupo de alunos após um determinado período de participação nas atividades. As seis competências e suas respectivas descrições são:

- **Sociabilidade:** *o aluno se relaciona bem com o meio em que está inserido, trabalhando em equipe e cooperando com os colegas;*
- **Comprometimento:** *o aluno possui um desejo de entregar bons resultados nas atividades que realiza, possui responsabilidade, busca excelência e se preocupa com seus resultados;*

- **Disciplina:** o aluno interage bem com a sociedade, respeitando leis, hierarquia e a responsabilidade social;
- **Atitude:** o aluno se porta bem frente às situações a que é exposto, com autoconfiança, iniciativa, pró-atividade e disposição;
- **Percepção Cultural:** o aluno é aberto a atividades culturais, possui curiosidade intelectual e produção cultural; e
- **Felicidade:** o aluno demonstra alegria de viver e felicidade nas atividades que realiza.

Assim, a coletânea de dados deve gerar os seguintes gráficos através dos quais é possível observar a evolução comportamental dos alunos:



**Figura 23 - Exemplo ilustrativo do gráfico dos indicadores da dimensão comportamental. Fonte: Elaboração própria.**

#### 6.2.4 DIMENSÃO GOVERNO

Os indicadores da dimensão governo devem avaliar, através de algumas poucas medidas, como as atividades do governo junto à comunidade ou à questão cultural foram influenciadas e/ou alteradas devido a uma motivação provocada pelas atividades do Instituto.



É evidente que esta espécie de indicador faz-se muito complexa de medir, portanto, houve a preocupação de manter um número enxuto de medidas que pudessem ser facilmente obtidas. As medidas estão expostas na tabela a seguir:

Dimensão Governo	
Indicador	Modo de Medição
- Investimentos na Comunidade	- Medir o volume de investimentos do governo em melhorias, obras e infra-estrutura na comunidade em que o Instituto está inserido
- Investimentos em Cultura	- Medir o volume de investimento que o governo realiza em atividades culturais que atingem a comunidade em que o Instituto está inserido
- Mudança de Política Social	- Medir o número de alterações em leis ou políticas do governo motivadas por influência das atividades do Instituto

**Tabela 7 - Indicadores de desempenho dimensão governo. Fonte: Elaboração própria.**

### 6.2.5 DIMENSÃO PRIVADO

A dimensão privado se assemelha à dimensão governo, mas em outra esfera. O objetivo é que os indicadores avaliem e meçam o surgimento de atividades com fins lucrativos cuja existência derive do trabalho do Instituto Baccarelli. Apesar de parecerem de medição complexa, o fato de estes indicadores serem medidos exclusivamente na comunidade de Heliópolis, onde o Instituto está inserido, torna mais simples a coleta dos dados.

Como o objetivo é identificar possíveis atividades que gerem lucro e derivam das atividades do Instituto, foram elaborados dois indicadores descritos na tabela a seguir:

Dimensão Privado	
Indicador	Modo de Medição
- Número de ex-Alunos Ministrando Aulas	- Medir o número de ex-alunos que oferecem aulas de música em instituições que não o Instituto
- Número de Pequenos Negócio Locais	- Medir o número de pequenos negócios locais surgidos devido ao Instituto, como lojas de instrumentos, luteria, entre outros

**Tabela 8 - Indicadores de desempenho dimensão privado. Fonte: Elaboração própria.**

### 6.2.6 DIMENSÃO COMUNIDADE

A dimensão comunidade tem por objetivo medir o impacto que o Instituto Baccarelli exerce sobre a comunidade. Em foco principal observa-se o impacto causado na comunidade específica em que o Instituto está inserido, mas de maneira mais ampla, observa-se também o impacto que o Instituto exerce sobre a comunidade como um todo. Evidentemente, as medidas referentes à comunidade de Heliópolis são mais efetivas no sentido da influência do Instituto sobre os habitantes, ao passo que as medidas referentes à comunidade como um todo dizem respeito apenas ao reconhecimento do Instituto junto à mídia. Os indicadores estão expostos na tabela a seguir:

Dimensão Comunidade	
Indicador	Modo de Medição
- Ocupação da Platéia em Apresentações na Comunidade	- Medir a taxa de ocupação média dos assentos da platéia nas apresentações do Instituto na comunidade
- Número de Alunos Buscando o Instituto	- Medir o número total de alunos que se interessam e buscam o Instituto, mas não necessariamente tornam-se alunos atendidos
- Número de Aparições na Mídia	- Medir o número de aparições do Instituto na mídia, considerando jornais, revistas, rádio e televisão

**Tabela 9 - Indicadores de desempenho dimensão comunidade. Fonte: Elaboração própria.**

### 6.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

O objetivo deste tópico é realizar uma análise dos modelos de indicadores apresentados para que seja possível comparar a revisão bibliográfica, o modelo de SMD previamente desenhado pelo próprio Instituto Baccarelli e o modelo de SMD desenhado para o projeto. É importante observar que o modelo apresentado e proposto por este trabalho ainda se encontra em fase de refinamento por parte dos gestores do Instituto Baccarelli e pode potencialmente sofrer pequenas alterações antes de sua implementação. Também é importante ressaltar que o objetivo da análise é comparar exclusivamente os modelos propostos, já que

não é possível comparar números e resultados obtidos dos indicadores, uma vez que nenhum dos modelos chegou a ser efetivamente aplicado.

A primeira observação relevante é a adequação do modelo antigo do Instituto Baccarelli à estrutura similar à de um BSC proposta pelo trabalho. A transição de um modelo baseado em indicadores para cada objetivo específico para um em que são consideradas dimensões de análises que englobam os objetivos é importante, pois agora não existe mais uma sobreposição dos indicadores e garante-se que o impacto do Instituto é medido da maneira mais abrangente possível.

Um importante resultado deste trabalho é a definição das dimensões de análise do SMD, adaptando o modelo do BSC. Em comparação ao BSC tradicional, que considera as dimensões financeira, cliente, processos internos e aprendizado organizacional, que não fazem sentido para uma organização do terceiro setor, as dimensões musical / acadêmica, profissionalização, comportamental, governo, privado e comunidade propostas neste modelo se adequam às reais necessidades do Instituto, medindo os resultados que o Instituto deve entregar para atingir seus objetivos. Estão sendo medidos efetivamente o ensino que o Instituto oferece, como isso implica na quebra do ciclo de pobreza das famílias das crianças atendidas e em seu comportamento, que são os itens que o Instituto realmente deseja mudar.

É evidente que as dimensões selecionadas não necessariamente fazem sentido para todas as organizações de terceiro setor, mas todo o processo desenhado pode servir de base e inspiração para trabalhos similares em organizações parecidas.

Outro resultado importante a ser observado é que não havia sido considerado pelos autores revisados é o fato de que, diferentemente das organizações privadas tradicionais, o impacto do Instituto – considerando a aplicação deste ponto para o terceiro setor como um todo – deve ser medido sempre em períodos longos, considerando alterações somente em longo prazo. Isso ocorre principalmente devido à natureza do impacto e dos resultados das

atividades de organizações do terceiro setor. Em uma organização privada tradicional é simples observar alterações nos resultados financeiros após alterações ocorridas nos processos internos, percebidas através do BSC. Já no caso das organizações do terceiro setor, os resultados da transformação comportamental, para citar um exemplo, são mais complexos de acontecer e os resultados aparecem somente no longo prazo, por isso, essas medidas somente se alteram e permitem mudanças radicais de atuação no longo prazo.

Ainda assim, o novo sistema, como deveria ser desde o princípio, responde questões essenciais aos gestores do Instituto e serve como uma ferramenta efetiva de auxílio à tomada de decisão. O novo modelo permite aos gestores observar potenciais problemas nas atividades realizadas e então realizar os ajustes necessários para que o Instituto possa caminhar no sentido de atingir os seus objetivos estratégicos.

Em suma, a aplicação do caso mostra que o desenvolvimento de um SMD para uma organização do terceiro setor passa por um trabalho de compreensão de estratégia e necessidades da organização, para que seja possível adaptar os modelos tradicionais de gestão às facetas e peculiaridades de cada organização do terceiro setor. Mas este trabalho é essencial, pois somente assim, iniciativas como a do Instituto Baccarelli e tantas outras organizações similares podem ser potencializadas para causar um impacto cada vez maior, transformando de maneira significativa a situação social do Brasil.

## **CAPÍTULO 7: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como última etapa deste trabalho, é importante reunir algumas considerações e observações sobre a maneira com que as atividades foram conduzidas, os resultados gerais do trabalho, observações ordinárias e sugestões de próximos passos em pesquisas adicionais de temas similares.

O objetivo principal do trabalho foi atingido, já que foi possível rever a teoria bibliográfica, entender o SMD atual de uma organização e propor um novo modelo a ser aplicado, considerando toda a teoria revisada. O trabalho se propõe ainda a prestar uma contribuição inovadora à literatura no tema da gestão no terceiro setor, já que há uma escassez grande de fontes disponíveis para pesquisa e uma escassez ainda maior de fontes de casos aplicados.

Com isso, o trabalho conseguiu reunir um volume significativo de diferentes abordagens sobre o tema e exemplificar não só um modelo já existente, que vai muito além das práticas em geral utilizadas em organizações do terceiro setor, mas também desenvolver e propor um novo modelo, que pode potencialmente servir como base ou modelo para novos trabalhos na mesma linha, sejam estes acadêmicos ou práticos.

Evidentemente, o tema escolhido possui algumas características que dificultam com que a aplicação da teoria tenha caráter estritamente científico. O trabalho manteve o caráter estritamente científico durante toda a fundamentação da pesquisa e a revisão bibliográfica, entretanto, não foi possível seguir esta linha na aplicação do caso, que possui um caráter informal inerente à suas características.

Com relação aos resultados dos trabalhos, foi possível perceber como o terceiro setor exige adaptações das ferramentas que atendam às suas reais necessidades, confirmando o que havia sido discutido na revisão bibliográfica. Além disso, surgiu a consideração da diferença

entre os períodos para observação dos resultados dos indicadores no terceiro setor, tema este que ainda não havia sido abordado por nenhum dos autores lidos e discutidos na revisão bibliográfica. Portanto, o trabalho proveu resultados relevantes para o tema em discussão, que podem potencialmente embasar futuras discussões auxiliar autores em futuras tentativas de se criar conteúdo adicional sobre o tema.

Com relação a próximos passos ou sugestões adicionais de temas de pesquisa, o autor acredita que seja necessário trazer ao conhecimento científico mais casos e aplicações da teoria, além de aprofundar a pesquisa de indicadores e trazer para o terceiro setor discussões sobre outras ferramentas de gestão aplicadas no primeiro setor. É essencial que a comunidade científica trabalhe também para desenvolver e auxiliar o terceiro setor na realização de suas atividades, contribuindo para um melhor aproveitamento dos recursos e uma potencialização dos resultados e do impacto causados por suas atividades. As organizações do terceiro setor tem o poder de transformar a questão sócio-econômica nacional e é a comunidade científica deve contribuir para isso. Este trabalho se propôs a prestar uma parcela deste serviço e acredita ter dado uma contribuição relevante para a continuação desta busca.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell Lincoln. **The meaning of strategic planning**. McKinsey Quaterly, p.48-61. Summer 1966.

ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Tradução. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1974.

AFROREGGAE, Grupo Cultural. **Página na internet do Grupo Cultural Afroreggae**. Disponível em: <[www.afroreggae.org.br](http://www.afroreggae.org.br)>. Acesso em 17 de setembro de 2009

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BANDEIRA, A. A. **Rede de indicadores de desempenho para gestão de uma hidrelétrica**. Tese de Mestrado. São Paulo: Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. “Entre o estado e o mercado: o público não-estatal”. Em Bresser-Pereira, L. C. e Nuria Cunill Grau (orgs.). **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: p. 15-48.

BUZZEL, R. D. ET ALII. **Strategic marketing management**. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1977.

CARDOSO, Ruth C. L. “Fortalecimento da sociedade civil”. Em IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo / Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta.** 3. ed. ver. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHICAGO SYMPHONY ORCHESTRA. **Página na internet da Orquestra Sinfônica de Chicago.** Disponível em: <[www.cso.org](http://www.cso.org)>. Acesso em 17 de setembro de 2009

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos.** São Paulo: Senac, 2000.

CUTT, James. **Performance measurement in non-profit organisations: integration and focus within comprehensiveness.** Asian Journal of Public Administration, Vol. 20, No 1: p. 3-29, Junho, 1998. Disponível em: <[www.hku.hk](http://www.hku.hk)>. Acesso em 27 de julho de 2009.

DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** Tradução. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** Tradução. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, Henry; **Administração Industrial e Geral.** São Paulo: Editora Atlas, 1950.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **Refletindo sobre parcerias.** Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em 07 de maio de 2009.



GOBIERNO BOLIVARIANO DE VENEZUELA. **Página na internet do programa El Sistema.** Disponível em: <<http://fesnojiv.gob.ve>>. Acesso em 17 de setembro de 2009

HANAI, Frederico Yuri. **Sistema de indicadores de sustentabilidade: uma aplicação ao contexto de desenvolvimento do turismo na região de Bueno Brandão, Estado de Minas Gérias, Brasil.** Tese de Doutorado. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2009.

HARMONY PROGRAM. **Página na internet do programa Harmony Program da Universidade da Cidade de Nova Iorque.** Disponível em: <[www.harmonypogram.cuny.edu](http://www.harmonypogram.cuny.edu)>. Acesso em 17 de setembro de 2009

HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolas S. **Strategic management: an integrative perspective.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1984.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Tradução. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAYDOS, W. **Measuring, managing and maximizing performance.** Portland: Productivity Press, 1991.

LODI, João Bosco. **Administração por objetivos: uma crítica.** São Paulo: Pioneira, 1972.

MARÇON, Denise. **Gestão das organizações do terceiro setor: uma reflexão sobre a adoção de elementos gerenciais empresariais.** Tese de Mestrado. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.

MARTINS, M. D. **A decisão organizacional no terceiro setor: em busca de especificidades.** In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acessado em 19 de setembro de 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Ed. Saraiva, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. 421 p. : il. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea – a ciência e arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1991.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Tese de Doutorado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and mataining results.** 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Tradução. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RHODEN, Marisa Ignez dos S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade de Santa Catarina, 2000.

RONCHETTI, Jan L. **Na integrated balanced scorecard strategic planning model for nonprofit organizations**. Journal of Practical Consulting, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, v. 1, p. 25-35, 2006.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. K. **In search of the non-profit sector: the question os definitions**. *Voluntas* 2/3. Manchester: Manchester University Press, 1992.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. Petrópolis: Gife / Editora Petrópolis, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

THE LEADING NOTE FOUNDATION. **Página na internet do programa The Leading Note Foundation**. Disponível em: <[www.leadingnotefoundation.org](http://www.leadingnotefoundation.org)>. Acesso em 17 de setembro de 2009

TZU, Sun. **The Art of War**. Nova York: Oxford University Press, 1971.

URBAN INSTITUTE. **Building a common outcome framework to measure nonprofit performance**. Washington: Dezembro, 2006. Disponível em: <[www.urban.org](http://www.urban.org)>. Acesso em 04 de agosto de 2009.

## ANEXO 1: INDICADORES PARA OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Neste anexo encontram-se os indicadores para os objetivos específicos 2, 3, 4, 5 e 6 do Instituto Baccarelli.

Objetivo Especifico 2	SINFÔNICA HELIOPOLIS	ORQUESTRA DO AMANHÃ	CORAL DA GENTE
<b>INDICADORES</b>	- Auto-estima dos alunos - Segurança e motivação dos alunos em aulas e apresentações - Alunos condicionados a atuar profissionalmente como músicos	- Auto-estima dos alunos - Segurança e motivação dos alunos em aulas e apresentações	- Auto-estima dos alunos - Segurança e motivação dos alunos em aulas e apresentações
<b>METAS</b>	- 100% dos alunos demonstram auto-estima elevada - 95% dos alunos demonstram mais segurança e motivação em aulas e apresentações - 80% dos alunos se sentem em condições de atuar profissionalmente como músicos	- 100% dos alunos demonstram auto-estima elevada - 95% dos alunos demonstram mais segurança e motivação em aulas e apresentações	- 100% dos alunos demonstram auto-estima elevada - 95% dos alunos demonstram mais segurança e motivação em aulas e apresentações
<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO</b>	- Questionário direcionado ao aluno. Modelo CPCD	- Questionário direcionado ao aluno. Modelo CPCD	- Questionário direcionado ao aluno e às famílias. Modelo CPCD

**Tabela 10 - Indicadores para o objetivo específico 2. Fonte: Disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.**

Objetivo Específico 3	SINFÔNICA HELIOPOLIS	ORQUESTRA DO AMANHÃ	CORAL DA GENTE
<b>INDICADORES</b>	- Percentual de alunos com o ensino médio concluído - Percentual de alunos cursando o ensino médio - Percentual de alunos cursando o ensino fundamental	- Percentual de alunos com o ensino médio concluído - Percentual de alunos cursando o ensino médio - Percentual de alunos cursando o ensino fundamental	- Percentual de alunos com o ensino médio concluído - Percentual de alunos cursando o ensino médio - Percentual de alunos cursando o ensino fundamental
<b>METAS</b>	- 80% de alunos com o ensino médio concluído - 15% de alunos cursando o ensino médio - 5% de alunos cursando o ensino fundamental	- 20% de alunos com o ensino médio concluído - 30% de alunos cursando o ensino médio - 50% de alunos cursando o ensino fundamental	- 10% de alunos com o ensino médio concluído - 20% de alunos cursando o ensino médio - 70% dos alunos cursando o ensino fundamental
<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO</b>	- Documentação exigida para ingresso no grupo - Reuniões de acompanhamento nas escolas - Canal de relacionamento com as escolas para verificação mútua	- Documentação exigida para ingresso no grupo - Reuniões de acompanhamento nas escolas - Canal de relacionamento com as escolas para verificação mútua	- Documentação exigida para ingresso no grupo - Reuniões de acompanhamento nas escolas - Canal de relacionamento com as escolas para verificação mútua

**Tabela 11 - Indicadores para o objetivo específico 3. Fonte: Disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.**

Objetivo Específico 4	SINFONICA HELIÓPOLIS	ORQUESTRA DO AMANHÃ	CORAL DA GENTE
<b>INDICADORES</b>	- Percentual de alunos com melhora no desempenho escolar - Percentual de alunos com melhoras no comportamento em ambiente escolar	- Percentual de alunos com melhora no desempenho escolar - Percentual de alunos com melhoras no comportamento em ambiente escolar	- Percentual de alunos com melhora no desempenho escolar - Percentual de alunos com melhoras no comportamento em ambiente escolar
<b>METAS</b>	- 80% dos alunos que estudam apresentam melhor desempenho escolar - 95% dos alunos que estudam apresentam melhoras no comportamento em ambiente escolar	- 80% dos alunos apresentam melhor desempenho escolar - 95% dos alunos apresentam melhoras no comportamento em ambiente escolar	- 80% dos alunos apresentam melhor desempenho escolar - 95% dos alunos apresentam melhoras no comportamento em ambiente escolar
<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO</b>	- Avaliação Escolar (notas) - Questionário direcionado ao aluno - Questionário direcionado às escolas	- Avaliação Escolar (notas) - Questionário direcionado ao aluno - Questionário direcionado às escolas	- Avaliação Escolar (notas) - Questionário direcionado ao aluno - Questionário direcionado às escolas

**Tabela 12 - Indicadores para o objetivo específico 4. Fonte: Disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.**

Objetivo Específico 5	SINFÔNICA HELIÓPOLIS	ORQUESTRA DO AMANHÃ	CORAL DA GENTE
<b>INDICADORES</b>	- Percentual dos familiares e amigos que comparecem às apresentações - Percentual da platéia preenchida em apresentações e concertos	- Percentual dos familiares e amigos que comparecem às apresentações - Percentual da platéia preenchida em apresentações e concertos	- Percentual dos familiares e amigos que comparecem às apresentações - Percentual da platéia preenchida em apresentações e concertos
<b>METAS</b>	- 80% dos familiares e amigos comparecem às apresentações - Apresentações e concertos com pelo menos 75% da platéia preenchida	- 80% dos familiares e amigos comparecem às apresentações - Apresentações e concertos com pelo menos 75% da platéia preenchida	- 80% dos familiares e amigos comparecem às apresentações - Apresentações e concertos com pelo menos 75% da platéia preenchida
<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO</b>	- Lista de convidados - Coleta de Depoimentos	- Lista de convidados - Coleta de Depoimentos	- Lista de convidados - Coleta de Depoimentos

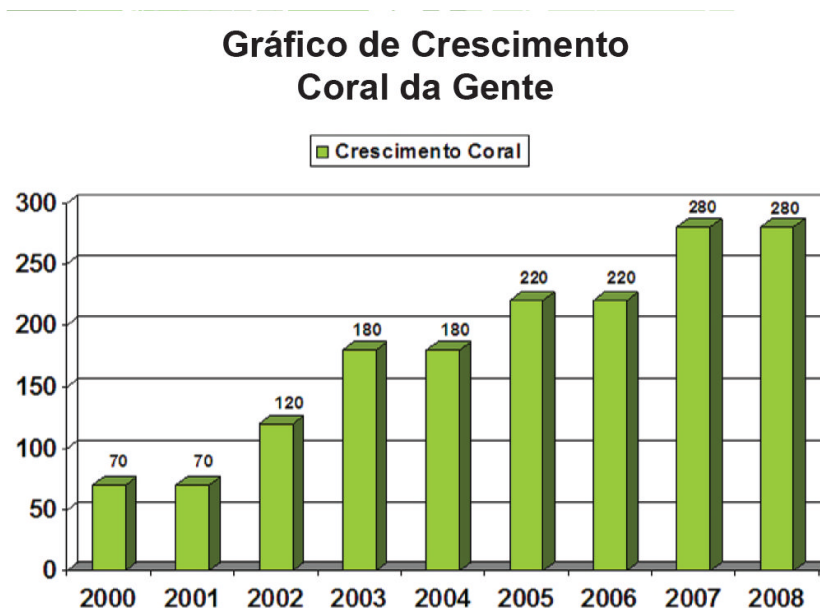
**Tabela 13 - Indicadores para o objetivo específico 5. Fonte: Disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.**

Objetivo Específico 6			
	SINFONICA HELIOPOLIS	ORQUESTRA DO AMANHA	CORAL DA GENTE
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual das vagas do grupo preenchidas</li> <li>- Percentual das monitorias (orientação dirigida aos estudos dos alunos iniciantes) cumpridas</li> <li>- Percentual de presença nas <del>Masterclasses</del> internacionais</li> <li>- Participação gradativa em Festivais Nacionais e Internacionais de Música</li> <li>- Grande parte dos alunos atua externamente em trabalhos comissionados (eventos, gravações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de vagas preenchidas</li> <li>- Percentual de presença nas monitorias (orientação dada pelos alunos avançados aos iniciantes)</li> <li>- Percentual de presença nas <del>Masterclasses</del> internacionais</li> <li>- Formação constante de grupos de música de câmara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de vagas preenchidas</li> <li>- Percentual dos alunos demonstram interesse de iniciar o estudo de instrumentos em paralelo ao estudo de canto coral</li> <li>- Formação de um Coral Juvenil</li> </ul>
<b>METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% das vagas do grupo preenchidas</li> <li>- 100% das monitorias (orientação dirigida aos estudos dos alunos iniciantes) cumpridas</li> <li>- 85% de presença nas <del>Masterclasses</del> internacionais</li> <li>- Participação gradativa em Festivais Nacionais e Internacionais de Música</li> <li>- Grande parte dos alunos atua externamente em trabalhos comissionados (eventos, gravações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% de vagas preenchidas</li> <li>- 100% de presença nas monitorias (orientação dada pelos alunos avançados aos iniciantes)</li> <li>- 85% de presença nas <del>Masterclasses</del> internacionais</li> <li>- Formação constante de grupos de música de câmara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% de vagas preenchidas</li> <li>- 80% dos alunos demonstram interesse de iniciar o estudo de instrumentos em paralelo ao estudo de canto coral</li> <li>- Formação de um Coral Juvenil</li> </ul>
<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de presença em ensaios</li> <li>- Avaliação mensal dos regentes</li> <li>- Resultados dos testes classificatórios</li> <li>- Planilhas de controle de monitorias</li> <li>- Lista de inscrições e de presença em <del>Masterclasses</del></li> <li>- Número de Inscrições em Festivais Nacionais e Internacionais</li> <li>- Relatórios de alunos após participação em Festivais</li> <li>- Acompanhamento por meio de questionário dos estudos de alunos que vivem fora do país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de presença das aulas</li> <li>- Avaliação dos professores</li> <li>- Planilhas de controle de monitorias</li> <li>- Lista de inscrições e de presença em <del>Masterclasses</del></li> <li>- Inscrições em Festivais</li> <li>- Questionários direcionados aos alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de presença em ensaios</li> <li>- Avaliação dos regentes e professores</li> <li>- Questionários direcionados aos alunos</li> </ul>

Tabela 14 - Indicadores para o objetivo específico 6. Fonte: Disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.

## ANEXO 2: CONTEÚDO DO RELATÓRIO ANUAL 2008

Neste anexo encontram-se os gráficos do conteúdo do Relatório Anual 2008 do Instituto Baccarelli.



**Gráfico 2 - Evolução do número de atendimentos do programa Coral da Gente. Fonte: Relatório Anual Instituto Baccarelli 2008 (p. 11) , disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.**



### Gráfico de Crescimento Orquestra do Amanhã

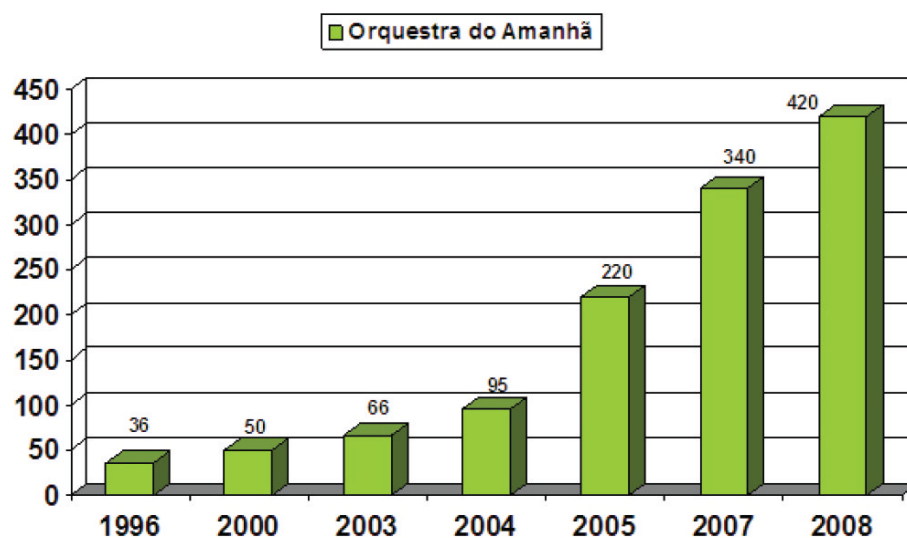


Gráfico 3 - Evolução do número de atendimentos do programa Orquestra do Amanhã. Fonte: Relatório Anual Instituto Baccarelli 2008 (p.12), disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.

### Gráfico de Crescimento Sinfônica Heliópolis

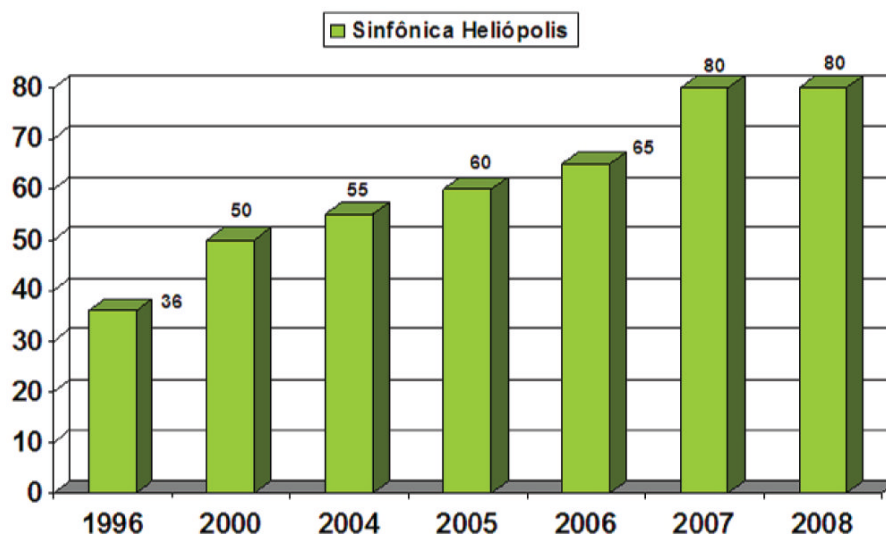


Gráfico 4 - Evolução do número de atendimentos do programa Sinfônica Heliópolis. Fonte: Relatório Anual Instituto Baccarelli 2008 (p.13), disponibilizado pelo Instituto Baccarelli, não disponível ao público.