

FÁBIO KENJI NISHIKAWA

**Elaboração de planejamento estratégico para uma organização não
governamental do setor da educação**

São Paulo
2017

FÁBIO KENJI NISHIKAWA

**Elaboração de planejamento estratégico para uma organização não
governamental do setor da educação**

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

São Paulo

2017

FÁBIO KENJI NISHIKAWA

**Elaboração de planejamento estratégico para uma organização não
governamental do setor da educação**

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

Orientadora: Professora Doutora Roberta de
Castro Souza Pião

São Paulo

2017

Catalogação-na-publicação

Nishikawa, Fábio Kenji

**Elaboração de planejamento estratégico para uma organização não
governamental do setor da educação / F. K. Nishikawa -- São Paulo, 2017.
137 p.**

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

**1. Planejamento Estratégico 2. Terceiro Setor 3. Educação I. Universidade de
São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Aos meus pais, pelos seus ensinamentos,
dedicação e apoio, que me permitiram e
motivaram a chegar até aqui

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Sidney Nishikawa e Nair Mieko Seto Nishikawa, por todo o empenho, o apoio e a confiança ao longo da minha graduação, que me permitiram crescer e amadurecer como pessoa e profissional.

Aos meus irmãos, que trilharam um caminho parecido nessa mesma Escola, e sempre foram fonte de inspiração e apoio durante os anos em que estive na POLI.

A todo o Matemática em Movimento, ONG pela qual sempre terei o maior carinho e admiração, e em especial à Mariana Giacon, atual presidente, pela sua ajuda, atenção e amizade.

Aos meus amigos da graduação, que percorreram essa jornada comigo e com quem eu compartilhei todos as minhas conquistas e, também, os principais desafios.

À Prof^a. Dra. Roberta de Castro Souza Pião, pela atenção, pelos ensinamentos e dedicação ao longo do desenvolvimento desse Trabalho de Formatura. Aos demais professores da Engenharia de Produção da POLI, o meu agradecimento por todos as experiências compartilhadas e conhecimentos ensinados ao longo da graduação.

RESUMO

Esse estudo tem por objetivo estruturar um modelo de planejamento estratégico e aplicá-lo em uma organização não governamental (ONG) que atua na educação pública da cidade de São Paulo. Essa organização apresentou crescimento significativo nos últimos anos e, devido à expansão, tornou-se necessário repensar quais eram os seus objetivos estratégicos e como a organização deveria planejar-se para alcançá-los. Esse trabalho, então, iniciou-se com a definição de um comitê com membros da diretoria da ONG com o objetivo de alinhar o processo de planejamento estratégico e seus objetivos. A seguir, conduziram-se análises do ambiente externo, em que as variáveis externas e seus impactos foram estudados; interno, em que os recursos e competências foram mapeados e classificados de acordo com o seu valor; e integrada, em que as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram identificadas. Esses elementos, em conjunto, auxiliaram na definição da visão até 2020 que, por sua vez, guiou tanto a elaboração dos objetivos e metas a serem perseguidos, quanto os planos de ação e a consolidação nos projetos a serem planejados e executados. Esse estudo ainda priorizou, em ondas, os projetos a serem endereçados através de um método analítico de tomada de decisão e também por meio do alinhamento formal com a organização. Os projetos priorizados tiveram, então, o seu planejamento detalhado e ainda estão sendo executados pela ONG. Os resultados preliminares indicam que esse estudo foi importante na medida em que auxiliou a organização a identificar, estruturar e planejar os dois principais desafios atuais – com a definição de uma equipe, escopo, processo, responsabilidades e prazos – e auxiliar, assim, a ONG a aproximar-se de sua visão estratégica.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Terceiro Setor. Educação.

ABSTRACT

This study aims to structure a strategic planning model and apply it to a non-governmental organization (NGO) which operates in São Paulo's city public education. This organization has grown significantly in the recent years and, due to its expansion, it became necessary to rethink what were the strategic objectives and how the organization should be planned to achieve them. This study, then, began with the definition of a committee composed, mainly, by the NGO board to align the strategic planning process and its objectives. Next, several analyzes were conducted: the external environment analysis, in which variables and their impacts were studied; the internal analysis, which mapped and classified the resources and capabilities per their value; and the integrated analysis, in which the main strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified. These elements, altogether, helped to define the vision until 2020 that, in turn, guided both the elaboration of the objectives and goals to be pursued, as well as the action plans and the further consolidation in projects to be planned and executed. This study also prioritized, in waves, the projects to be addressed through both a decision making analytical method and a formal alignment with the organization. The prioritized projects had, then, their planning detailed and are still being run by the NGO. Preliminary results indicate that this study was important once it helped the organization to identify, structure and plan the two main current challenges – by defining a team, scope, process, responsibilities and deadlines – and thereby assisting the NGO to be closer of its strategic vision.

Key words: Strategic Planning. Third sector. Education

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico proposto por Oliveira.....	35
Figura 2 - Modelo de Processo Estratégico Proposto por Tavares.....	38
Figura 3 - Modelo de Planejamento Estratégico para Organizações sem fins lucrativos proposto por Bryson.....	43
Figura 4 - Modelo de Planejamento Estratégico para Organizações sem fins lucrativos proposto por Oster.....	44
Figura 5 - Modelo de Planejamento Estratégico proposto por Schaefer e Voors.....	46
Figura 6 - Ferramentas e conceitos a serem definidos, com respectiva bibliografia e aplicação no estudo.....	49
Figura 7 - Matriz SWOT.....	52
Figura 8 - Balanced Scorecard.....	54
Figura 9 - Estrutura hierárquica básica do método AHP.....	55
Figura 10 - Contribuição do Terceiro Setor no PIB de diversos países.....	60
Figura 11 - Divisão das atividades do Terceiro Setor em diversos países.....	61
Figura 12 – Fontes de financiamento de ONGs em diversos países.....	61
Figura 13 - Representação da metodologia de pesquisa adotada nesse estudo.....	66
Figura 14 - Modelo de Planejamento Estratégico proposto nesse estudo.....	67
Figura 15 – Exemplo de estrutura de Matriz RACI utilizada nesse estudo.....	71
Figura 16 - Principais acontecimentos por ano do Matemática em Movimento.....	74
Figura 17 - Número de voluntários e alunos por ano, com o crescimento percentual anual do número de alunos.....	74
Figura 18 – Rotina típica de um sábado de atividades.....	75

Figura 19 - Organograma da ONG - divisão por departamentos.....	77
Figura 20 - Relação de todos os voluntários por departamento.....	77
Figura 21 - Método para seleção e execução de projetos, com destaque à etapa de avaliação e priorização.....	78
Figura 22 – Principais papéis do Pedagógico de Aulas, com responsabilidades e quantidade de voluntários.....	82
Figura 23 - Cronograma proposto para o estudo.....	86
Figura 24 - Princípios norteadores do Planejamento Estratégico.	87
Figura 25 - Dimensões e fatores estudados na análise externa indireta.....	91
Figura 26 - Resumo das dimensões, fatores e respectivos níveis de influência sobre a organização-alvo.	94
Figura 27 - Análise SWOT do ambiente e do Matemática em Movimento.	99
Figura 28 - Principais ideias geradas para a definição da “visão 2020”.	102
Figura 29 - Relação de dimensões, critérios e escalas para a avaliação de projetos.....	110
Figura 30 - Matriz de Urgência na Implementação e Impacto na organização dos projetos – avaliação do comitê.....	113
Figura 31 - Matriz de Urgência na Implementação e Impacto na organização dos projetos – resultado do questionário com demais voluntários.	115
Figura 32 - Matriz de Urgência na Implementação e Impacto validada e segmentação final dos projetos em ondas.....	116
Figura 33 - Fases genéricas de um projeto desse estudo.....	116
Figura 34 - Principais etapas do projeto "Mapeamento e Otimização de processos".....	117
Figura 35 - Principais atividades do projeto “Mapeamento e otimização de processos”.....	119

Figura 36 - Matriz RACI desenhada para o projeto “Mapeamento e Otimização de processos”.	120
Figura 37 - Cronograma base desenhado para o projeto “Mapeamento e Otimização de processos”.	120
Figura 38 – Mapa de empresas prioritárias especializadas em Gestão por Processos e BPM.	121
Figura 39 - Principais etapas do projeto de "Lideranças 2020".	122
Figura 40 - Objetivos e principais perguntas para cada pilar do projeto "Lideranças 2020".	123
Figura 41 - Principais atividades do projeto “Lideranças 2020”.	124
Figura 42 - Matriz RACI desenhada para o projeto “Lideranças 2020”.	124
Figura 43 - Cronograma base desenhado para o projeto Lideranças 2020.	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características principais por tipo de planejamento.....	33
Tabela 2 - Comparação entre os modelos de Bryson, Oster e Tradicional.	48
Tabela 3 - Exemplos dos quatro tipos de recurso ou capacidade de uma empresa.	50
Tabela 4 - Escala numérica de Saaty (1991). ..	56
Tabela 5 - Critérios para a classificação de uma organização como entidade sem fins lucrativos.	59
Tabela 6 - Relação de perguntas e respostas consolidadas para revisão da missão	88
Tabela 7 - Principais recursos e competências da organização.	95
Tabela 8 - Classificação dos recursos/competências da organização.....	98
Tabela 9 - Relação de objetivos, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard	105
Tabela 10 - Planos de ação para cada iniciativa, com relevância, prazos e responsáveis.	107
Tabela 11 - Relação de projetos, com respectivo escopo, prazo, responsáveis e iniciativas contempladas	108
Tabela 12 - Avaliação, em pares, dos critérios do método AHP	111
Tabela 13 - Resultado final do método AHP - avaliação de cada projeto em cada critério.	112
Tabela 14 - Avaliação dos projetos em relação à dimensão Urgência na Implementação.....	112
Tabela 15 - Resultados da pesquisa e avaliação comparativa com notas atribuídas pelo comitê.	114
Tabela 16 – Processos-alvo com respectivo escopo descrito do projeto.	119

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (Análise Multicritério)
BPM	Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócio)
E&P	Eventos e Patrimônio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Índice de Consistência
ICR	Índice de Consistência Randômico
IIBA	<i>International Institute of Business Analysis</i>
MM	Matemática em Movimento
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i> (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes)
PJ	Pessoa Jurídica
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. Introdução.....	27
1.1. Contexto e justificativa	27
1.2. Objetivo e escopo.....	28
1.3. Estrutura do trabalho.....	29
2. Planejamento Estratégico	31
2.1. Estratégia - Conceituação	31
2.2. Planejamento e Estratégia.....	32
2.3. Planejamento Estratégico para uma organização tradicional	34
2.3.1. Modelo de Oliveira.....	34
2.3.2. Modelo de Tavares	37
2.4. Planejamento Estratégico aplicado ao Terceiro Setor	40
2.4.1. Modelo de Bryson	41
2.4.2. Modelo de Oster	43
2.4.3. Modelo de Schaefer e Voors	44
2.5. Comparação dos modelos de Planejamento Estratégico	46
2.6. Ferramentas e conceitos de análise estratégica.....	49
2.6.1. Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV)	49
2.6.2. Análise SWOT.....	51
2.6.3. Definição de objetivos, metas e o Balanced Scorecard	52
2.6.4. Plano de ação	54

2.6.5. O método AHP – Analytic Hierarchy Process.....	54
3. O Terceiro Setor.....	57
3.1. Conceituação	57
3.2. O Terceiro Setor no mundo.....	59
3.3. O Terceiro Setor no Brasil	62
3.4. Desafios do Terceiro Setor.....	63
4. Metodologia Proposta	65
4.1. Metodologia de Pesquisa	65
4.2. Modelo de Planejamento Estratégico.....	67
4.2.1. Fase de Preparação.....	68
4.2.2. Fase de Diagnóstico	68
4.2.3. Fase de Planejamento.....	69
4.2.4. Fase de Implementação	70
5. O Matemática em Movimento	73
5.1. História e crescimento.....	73
5.2. Estratégia.....	74
5.3. Rotina do projeto.....	75
5.4. Estrutura Organizacional.....	76
5.4.1. O Departamento de Gestão	77
5.4.2. O Departamento de Recursos Humanos	79
5.4.3. O Departamento de Comunicação e Marketing.....	81

5.4.4. O Departamento Pedagógico	81
5.4.5. Eventos e Patrimônio.....	82
6. Aplicação do modelo e resultados	85
6.1. Preparação	85
6.1.1. Definição do comitê e alinhamento inicial	85
6.1.2. Revisão da missão e definição das estratégias gerais	87
6.2. Diagnóstico.....	90
6.2.1. Análise do ambiente externo	90
6.2.2. Análise do ambiente interno	94
6.2.3. Análise integrada do ambiente	99
6.3. Planejamento	100
6.3.1. Definição da visão	101
6.3.2. Definição de objetivos e metas.....	103
6.3.3. Formulação de planos de ação e projetos	106
6.4. Implementação.....	109
6.4.1. Priorização de projetos para o desenho da implementação	109
6.4.2. Alinhamento com a organização e ajustes na priorização	113
6.4.3. Desenho dos projetos a serem implementados	116
7. Conclusões e Recomendações do autor.....	127
8. Referências Bibliográficas.....	129
APÊNDICE A – Tabelas de avaliação do método AHP	135

APÊNDICE B – Pesquisa quantitativa utilizada para alinhamento com organização..... 136

1. Introdução

1.1. Contexto e justificativa

A formação como engenheiro de produção abrange um conjunto vasto e variado de habilidades e conhecimentos, que garantem ao profissional a conceituação técnica básica da engenharia e, também, o capacitam a controlar processos, gerir o trabalho e ter uma visão mais holística sobre o sistema produtivo. Segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2002), o perfil desejado para o egresso do curso consiste em:

Sólida formação científica e profissional que capacite o engenheiro de produção a identificar, formular e solucionar problemas ligados às atividades de projeto, operação e gerenciamento do trabalho e de sistemas de produção de bens e/ou serviços, considerando seus aspectos humanos, econômicos, sociais e ambientais, com visão ética e humanística, em atendimento às demandas da sociedade.

Dessa forma, o escopo de atuação do engenheiro de produção inclui a análise e solução de problemas estratégicos para uma organização. Esse estudo foca-se, assim, no conceito de planejamento estratégico aplicado a uma organização do Terceiro Setor. A escolha desse tema e do estudo de caso a ser desenvolvido foi resultado de três principais fatores: a relevância do trabalho desempenhado pela organização, a sua necessidade e panorama atual, e o acesso aos dados e informações obtidos pelo autor.

O Matemática em Movimento (MM) é uma organização não governamental (ONG) fundada em 2011 por alunos da Escola Politécnica inconformados com a situação do ensino público brasileiro. O propósito dos jovens, à época, era o de transformar a realidade de jovens carentes paulistanos através do ensino da matemática. Tal motivação justifica-se: no *Programme for International Student Assessment* (PISA ou Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, em português) de 2015, o Brasil ocupou as últimas colocações nas três dimensões avaliadas - ciências, leitura e matemática – entre os setenta países participantes. Além disso, o resultado de matemática, foco da organização de trabalho da organização sob estudo, mostra que 70,25% dos estudantes brasileiros estão abaixo do nível básico de proficiência esperado nessa disciplina.

Buscando atender, com excelência, cada vez mais estudantes, o Matemática em Movimento apresenta dados de crescimento surpreendentes: o número de alunos atendidos aumentou de 10, em 2012, para 133, em 2017 (+1230% em 6 anos). Essa expansão também foi acompanhada do aumento significativo de voluntários - de 7 para 105, no mesmo período -

tornando os desafios da ONG cada vez mais complexos e soluções assertivas, cada vez mais necessárias. A organização precisa hoje de um planejamento que auxilie na sua tomada de decisão estratégica.

Nesse sentido, Barry (1997) define o planejamento estratégico como “o que a organização pretende alcançar e, em segundo lugar, como a liderança dentro de uma organização vai direcionar ou utilizar seus recursos para atingir os seus fins”. No contexto atual do Matemática em Movimento, esse processo é feito de forma difusa, pouco organizada e informal, de modo que os resultados esperados não são atingidos. É essa a lacuna que esse estudo se propõe a resolver.

Por fim, o autor do estudo fez parte da organização durante anos, o que lhe possibilitou ter acesso às informações e contar com a confiança da diretoria da organização. A escolha do Matemática em Movimento, então, representou um benefício duplo para o autor desse estudo: aplicar os conhecimentos aprendidos durante todo o curso de Engenharia de Produção em um estudo de caso real; e contribuir, ainda que de forma limitada, para resolver o problema de uma organização séria e comprometida com o desenvolvimento da educação desse país.

1.2. Objetivo e escopo

O objetivo central desse trabalho é elaborar um planejamento estratégico para o Matemática em Movimento. Esse estudo auxiliará a organização a compreender melhor o seu ambiente – interno e externo – e a identificar quais são as necessidades e oportunidades existentes, as quais guiarão a definição e priorização tanto dos objetivos estratégicos quanto dos planos de ação a serem tomados.

Esse estudo também possui objetivos secundários: um deles refere-se ao estudo das divergências entre as metodologias de planejamento estratégico empregadas às empresas tradicionais e a bibliografia existente acerca da aplicação em organizações do Terceiro Setor. Além disso, será necessário adaptar e ajustar todo o conteúdo pesquisado para a organização em estudo, que apresenta particularidades nem sempre previstas na bibliografia.

Em termos de escopo, esse Trabalho de Formatura estruturou o planejamento estratégico em quatro fases principais: preparação, diagnóstico, planejamento e implementação. As atividades principais incluem: definição do comitê e alinhamento inicial; revisão da missão e dos valores da organização; elaboração das análises do ambiente interna, externa e integrado;

definição da visão; definição de objetivos e metas, com respectiva elaboração de planos de ação, consolidados em projetos; priorização, alinhamento com a organização e desenho de alguns dos projetos. É importante destacar que somente algumas iniciativas foram detalhadas na fase de implementação, sendo o prosseguimento e acompanhamento de todos os projetos uma responsabilidade do Matemática em Movimento.

1.3. Estrutura do trabalho

Esse estudo foi estruturado em sete capítulos. O presente capítulo diz respeito à introdução, em que são apresentados o contexto, justificativa de trabalho, objetivos e escopo.

O segundo capítulo abrange toda a pesquisa bibliográfica acerca do planejamento estratégico, que inclui as metodologias – com as distinções entre a abordagem tradicional e a aplicação no Terceiro Setor – e ferramentas que serão empregadas ao longo do estudo.

O terceiro capítulo refere-se a uma análise bibliográfica do Terceiro Setor, o qual é conceituado academicamente. A seguir, apresenta-se o panorama do segmento no mundo e no Brasil, assim como os desafios típicos a serem superados.

O quarto capítulo contém a metodologia de pesquisa e o modelo de planejamento estratégico proposto nesse estudo. O método de pesquisa adotado é classificado de acordo com a literatura, e também são descritos cada um dos componentes do modelo de planejamento estratégico proposto.

O quinto capítulo realiza uma descrição sucinta acerca do Matemática em Movimento, em que aspectos como história e crescimento, estratégia, rotinas do projeto e estrutura organizacional são apresentados e detalhados.

O sexto capítulo consiste na aplicação da metodologia de planejamento estratégico sugerida e a apresentação dos resultados obtidos. Abrange, entre outros tópicos, a revisão da missão; análises interna, externa e integrada; definição de uma nova visão; definição de objetivos e metas; elaboração de planos de ação e consolidação em projetos; e priorização e desenho de um conjunto de projetos.

O sétimo e último capítulo apresenta as principais conclusões e recomendações obtidas com a realização desse Trabalho de Formatura.

2. Planejamento Estratégico

2.1. Estratégia - Conceituação

A primeira utilização do conceito de estratégia possui mais de 3000 anos e se refere às guerras e batalhas travadas pelo militar chinês Sun Tzu, autor da obra “A Arte da Guerra”. Para Tzu (2010), a estratégia possuía tanta importância que o caminho da vitória de uma guerra consistia no ataque à estratégia inimiga.

Uma das primeiras definições de estratégia pode ser observada pela obra de Chandler (1962), que definiu a estratégia como: “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para suportar esses objetivos”. Anthony (1965) segue definição similar à de Chandler (1962), mas destaca o elemento futuro ao ressaltar a importância da definição dos objetivos como um elemento guia para que a empresa alcance os seus objetivos.

Porter (1986), em seu célebre livro “Estratégia Competitiva”, define a estratégia de forma mais direta e em termos da competição: ele afirma que a estratégia competitiva se refere a um modelo que revela como um negócio vai competir, quais devem ser os seus objetivos e quais as políticas que devem ser utilizadas para alcançá-los. Já Tregoe e Zimmerman (1980) destacam a estratégia como ferramenta e apontam o seu valor na medida em ela possibilita entender a natureza e a direção da organização.

Segundo Mintzberg (2010), há diferentes significados para a estratégia e todas são úteis na medida em que fornecem uma multiplicidade de entendimentos e facilitam a sua aplicação. O autor ainda destaca que a estratégia se refere a um plano, um comportamento, uma posição, uma perspectiva e também um pretexto, o que ficou conhecido como os cinco “Ps” da estratégia.

Para Hamel e Prahalad (1993), há uma visão desbalanceada do conceito de estratégia, muito restrita a alocação de recursos como um meio de alcance de objetivos. Segundo os autores, a estratégia deve ter um enfoque interno que a permita alavancar os seus recursos e capacidades financeiros e não financeiros.

Abordagens mais recentes apresentam uma visão mais integrada do conceito da estratégia. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que a estratégia é “um conjunto integrado

e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

2.2. Planejamento e Estratégia

Segundo Taylor (1990) o planejamento é tratado como função da administração desde as suas primeiras definições e há uma suposição de que o planejamento confere ao trabalho uma maior eficiência e produtividade. Chiavenato (2014) reforça o caráter do planejamento como função primária e destaca a sua importância como meio de determinar, antecipadamente, quais são os objetivos a serem atingidos e a forma de alcançá-los.

Oliveira (2006) define o planejamento como:

[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz [...]

Maximiano (2004) destaca o papel do planejamento como processo de tomada de decisões, em que as alternativas representam os meios de se alcançar um futuro desejado. O autor ainda afirma que resultado desse processo é a preparação de planos, os quais representam os registros das decisões tomadas em conjunto pela organização.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o planejamento é importante na medida em que encoraja a administração a pensar sistematicamente no estado presente e no futuro desejado; o planejamento, assim, encoraja a organização a definir melhor suas políticas e objetivos, auxilia na coordenação de esforços e oferece padrões de desempenho mais transparentes para o acompanhamento e controle.

Segundo Oliveira (2006), há três principais tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, sendo que suas divergências consistem no horizonte de tempo (curto, médio e longo) e nível hierárquico considerados. As principais características de cada tipo de planejamento podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Características principais por tipo de planejamento.

Tipos de Planejamento	Características Principais
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: Estabelecer a direção da organização - Decisões com informações de ampla perspectiva, não programadas e não rotineiras - Desdobra metas globais, estratégias, políticas e objetivos - Horizonte de longo prazo e menor grau de detalhamento das decisões
Planejamento Tático	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: Otimizar uma área específica da organização - Horizonte de curto e médio prazo - Desdobra programações e orçamentos, determina políticas e procedimentos de negócio
Planejamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: Monitorar as atividades básicas da organização - Decisões que necessitam de programação prévia e detalhamento - É realizado o plano de ação da organização, de forma a contemplar a relação de custo/benefício

Fonte: Oliveira (2006).

Esse estudo propõe-se a estabelecer um Planejamento Estratégico para a ONG em análise, pois é a partir desse planejamento que se desdobram as iniciativas táticas e operacionais, sendo ainda o tipo de planejamento mais complexo e menos desenvolvido pela organização em estudo.

Drucker (1993) define o planejamento estratégico como:

O processo contínuo de tomada de decisões “empreendedoras” atuais de forma sistemática e com o maior conhecimento do futuro; a organização sistemática de esforços para que essas decisões sejam tomadas; e a mensuração dos resultados contra as expectativas através de feedback organizado e sistemático

Barry (1997) destaca os objetivos e a liderança de uma organização ao definir o planejamento estratégico como “o que a organização pretende alcançar e, em segundo lugar, como a liderança dentro de uma organização vai direcionar ou utilizar seus recursos para atingir os seus fins”.

Porto (2006) apud Chiavenato (2014) afirma a existência cinco características fundamentais para o planejamento estratégico. São elas:

- **Capacidade de adaptação a um ambiente externo mutável:** relacionamento entre a organização e seu ambiente e suas respectivas incertezas. As decisões são resultado da pressão externa e baseadas em suposições;

- **Orienta-se para o futuro:** trata-se de um delineamento para longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas atuais auxiliam na estipulação dos resultados futuros;
- **Processo de construção de consenso:** o planejamento estratégico considera todos de forma consensual, o que ajuda a lidar com interesses e necessidades diversos das partes envolvidas;
- **Meio de aprendizagem organizacional:** por se tratar de uma adaptação a um ambiente externo complexo, mutável e competitivo, o planejamento estratégico representa uma forma de aprendizado constante; e
- **É comprehensivo:** abrange a organização de forma sistêmica, identificando e compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades.

2.3. Planejamento Estratégico para uma organização tradicional

É importante caracterizar as diretrizes do Planejamento Estratégico para uma organização tradicional para que, posteriormente, as particularidades do planejamento estratégico para o Terceiro Setor sejam destacadas.

A principal diferença entre os dois tipos de organização refere-se à sua finalidade fim: as empresas tradicionais buscam a maximização do lucro para os seus acionistas, ao passo que as do Terceiro Setor existem para atender a uma necessidade social (OSTER, 1995). Ainda segundo o autor, a mensuração do sucesso ocorre de formas diferentes para os dois tipos de organização: enquanto as tradicionais avaliam o sucesso como o lucro e a rentabilidade de seus projetos e operação, as ONGs mensuram a sua performance como função da aderência de seus esforços em relação ao seu objetivo social e missão.

Os modelos de Oliveira (2006) e Tavares (1991) abordam o Planejamento Estratégico em organizações tradicionais e serão descritos nos tópicos posteriores.

2.3.1. Modelo de Oliveira

Oliveira (2006) destaca que o Planejamento Estratégico pode ser dividido em quatro principais etapas: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação. A metodologia do autor pode ser observada na Figura 1.

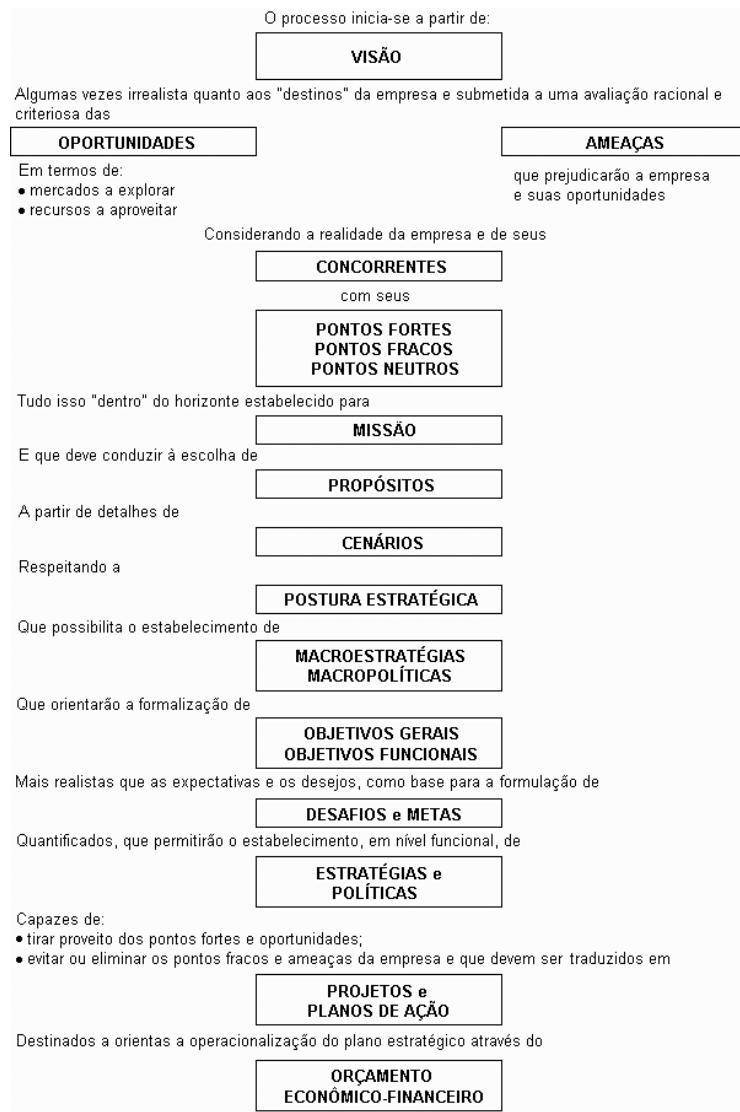


Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico proposto por Oliveira.

Fonte: Oliveira (2006).

As fases e seus respectivos elementos são:

- i. **Diagnóstico Estratégico:** estabelece a situação atual da empresa e quais são as suas aspirações para o futuro. Trata-se da etapa de análise interna, em que a companhia busca entender quais são os seus pontos fortes e fracos, bem como as suas prioridades estratégicas.
 - a. **Identificação da Visão:** refere-se à primeira etapa do processo, em que a alta administração da empresa define seus desejos, expectativas e objetivos. O autor destaca que a visão pode, inicialmente, ser irrealista, uma vez que ela será corrigida ao longo do Planejamento Estratégico;

- b. **Análise Externa:** comprehende a identificação de oportunidades e ameaças à organização. A empresa busca entender quais são mercados e recursos potenciais que podem ser explorados e quais são as ameaças de mercado que podem prejudicar a sua posição competitiva; e
- c. **Análise interna e dos concorrentes:** consiste na identificação de pontos fortes, fracos e neutros (em que ainda não há um consenso sob a sua classificação). O autor sugere, então, que esses pontos sejam comparados frente aos competidores (que já foram mapeados na análise externa), de modo que as vantagens competitivas possam ser identificadas.

ii. **Missão da empresa:**

- a. **Definição da missão:** nessa etapa, busca-se entender qual a razão de existir da empresa. O autor destaca que a missão deve endereçar alguma necessidade do mercado e não somente descrever o serviço e/ou produto a ser oferecido;
- b. **Propósitos:** consiste na definição dos propósitos atuais e potenciais e qual a postura estratégica que norteia os planos posteriores. O autor define os propósitos como os setores de atuação atuais e potenciais da organização;
- c. **Cenários:** consistem em situações futuras que podem ocorrer e afetar o posicionamento estratégico da organização. Oliveira (2006) destaca que os cenários não se tratam de previsões, mas sim de uma forma estruturada e sistemática de avaliar a possibilidade de ocorrência de cada situação, de forma a detectar e eliminar inconsistências;
- d. **Postura Estratégica:** consiste na abordagem que a organização terá frente ao ambiente. O autor destaca que é importante que essa postura utilize as análises interna e externa e esteja alinhada com a missão previamente definida; e
- e. **Macro estratégias e macro políticas:** referem-se às principais iniciativas e caminhos que possibilitam que a organização aproveite-se das oportunidades externas e proteja-se das ameaças do ambiente.

iii. **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nessa fase, busca-se entender como a missão e a visão da empresa podem ser realizadas.

- a. **Objetivos gerais e funcionais:** os objetivos gerais consistem em estados finais que a organização pretende atingir. Já os objetivos funcionais possuem

- um aspecto intermediário e são relacionados diretamente com as áreas funcionais;
- b. **Metas e desafios:** os desafios são os aspectos que devem ser continuamente perseguidos, mas que precisam de um prazo definido. Já as metas desdobram os objetivos em etapas e, segundo Oliveira (2006), devem ser quantificáveis;
 - c. **Estratégias e Políticas:** as estratégias consistem nas ações e caminhos que a organização entende como necessárias para que os objetivos possam ser atingidos. Já as políticas definem as orientações para a tomada de decisão, sustentando o planejamento estratégico;
 - d. **Projetos e Planos de Ação:** referem-se ao desdobramento das estratégias em projetos e planos de ação que possibilitarão à empresa alcançar os seus objetivos; e
 - e. **Orçamento Econômico e Financeiro:** consiste na quantificação dos projetos em termos dos recursos necessários. O autor destaca que os objetivos, desafios e metas devem ser constantemente avaliados. Trata-se de uma fase em que o relacionamento entre o planejamento estratégico e operacional é estabelecida.
- iv. **Controle e Avaliação:** embora não esteja explicitamente destacada no modelo, essa fase é importante na medida em que todo o processo é avaliado frente ao seu planejamento. Oliveira (2006) destaca que os limites aceitáveis devem ser estabelecidos para cada desafio, meta e projeto, para que a organização possa acompanhar o andamento do processo e avaliar as razões de seu sucesso ou fracasso.

2.3.2. Modelo de Tavares

A metodologia de Tavares (1991) pode ser aplicada às instituições públicas ou privadas, sejam elas de grande ou pequeno porte. Trata-se de um modelo de referência, pois o autor enfatiza o entendimento da necessidade do consumidor e o foco no mercado como prioridades, de forma que a organização consiga identificar e alcançar diferenciais competitivos por meio da inovação em mercados, produtos e processos.

O modelo de Tavares (1991) pode ser observado na Figura 2 e dividido em sete principais etapas.

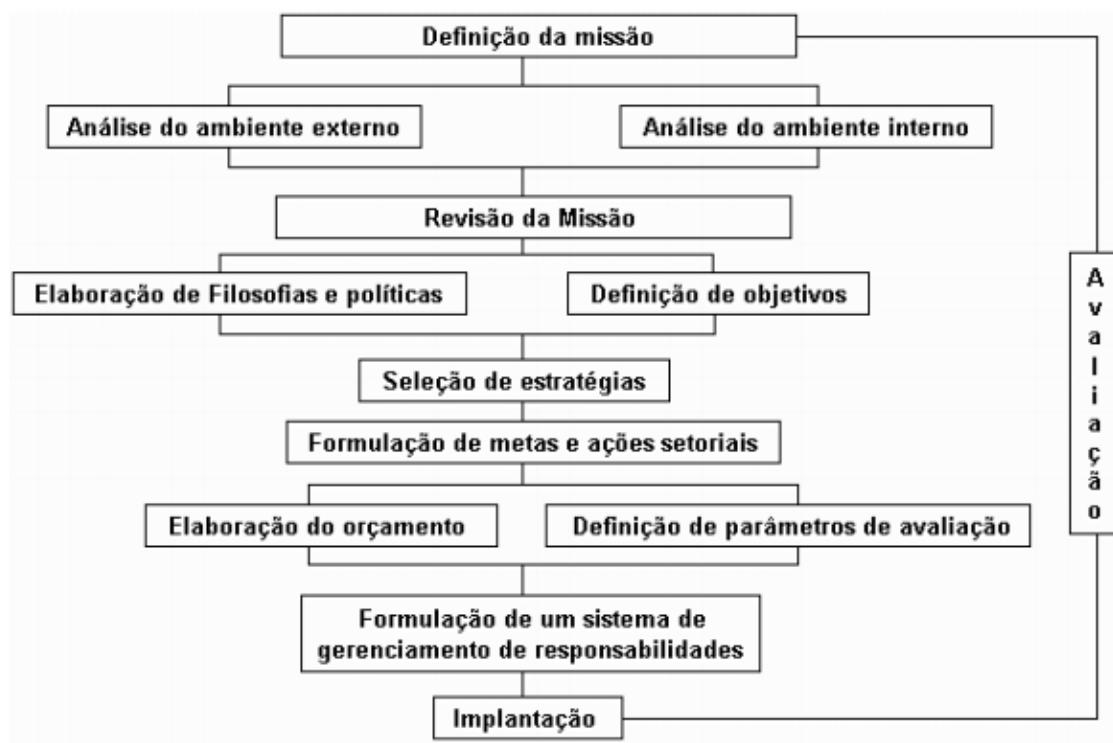


Figura 2 - Modelo de Processo Estratégico Proposto por Tavares.

Fonte: Tavares (1991).

1. **Definição da missão:** trata-se da definição sobre a razão de existir da organização e as suas atividades dentro do espaço que se deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio. Segundo Tavares (1991), a definição da missão deve centrar-se no cliente, e ser identificada através de questões como:
 - a. Quem é e onde está o cliente?
 - b. Quem poderá vir a se tornar um cliente?
 - c. Como manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
 - d. O que o cliente compra?
 - e. Quais são as competências distintivas?
2. **Análise ambiental:** consiste na análise interna e externa, que buscam posicionar a organização em relação ao mercado.
 - a. **Análise dos fatores internos:** busca identificar pontos fortes (potencialidades) e fracos (vulnerabilidades) que influem na capacidade de competir da organização;
 - b. **Análise dos fatores externos:** tem por objetivo levantar oportunidades e ameaças que a organização está sujeita em seu macro ambiente. Aspectos

como a economia, o mercado, a evolução tecnológica, cultura, política e meio ambiente são considerados;

- c. **Análise dos públicos:** consiste na identificação das principais partes interessadas na organização: acionistas, financiadores, fornecedores, associações, etc. Para cada grupo, são determinados o seu grau de influência sobre a organização e o seu respectivo relacionamento.

3. **Elaboração de filosofias e políticas:** nessa fase são definidos as normas e os enunciados que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia.

- a. **Filosofias:** têm o papel de fundamentar os valores e tornar explícitas as crenças que a organização acredita. O autor sugere frases de efeito como *slogans* que podem ser utilizados internamente ou externamente;
- b. **Políticas:** definidas como o conjunto de regras ou enunciados que orientam a tomada de decisão. Buscam facilitar a execução de objetivos previamente estabelecidos e são, em geral, específicas e concretas.

4. **Definição dos objetivos:** explicitam o estado em que a organização almeja alcançar após um período determinado de tempo. Os objetivos buscam orientar ações, o ritmo de negócios, representando uma forma de avaliação de pessoas e de mensuração de sucesso;

5. **Formulação de estratégias:** trata-se da escolha dos melhores caminhos em termos de tempo, risco e recursos para o atingimento dos objetivos

- a. **Seleção de Estratégias:** as estratégias consistem nos caminhos que conduzirão a organização ao alcance de seus objetivos. Esses caminhos representam as opções que melhor se adaptam aos cenários da análise ambiental, de modo a potencializar as oportunidades e reduzir as ameaças; e
- b. **Formulação de metas e ações setoriais:** nessa etapa, os objetivos são desdobrados em metas e as táticas oriundas das estratégias são determinadas. Trata-se da transição do elemento estratégico para cada área funcional.

6. **Orçamento e implantação:** consiste na etapa de execução dos projetos previamente definidos no planejamento estratégico.

- a. **Elaboração do orçamento:** refere-se à etapa em que as despesas e receitas são estimadas, de modo que a alocação financeira de recursos atenda às necessidades, características e objetivos organizacionais no prazo estipulado.

- b. **Implantação:** trata-se do momento em que são realizados ajustes na estrutura organizacional e em que parâmetros de avaliação são definidos, de modo que as estratégias selecionadas possam ser rastreadas.
7. **Avaliação e controle:** refere-se à etapa em que os cursos de ação são avaliados em relação aos resultados obtidos, e ao alinhamento aos objetivos estratégicos previamente definidos.
- a. **Avaliação:** busca medir a efetividade das ações por meio do levantamento e teste de hipóteses que possam afetar de forma positiva ou negativa a organização; e
 - b. **Controle:** determina os procedimentos capazes de alterar e melhorar o processo decisório, indicando quando e onde intervir.

2.4. Planejamento Estratégico aplicado ao Terceiro Setor

Brasil e Pimenta (2005) afirmam que as organizações de Terceiro Setor podem ser potencializadas caso passem a pensar a sua ação social como um planejamento estratégico, uma vez que o seu modelo de gestão está longe do ideal. Consoante a esse trabalho, Venturini et al. (2008) ainda reconhecem a importância da tendência recente de inserção da filosofia empresarial na estruturação das ONGs, o que pode ser observado através da definição e utilização de termos como “controle”, “coordenação” e “estratégia” no cotidiano dessas organizações.

Dessa forma, percebe-se a importância da aplicação de um planejamento estratégico nas ONGs, pois essa ferramenta representa um meio de apoio à elaboração e posterior execução de políticas. Borges (2004) reforça esse conceito ao destacar a utilidade do planejamento estratégico como forma de planejar e monitorar as ações das ONG, ressaltando a relação da ferramenta com a operação eficiente das organizações do Terceiro Setor. O autor ainda afirma que o planejamento estratégico constitui uma solução para guiar as ações de gestores, auxiliando a administração da ONG e o uso mais racional de recursos.

Contudo, o planejamento estratégico para organizações do Terceiro Setor possui particularidades, especialmente quando considerado que a tomada de decisão abrange atores com perspectivas e expectativas diferentes e que o propósito fim não é tão claro quando comparado com organizações privadas (OLIVEIRA, 2014). Essa subseção tem por objetivo identificar e descrever modelos de planejamento estratégico voltados, especificamente, ao

Terceiro Setor, de modo que as principais particularidades desse segmento possam ser identificadas e posteriormente um modelo possa ser construído para a aplicação na ONG em estudo.

2.4.1. Modelo de Bryson

Bryson (1988) define o planejamento estratégico como um “esforço disciplinado por originais decisões fundamentais que deem forma e guiem uma organização”. O enfoque como esforço é importante na medida em que, segundo o autor, o planejamento estratégico configura-se como uma intervenção que, por utilizar metodologias e redefinir paradigmas, encontra resistências, inclusive para o reconhecimento de sua necessidade de utilização.

O autor propõe um modelo baseado em oito principais etapas, que pode ser observado na Figura 3.

- i. **Concordância e primeiras definições do planejamento estratégico:** refere-se aos acordos internos e externos que buscam alinhar e negociar expectativas, objetivos, método de trabalho, membros e seus respectivos papéis na equipe de planejamento estratégico. Ao fim dessa etapa, todos os envolvidos, sejam eles internos ou externos, devem estar cientes e concordar acerca dos acordos e propostas negociados;
- ii. **Especificação do responsável pelo processo:** consiste na definição da pessoa ou cargo cuja função é a de conduzir o processo e garantir que ele possua um fim. Em geral, esse mandato é concedido após negociação interna da equipe alocada ao planejamento estratégico;
- iii. **Especificação da missão e de seus valores:** trata-se da definição da razão de existir da ONG, ou seja, a justificativa social que orienta e sustenta as suas condutas. O autor destaca, nesse sentido, que as organizações do Terceiro Setor não são um fim em si mesmo, mas sim um meio para um fim. É importante, ainda, que a organização identifique previamente as suas partes interessadas (*stakeholders*), pois o objetivo de uma ONG é satisfazer e, portanto, adaptar a sua oferta de serviços aos *stakeholders* chave;
- iv. **Avaliação do ambiente externo:** refere-se à identificação de ameaças e oportunidades à organização através do monitoramento e reconhecimento de fatores incontroláveis à gestão da ONG, como a economia, política, tecnologia e os próprios

- stakeholders*. O autor ainda sugere a realização formal dessa etapa do processo devido à sua importância para o planejamento estratégico;
- v. **Avaliação do ambiente interno:** trata-se da identificação das fraquezas e forças da organização através da avaliação de sua estratégia, dos seus recursos e dos resultados alcançados. Na percepção do autor, as organizações sem fins lucrativos possuem conhecimentos acerca de seus recursos, pouco acerca da estratégia e pouquíssimo em relação aos seus resultados. A utilização contínua do processo é, assim, importante para que os *stakeholders* percebam de forma clara os resultados dos esforços empreendidos;
 - vi. **Identificação das questões estratégicas relevantes para a organização:** refere-se à identificação dos principais fatores e variáveis que influenciam a organização, inclusive os averiguados em etapas anteriores. O autor destaca essa etapa como importante na medida em que ajusta o planejamento estratégico ao seu ambiente e elimina questões não prioritárias à organização;
 - vii. **Formulação de estratégias para gerir as questões:** consiste na definição de cursos de ação, programas e políticas que endereçam as questões levantadas na etapa anterior e que estejam alinhados com a missão da organização. O autor destaca que as estratégias devem ser politicamente aceitas pelos *stakeholders*, condizentes com a filosofia e valores da organização, éticas, morais, além de endereçarem uma questão estratégica através de uma solução tecnicamente viável; e
 - viii. **Estabelecimento de uma visão para o futuro:** refere-se à elaboração de uma visão de sucesso da organização, à medida que as estratégias surtam os efeitos desejados. O autor destaca que a definição formal de uma visão é rara nas ONGs e geralmente não presente no planejamento estratégico;

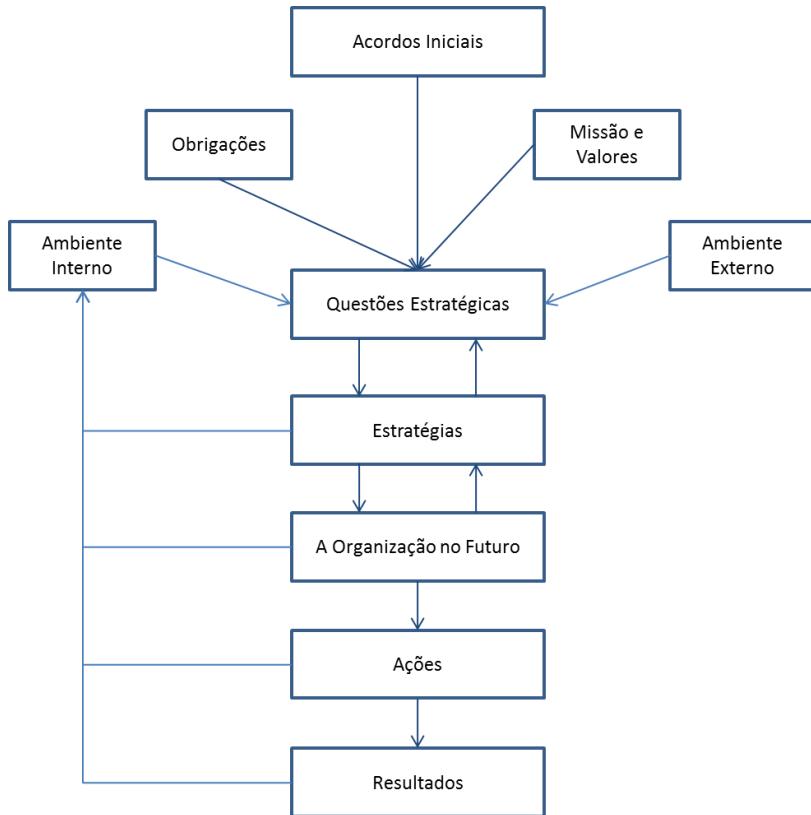


Figura 3 - Modelo de Planejamento Estratégico para Organizações sem fins lucrativos proposto por Bryson.

Fonte: adaptado de Bryson (1988).

2.4.2. Modelo de Oster

Oster (1995) apresenta um modelo simplificado de planejamento, construído para ONGs, mas que agrupa elementos de organizações privadas. De acordo com o autor, a principal diferença entre as duas organizações diz respeito à missão que, no sob a perspectiva das ONGs, deve especificar o negócio e sua forma de realização, de modo que os direcionamentos dessas organizações sejam baseados nos valores e na visão dos fundadores e participantes.

Segundo o autor, o processo inicia-se a partir da definição dos objetivos a serem alcançados, os quais são influenciados pela missão da organização, pela análise do setor e de fatores externos. A seguir, os recursos necessários são especificados e comparados frente aos recursos correntes. A lacuna entre ambos os fatores é preenchida pela estratégia, que define as políticas sob as quais os esforços serão concentrados. Uma esquematização do modelo de Oster (1995) pode ser observada na Figura 4.

É importante destacar que o modelo do autor desconsidera a avaliação de fatores internos, que em modelos tradicionais é importante para verificar oportunidades e ameaças à organização. Oster (1995), portanto, propõe um modelo agressivo e proativo, focado na

obtenção e adaptação de recursos necessários para que os objetivos possam ser atingidos. O autor ainda considera o comprometimento da alta gerência como imprescindível para a realização do planejamento estratégico, assim como a dos demais colaboradores, o que destaca a importância da definição de membros, cargos e seus respectivos papéis para que o modelo funcione.

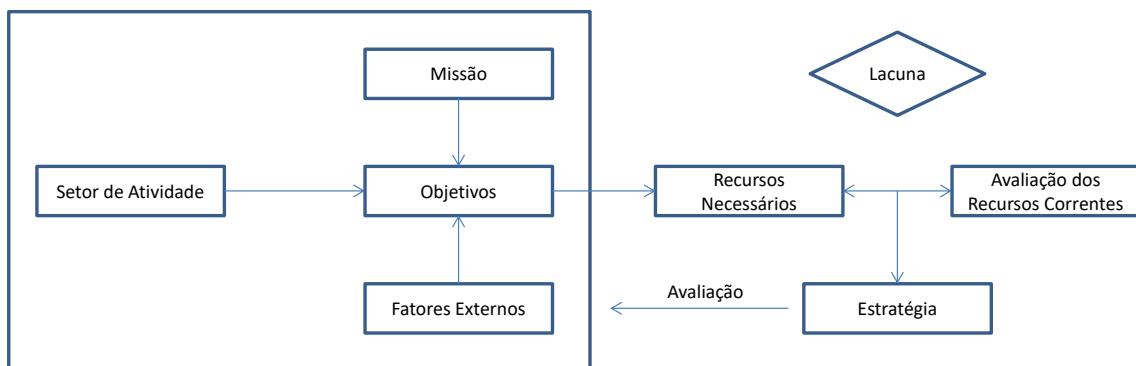


Figura 4 - Modelo de Planejamento Estratégico para Organizações sem fins lucrativos proposto por Oster.

Fonte: adaptado de Oster (1995).

2.4.3. Modelo de Schaefer e Voors

Schaefer e Voors (2005) apresentam um modelo de desenvolvimento de planejamento de longo prazo, em uma realidade específica para organizações do Terceiro Setor. Os autores destacam a importância da participação e envolvimento da comunidade na elaboração do planejamento e destacam que o processo deve ser, assim, abrangente, sistemático e inclusivo para todas as partes interessadas. Dessa forma, é importante garantir que todos tenham a oportunidade de expressar suas opiniões, pois esse é um processo de formação de uma comunidade e, sem transparência e colaboração, a organização não consegue prosseguir.

Os autores ainda destacam que há três principais condições para a organização adote um planejamento de longo prazo:

- i. **Percepção compartilhada do momento como certo para o planejamento:** deve existir um sentimento compartilhado de que o momento é o adequado, uma vez que se trata de um processo desgastante e intensivo em termos de tempo. Schaefer e Voors (2005) destacam o momento certo como um período de transição importante, em que as pessoas sentem a necessidade de diálogo, renovação e comprometimento;
- ii. **Consciência do tempo e esforços necessários:** a organização deve reconhecer que um planejamento estratégico de longo prazo leva de seis meses a um ano e requer, como principal recurso, muitas reuniões;

- iii. **Comprometimento da liderança:** a alta gestão deve apoiar e colocar o processo em prática.

A metodologia de planejamento estratégico de longo prazo de Schaefer e Voors (2005) pode ser observado na Figura 5. No modelo, há duas dimensões diferentes de planejamento: a do sentir (direita), voltada para a definição dos valores e princípios da organização, e a do pensar (esquerda), focada para as atividades mais analíticas, racionais e de estabelecimento de metas. As etapas e os elementos do modelo são:

1. **Preparação:** trata-se de uma etapa de aprendizado prévio e alinhamento da organização, em que o passado é compreendido, pontos fortes e fracos são estudados e hipóteses sobre o futuro são levantadas;
2. **Planejamento de longo prazo:**
 - a. **Visão do futuro:** refere-se ao objetivo da organização em 10 a 20 anos. Deve refletir um sonho que motive e mobilize as pessoas e os recursos necessários para realizar o planejamento de longo prazo;
 - b. **Declaração de missão:** deve ser simples e com o enfoque no que a organização realiza, de modo que seja possível responder a uma necessidade real;
 - c. **Declaração de filosofia ou princípios:** consiste na elaboração dos valores da ONG, bem como o seu desenho organizacional;
 - d. **Declaração de metas de longo prazo (3-10 anos):** refere-se ao estabelecimento de ideias principais da organização por um período mais extenso. É importante que essa declaração exponha as diretrizes e prioridades da organização;
 - e. **Metas de médio prazo, abordagens e políticas:** consiste na segmentação de metas maiores (longo prazo) em áreas distintas. As declarações abordam como as metas podem ser atingidas e refletem as estratégias, os valores, e uma avaliação de quais as atividades possuem maior potencial de sucesso; e
 - f. **Metas anuais, objetivos, abordagens e planos de ação:** trata-se do desdobramento das metas de médio prazo em planos de ação de curto prazo (1-2 anos);
3. **Implementação:** segundo os autores, a implementação deve ocorrer de forma rápida para que a organização não a encare como um fardo. É importante também que o plano seja integrado à rotina da organização e encarado como grande prioridade; e
4. **Avaliação e reformulação:** trata-se da revisão periódica de atividades, das metas e dos cronogramas. Os autores ainda destacam que, devido à rotatividade dos

membros de uma organização e ao fato dos planos terem uma duração estabelecida, o processo de planejamento deve ser revisto frequentemente, garantindo o compromisso de todos os colaboradores.

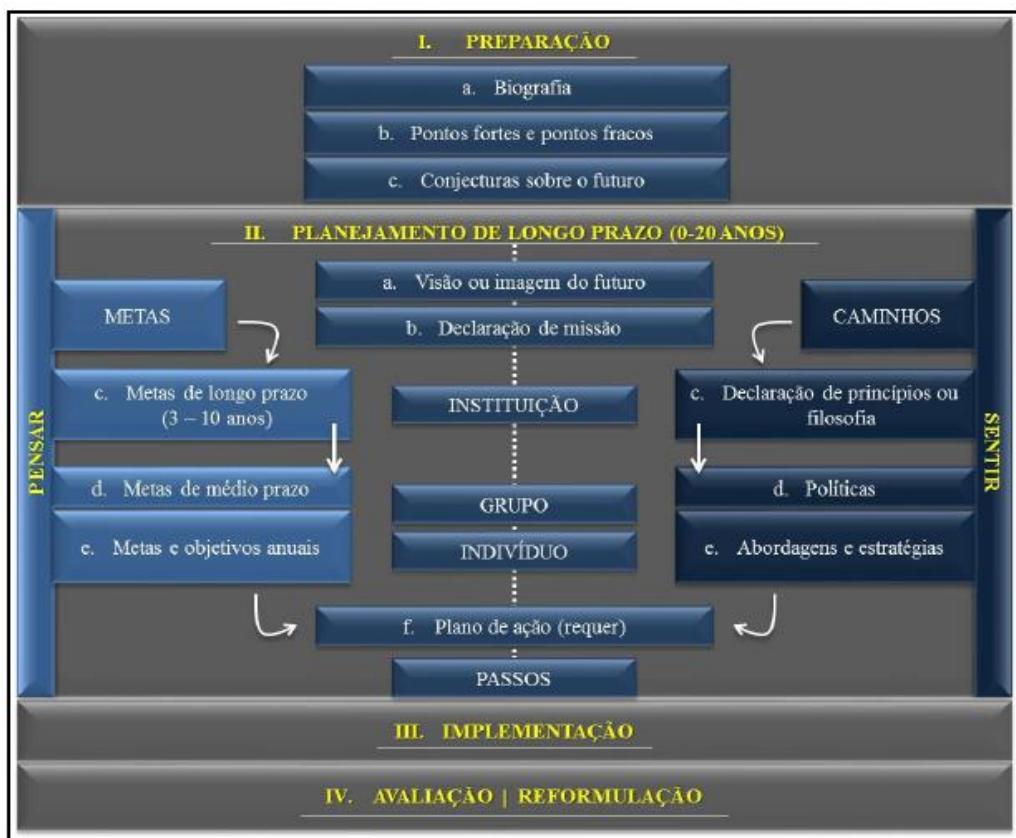


Figura 5 - Modelo de Planejamento Estratégico proposto por Schaefer e Voors.

Fonte: Schaefer e Voors (2005).

2.5. Comparação dos modelos de Planejamento Estratégico

Uma vez descritos os modelos de referência para o planejamento estratégico de organizações tradicionais e sem fins lucrativos, é importante analisar as suas similaridades e particularidades para que o modelo desse estudo possa ser elaborado.

Em termos de similaridades, pode-se afirmar que todos os modelos descritos estabelecem uma missão, fundamental para que a organização estabeleça a sua razão de existir e os seus objetivos, e uma análise do ambiente (seja ele externo e/ou interno), que auxilia no diagnóstico da situação atual. À exceção de Oster (1995), os modelos também desdobram suas estratégias em iniciativas e/ou planos de ações que serão posteriormente implantados, avaliados e corrigidos.

A abordagem de Oliveira (2006) diferencia-se pela importância atribuída ao processo de definição e acompanhamento da missão e visão, que direcionam a postura, políticas e as estratégias da organização em todos os seus níveis de hierarquia. O modelo de Tavares (1991) destaca-se por centrar o entendimento do negócio e da missão no cliente, de modo que o diferencial competitivo da organização possa ser traduzido em inovações em mercados, produtos ou processos que agreguem valor aos consumidores atuais e potenciais.

Bryson (1988) introduz o conceito de preparação ao processo de planejamento estratégico, o que inclui a concordância da organização, as primeiras definições acerca das expectativas, recursos necessários, papéis e a designação de um responsável por todo o processo. Essa etapa anterior ao diagnóstico da organização é importante na medida em que estabelece um alinhamento entre o comitê do processo e a organização, reduzindo barreiras, resistências e fomentando a cooperação dos membros da organização (BRYSON, 1988).

Oster (1995) propõe um modelo simplificado, em que a estratégia atua como ferramenta definidora de políticas e ações para que a lacuna entre os recursos necessários e os existentes possa ser preenchida. A abordagem do autor é pragmática na medida em que considera a estratégia como meio de se articular recursos e capacidades para que os objetivos sejam cumpridos. O autor, também, é o único a não considerar a análise interna como elemento necessário para a definição dos objetivos da organização.

Schaefer e Voors (2005) destacam a importância do *timing* para a execução do planejamento estratégico, uma vez que ele é demandante em termos de recursos e esforços da organização. Além disso, os autores diferenciam-se por explicitar a importância da definição de metas e objetivos em horizontes distintos de tempo (curto, médio e longo prazo) através de um processo que leve em consideração a perspectiva racional e emocional da organização e seus membros.

Além da identificação de similaridades e particularidades entre os modelos, é importante analisar as diferenças entre os modelos elaborados para organizações tradicionais e sem fins lucrativos. Os modelos de Oliveira (2006) e Tavares (1991) são tipicamente empregados em organizações tradicionais e as metodologias de Bryson (1988) e Oster (1995) são aplicados para a realidade das organizações do Terceiro Setor, sendo o de Schaefer e Voors (2005) utilizado para ambos os tipos de organização. A análise comparativa entre os principais modelos para

cada tipo de organização pode ser observada na Tabela 2 (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005).

Tabela 2 - Comparação entre os modelos de Bryson, Oster e Tradicional.

Bryson (1988)	Oster (1995)	Tradicional
Modelo reativo em relação ao ambiente	Modelo proativo em relação ao ambiente	Modelo proativo em relação ao ambiente
Visão estabelecida após a definição das estratégias	Não considera a visão e os valores	Visão e valores são definidos no início do processo
Objetivos não são claramente definidos	Objetivos são claramente definidos	Objetivos são claramente definidos
Definição da missão é feita com foco nos <i>stakeholders</i>	Não considera os <i>stakeholders</i> para a definição da missão	Foca-se nos acionistas para a definição da missão
Definições de conduta são feitas a partir dos ambientes interno e externo	Análise externa é suficiente para a definição de objetivos	Objetivos definidos a partir das análises interna e externa

Fonte: adaptado de Oliveira, Ross e Altmeyer (2005).

Por fim, é importante destacar as particularidades do planejamento estratégico aplicado ao Terceiro Setor. A missão é definida de acordo com os principais *stakeholders* da organização, e não de acordo com os interesses dos acionistas. Ademais, diferentemente das organizações tradicionais em que a visão é definida ao início do processo, Bryson (1988) propõe que o modelo para as ONGs explice primeiro as estratégias gerais para então definir a visão da organização. As estratégias gerais são decorrentes de uma análise reativa ao ambiente; em outras palavras, elas são identificadas a partir de um diagnóstico prévio das necessidades imediatas e futuras da ONG em questão.

O modelo de planejamento estratégico aplicado a ONGs também difere do tradicional no que diz respeito a definição das condutas e planos de ação. O Terceiro Setor preconiza a formulação de objetivos gerais - os quais não são necessariamente desdobrados ao longo de toda a organização - que sejam capazes de convencer e engajar os seus membros a adotar os planos de ação propostos. Devido ao seu caráter voluntário, é importante que todos estejam alinhados e de acordo com as mudanças para que as responsabilidades possam ser compartilhadas e o planejamento estratégico, executado.

2.6. Ferramentas e conceitos de análise estratégica

Nessa subseção, serão descritos os principais conceitos e ferramentas estratégicas a serem utilizados e que não foram definidos nas seções anteriores. Eles serão utilizados em algumas etapas desse estudo (a serem detalhadas metodologia), conforme pode ser observado pela Figura 6. É importante ressaltar que, no âmbito desse estudo, a questão da competição externa com outras organizações do Terceiro Setor é pouco considerada, por sua pequena importância relativa frente às demais dimensões de análise.

Ferramenta/Conceito	Bibliografia	Aplicação
1 Visão baseada em recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Barney (1991) • Barney (1995) 	Elaboração da análise interna
2 Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • IIBA (2011) • Panagiotou (2003) 	Execução da análise integrada (interna e externa)
3 Definição de objetivos, metas e o Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • Oliveira (2002) • Norton e Kaplan (1996) 	Definição de macro objetivos e desdobramento
4 Plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Cavalcanti (2001) 	Definição dos planos de ação para implementação
5 AHP	<ul style="list-style-type: none"> • Saaty (1991) • Marins, Souza e Barros (2009) 	Priorização dos planos de ação

Figura 6 - Ferramentas e conceitos a serem definidos, com respectiva bibliografia e aplicação no estudo.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.6.1. Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*)

A visão baseada em recursos é um modelo que foca no ambiente interno da organização, considerando-o como um conjunto único de recursos e capacitações. Segundo Barney (1991), os recursos de uma organização consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis que permitam agregar valor aos seus produtos e serviços. As capacitações são definidas como as

competências e habilidades que a organização detém para articular um conjunto de recursos e alcançar, assim, um objetivo.

Barney (1991) afirma que esse modelo se utiliza de duas premissas principais: heterogeneidade dos recursos, ou seja, cada organização possui diferentes recursos estratégicos; e imobilidade dos recursos, isso é, a incapacidade desses em transferir-se perfeitamente, o que destaca a importância da heterogeneidade.

Segundo Barney (1995), há quatro classificações de ativos que podem ser utilizados para agrupar esses recursos estratégicos: física, organizacional, humana e financeira. A Tabela 3 exemplifica cada um desses grupos.

Tabela 3 - Exemplos dos quatro tipos de recurso ou capacidade de uma empresa.

Classificação	Exemplos
Financeira	Dívidas, patrimônio líquido, lucros acumulados
Física	Instalações, máquinas
Humana	Conhecimento, experiência, julgamento, propensão à tomada de riscos
Organizacional	Relacionamentos, história, confiança, estrutura, sistemas de gestão, políticas de reconhecimento e remuneração

Fonte: adaptado de Barney (1995).

O autor ainda destaca a importância da visão baseada em recursos na sua possibilidade de gerar vantagem competitiva sustentável. É importante, nesse sentido, que a organização seja capaz de identificar seus recursos e capacidades estratégicos, capazes de gerar as referidas vantagens, que possuem as seguintes características (BARNEY, 1991):

- **Raridade:** é importante que os recursos sejam raros, ou seja, pouco acessíveis pelas organizações de uma indústria;
- **Valor:** os recursos e capacidades devem adicionar valor, que é definido pelo autor como a capacidade de explorar oportunidades e reduzir ou neutralizar ameaças do ambiente;
- **Imitabilidade imperfeita:** os recursos e capacitações devem ser custosos para as empresas que ainda não os possuem, já que é essa característica que confere sustentabilidade à vantagem competitiva a ser alcançada. O autor indica que um

recurso é difícil de ser imitado nas seguintes situações: ele é proveniente de condições históricas ou organizacionais exclusivas; o recurso é proveniente de uma complexidade social; ou a relação de causa entre o recurso e a vantagem competitiva é ambígua.

Barney (1995) ainda destaca a questão organizacional como chave para explicar o potencial da vantagem competitiva de uma organização. Segundo o autor, para usufruir plenamente desse potencial, é necessário que a organização possua uma estrutura e políticas de incentivo para explorar efetivamente seus recursos estratégicos.

2.6.2. Análise SWOT

O *International Institute of Business Analysis* (IIBA, 2011) afirma que a análise SWOT é uma ferramenta recomendada para negócios e organizações que se encontram em processo de mudança, pois se trata de um modelo capaz de avaliar novas oportunidades, negócios e produtos. Panagiotou (2003) reforça essa ideia ao destacar a análise SWOT como importante para lidar com situações estratégicas complexas, uma vez que se reduz, com a ferramenta, a quantidade de informações para a tomada de decisão.

A análise SWOT é elaborada através do levantamento de forças (*S-Strengths*), fraquezas (*W-Weaknesses*), oportunidades (*O-Oportunities*) e ameaças (*T-Threats*). A descrição de cada um desses elementos é (IIBA, 2011):

- **Forças:** referem-se às atividades desenvolvidas com distinção, considerando clientes internos e externos. Tratam-se dos diferenciais competitivos da organização, os quais devem ser favorecidos para que se possa aproveitar ao máximo os seus benefícios;
- **Fraquezas:** consistem nas atividades que a organização desenvolve de forma insatisfatória se comparado com seus competidores atuais ou potenciais. São fatores que devem ser eliminados ou ao menos mitigados, de modo que o sucesso do negócio não seja comprometido;
- **Oportunidades:** tratam-se de fatores externos dos quais a organização pode aproveitar-se. Como a organização não possui controle sob esses aspectos, é importante que o setor seja intensamente estudado, de modo que as oportunidades possam ser mapeadas em cada dimensão de atuação;

- **Ameaças:** referem-se aos fatores externos que podem prejudicar o grupo, ameaçando a sobrevivência da organização. É importante, dessa forma, que as ameaças estejam contidas no modelo e que elas sejam frequentemente monitoradas.

Para que esses elementos possam ser identificados, é recomendada a utilização de técnicas de geração de ideias como o *brainstorming* e o emprego de matrizes para a sua estruturação (IIBA, 2011), conforme pode ser observado pelo exemplo da Figura 7.

	Ajuda a conquistar o objetivo	Atrapalha a conquistar o objetivo
Fatores de origem interna	Forças	Fraquezas
Fatores de origem externa	Oportunidades	Ameaças

Figura 7 - Matriz SWOT.

Fonte: IIBA (2011)

Esse modelo permite que a organização segmente a sua análise nos fatores internos (forças e fraquezas), os quais dependem da empresa e seus colaboradores, e externos (oportunidades e ameaças), que são inerentes ao modelo de negócios e que, pois, não são influenciados pela organização.

Ainda segundo o IIBA (2011), a análise SWOT é generalista e é necessário empregar outras ferramentas para análises mais detalhadas. Souza, Silva e Oliveira (2013) afirmam que técnicas como o *brainstorming* e a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) são alternativas para a geração e priorização de ideias, respectivamente. Além disso, deve-se lembrar que esse é um modelo que deve ser constantemente revisado, uma vez que os fatores inclusos em cada uma das dimensões podem e costumam se alterar ao longo do tempo.

2.6.3. Definição de objetivos, metas e o *Balanced Scorecard*

Oliveira (2006) define objetivo como: “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra”. O modelo gerencial estabelecido pelo autor caracteriza-se por ser integrativo e tentativo, na medida em que o fluxo decisório e os objetivos partem da alta administração para a média

administração, que então os refinam e os desdobram em objetivos e metas funcionais. Esses são, por sua vez, repassados à baixa administração, que os desdobram em seus próprios objetivos e metas.

Embora o processo inicial de levantar os objetivos seja qualitativo, o autor reforça a importância de quantificar objetivos e metas. Além disso, deve-se garantir que os objetivos:

- Sejam específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores;
- Apresentem inter-relações em forma de esquema;
- Tenham sistema de controle e avaliação bem definidos;
- Tenham prioridades estabelecidas;
- Estejam claros e adequadamente divulgados, entendidos e aceitos; e
- Estejam alinhados com os fatores internos e externos da empresa.

Terrence (2002) é adepta da linha de Oliveira (2006) e ainda destaca que, para organizações pequenas, o estabelecimento de objetivos e metas deve ser realizado após a definição visão e em conjunto com o comitê do planejamento estratégico. A autora ainda acrescenta que os objetivos devem ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos, e as metas devem ser definidas de forma clara, segmentadas de acordo com dimensões, de fácil mensuração e ligadas a recompensas.

Em termos do Terceiro Setor, tanto Bryson (1988) quanto Oster (1995) ressaltam a importância da definição de objetivos e metas como instrumento para a definição e seleção de estratégias. Bryson (1988) ainda destaca que é fundamental que os objetivos estejam alinhados com a missão da organização, sua filosofia e valores, que eles sejam aceitos pelos principais *stakeholders* e que eles sejam associados à solução de uma questão estratégica para a função social da organização. Ele ressalta, contudo, que o desdobramento desses objetivos em cada um dos setores da organização, conforme previsto por Oliveira (2006), não é essencial para organizações do Terceiro Setor, pois pode-se perder, nesse processo, o objetivo central.

Para desdobrar os objetivos em metas quantificáveis, uma das ferramentas recomendadas por Oliveira (2006) é o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1996). Segundo esse método, os objetivos devem ser classificados em quatro principais perspectivas: dos clientes, financeira, dos processos internos e de aprendizado. Uma vez classificados, esses objetivos devem ser desdobrados em métricas, indicadores e iniciativas para cada uma das áreas da organização. O *Balanced Scorecard* é importante na medida em que

permite uma visão holística dos objetivos e dos meios de alcançá-los, evitando uma visão tendenciosa ou subjetiva da estratégia da organização. A Figura 8 ilustra o funcionamento da ferramenta.



Figura 8 - Balanced Scorecard.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996).

2.6.4. Plano de ação

O plano de ação é um instrumento que traduz as iniciativas selecionadas em planos que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Segundo Cavalcanti (2001), as ações no plano devem abranger:

- **Prazo** – definir a duração estimada e sequenciamento das atividades;
- **Relevância** - avaliar quais ações dentro do plano possuem maior impacto para atingir o(s) objetivo(s);
- **Prioridades** – quais são os esforços que devem, então, ser priorizados na implementação; e
- **Responsáveis**: quem e quais são os autores que devem executar as atividades;

2.6.5. O método AHP – *Analytic Hierarchy Process*

O método AHP (*Analytic Hierarchy Process* ou Análise Multicritério, em português) foi inicialmente desenvolvido por Tomas L. Saaty no início da década de 70 e é um dos métodos mais empregados no apoio à tomada de decisão em problemas com múltiplos critérios (MARINS; SOUZA; BARROS, 2009). O *Decision Support Systems Glossary* (2014) define o AHP como “uma aproximação para tomada de decisão que envolve a estruturação de

multicritérios de escolha numa hierarquia. O método avalia a importância relativa desses critérios, compara alternativas para cada critério, e determina um *ranking* total das alternativas”.

O método fundamenta-se em três princípios: decomposição, julgamentos comparativos e síntese das prioridades. Os critérios utilizados para o método podem ser quantitativos ou qualitativos, pois as comparações são feitas em pares e de forma relativa entre as alternativas (SANTOS, 2005). Trata-se de uma ferramenta utilizada nos meios corporativos e acadêmicos, com aplicações na pesquisa da agricultura internacional, seleção de corpo docente e na adoção de sistemas de informação para prefeituras (MARINS; SOUZA; BARROS, 2009).

Segundo Costa (2002) apud Marins, Souza e Barros (2009), o modelo baseia-se em três principais fases: construção de hierarquias, definição de prioridades e verificação da consistência lógica.

Assim, o método AHP utiliza-se de uma estruturação em níveis hierárquicos, que deve ser executada pela primeira fase do modelo. Marins, Souza e Barros (2009) recomendam que essa estrutura seja feita em formato de árvore de decisão, em que o primeiro nível corresponda ao objetivo do problema, o segundo aos critérios de avaliação e o terceiro, às alternativas estudadas. A Figura 9 apresenta a estrutura hierárquica básica do método AHP.

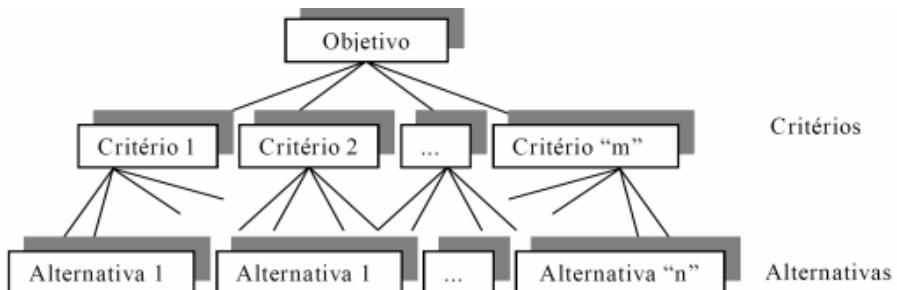


Figura 9 - Estrutura hierárquica básica do método AHP.

Fonte: Marins, Souza e Barros (2009)

A segunda fase do método consiste na definição de prioridades, que se fundamenta na capacidade do ser humano em avaliar os critérios e alternativas aos pares, de acordo com um foco ou critério (MARINS; SOUZA; BARROS, 2009). Ainda segundo os autores, devem-se cumprir quatro principais etapas nessa fase:

- **Execução de julgamentos paritários**, em que os elementos de um nível de hierarquia são avaliados par a par, de acordo com a escala numérica proposta pela Tabela 4. Essa avaliação resulta na matriz A, que possui as seguintes condições:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & 1 & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}, \text{em que} \quad \begin{aligned} a_{ij} > 0 &\rightarrow \text{positiva} \\ a_{ij} = 1 &\therefore a_{ji} = 1 \\ a_{ij} = 1/a_{ji} &\rightarrow \text{recíproca} \\ a_{ik} = a_{ij} * a_{jk} &\rightarrow \text{consistência} \end{aligned}$$

- **Normalização de todas as matrizes de julgamento:** dividir cada elemento da matriz pela somatória da respectiva coluna das matrizes de julgamento;
- **Cálculo das prioridades médias locais (PMLs),** que são as médias das linhas das tabelas normalizadas; e
- **Cálculo das prioridades globais:** armazenar um vetor que contenha a prioridade associada a cada alternativa em relação ao foco principal.

Tabela 4 - Escala numérica de Saaty (1991).

Escala numérica	Escala Verbal	Explicação
1	Ambos elementos são de igual importância.	Ambos elementos contribuem com a propriedade de igual forma.
3	Moderada importância de um elemento sobre o outro.	A experiência e a opinião favorecem um elemento sobre o outro.
5	Forte importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é fortemente favorecido.
7	Importância muito forte de um elemento sobre o outro.	Um elemento é muito fortemente favorecido sobre o outro.
9	Extrema importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é favorecido pelo menos com uma ordem de magnitude de diferença.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre as opiniões adjacentes.	Usados como valores de consenso entre as opiniões.
Incremento 0.1	Valores intermediários na graduação mais fina de 0.1.	Usados para graduações mais finas das opiniões.

Fonte: Roche (2004, p.6) apud Marins, Souza e Barros (2009).

Por fim, o modelo deve verificar a sua consistência lógica, o que é feito através da Razão de Consistência dos julgamentos, denotada por RC e composta pela razão entre o Índice de Consistência (IC) e o Índice de Consistência Randômico (ICR). O índice de Consistência é obtido por: $IC = (\lambda_{MAX} - n)/(n - 1)$, em que λ_{MAX} é o maior autovalor da matriz de julgamentos. Já o Índice de Consistência Randômico é calculado através de uma matriz recíproca de ordem n, com elementos não-negativos e gerada automaticamente.

3. O Terceiro Setor

3.1. Conceituação

A designação das atividades de caridade e filantropia como um setor em separado é recente na literatura. A expressão Terceiro Setor foi inicialmente utilizada por norte-americanos na década de 70 e por europeus na década de 80 (REGULES, 2006).

Há, contudo, uma variedade de definições acerca do tema que destacam diferentes aspectos desse setor. Tachizawa (2007) fornece uma definição genérica e concisa do Terceiro Setor, ao conceituá-lo como o:

Termo que engloba as organizações da sociedade civil que prestam algum tipo de serviço ou atividade de relevância social fora do aparato estatal e que também não se confundem com os entes do mercado, por não apresentarem objetivo ou finalidade lucrativa.

Hudson (2004, p.3), por exemplo, destaca o seu objetivo não econômico e delimita fronteiras claras à classificação de uma organização como pertencente ao Terceiro Setor, ao definir esse como o:

Conjunto de organizações cujos objetivos principais são sociais e não econômicos. A essência desse empreendimento envolve instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias, criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que elas mesmas possam tomar providências nesse sentido.

Cabral (2007), por outro lado, destaca a importância filantrópica do Terceiro Setor ao caracterizá-lo como o:

Conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais.

O Terceiro Setor diferencia-se do Primeiro Setor – representado pelo Estado e pela administração pública – ou do Segundo Setor – caracterizado pelas organizações com fins lucrativos – na medida em que se trata de um setor composto de organizações privadas que realizam atividades complementares ao setor público, auxiliando-o na construção do objetivo coletivo (MANÃS E MEDEIROS, 2012).

Cabral (2007), por outro lado, destaca que o Terceiro Setor se configura como um espaço de público de intersecção entre o Mercado (Segundo Setor), Estado (Primeiro Setor) e Comunidade, inserindo-o no contexto da sociedade e destacando a sua integração com os demais setores como fundamental para o seu sucesso.

De acordo com Salamon e Anheier (1997, p.308), as organizações do Terceiro Setor compartilham as seguintes características:

- **Estrutura:** apresentam formalização de procedimentos, processos e objetivos que buscam sua sobrevivência à longo prazo;
- **Natureza Privada:** constituem-se como organizações privadas e independentes do aparato do Estado, especialmente em sua estrutura jurídica e funcionalidade econômica;
- **Não distribuição de lucros:** não há distribuição de lucros ou dividendos aos dirigentes dessa organização, pois não há a figura do proprietário. Caso a instituição seja superavitária, o único destino possível do capital é a própria organização;
- **Autogoverno:** não respondem, externamente, a outras instâncias que não sejam as que as regula. Essas organizações possuem, assim, autonomia em relação ao governo e à iniciativa privada, sendo possível a adoção interna de formas de controle e representação próprias;
- **Participação de voluntários:** o trabalho voluntário não remunerado garante a existência de um objetivo e benefício público; e
- **Finalidade pública:** as organizações de Terceiro Setor devem contribuir para o bem coletivo, através do atendimento de demandas e interesses de um público externo a seus constituintes.

Para Olak (1999), podem-se definir seis critérios para a classificação de uma organização como uma entidade sem fins lucrativos, conforme pode ser observado pela Tabela 5. Esse autor destaca, em relação às características de Salamon e Anheier (1997), aspectos externos que são relevantes para a criação e sustentação financeira de uma organização sem fins lucrativos, como as principais fontes de recursos, o lucro e os aspectos fiscais e tributários.

Tabela 5 - Critérios para a classificação de uma organização como entidade sem fins lucrativos.

1) Objetivos Principais	Provocar e realizar mudanças sociais
2) Lucro	Forma de se atingir um objetivo institucional e não um fim em si mesmo
3) Patrimônio/Resultados	Não há distribuição/participação de resultados para os provedores e participantes
4) Aspectos Fiscais e Tributários	Imunes ou isentas das obrigações fiscais e/ou tributárias
5) Mensuração do Resultado	Resultado social é difícil de ser mensurado monetariamente
6) Principais Fontes de Recursos	Contribuições, doações e prestação de serviços comunitários

Fonte: adaptado de Olak (1999).

A partir da conceituação e definição do Terceiro Setor, é possível estudá-lo sobre uma perspectiva mundial e brasileira.

3.2. O Terceiro Setor no mundo

O Terceiro Setor encontra-se presente e tem atuação relevante na economia mundial, embora haja discrepâncias acerca do estágio de desenvolvimento e particularidades de cada país. Salamon et al. (2013) realizou uma pesquisa mundial que descreve o setor como um grande empregador de cada um dos países analisados. A Figura 10 mostra a representatividade da força de trabalho das organizações sem fins lucrativos sob o mercado de trabalho dos treze países analisados.

O autor também destaca a importância do Terceiro Setor para a economia dos países ao analisar a contribuição do setor para o Produto Interno Bruto (PIB). Conforme pode ser observado pela Figura 10, há uma dispersão significativa para os países em análise, mas a

participação média de 4.5% mostra que o Terceiro Setor é expressivo para as economias desses países.

Contribuição de organizações sem fins lucrativos para o PIB, incluindo voluntários, por país

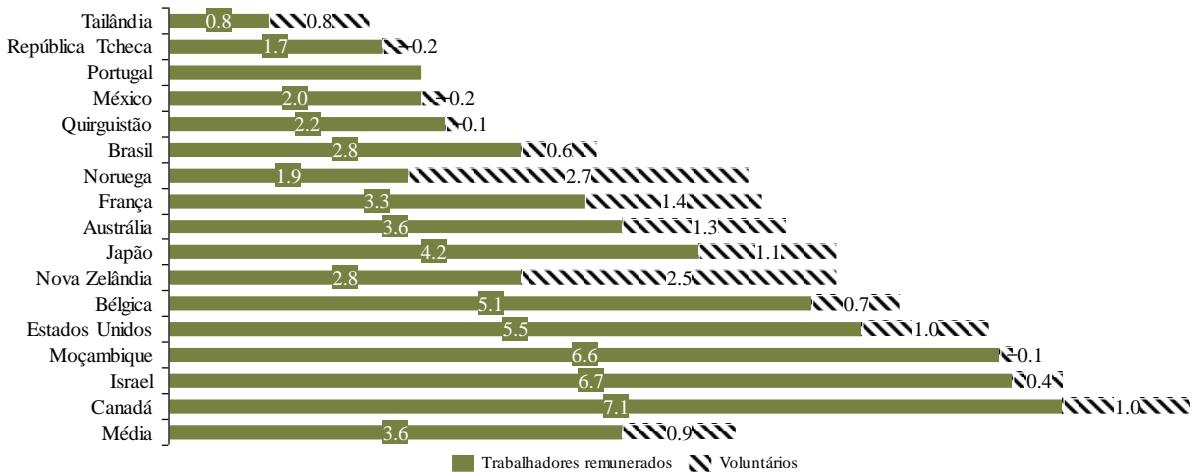


Figura 10 - Contribuição do Terceiro Setor no PIB de diversos países.

Fonte: adaptado de Salamon et al. (2013).

O Terceiro Setor possui um foco específico na atuação como provedor de serviços, tais como moradia, atividades sociais, educação e saúde, em detrimento de atividades expressivas, exemplificadas por recreação e esporte, artes e cultura, representação de interesse e advocacia. Conforme pode ser observado pela Figura 11, as atividades de serviço são majoritárias em todos os países estudados, com média de participação de 73%. É interessante destacar que as atividades classificadas como de serviço pelo autor configuram-se como necessidades primárias e básicas e, assim, correspondem ao foco das organizações sem fins lucrativos.

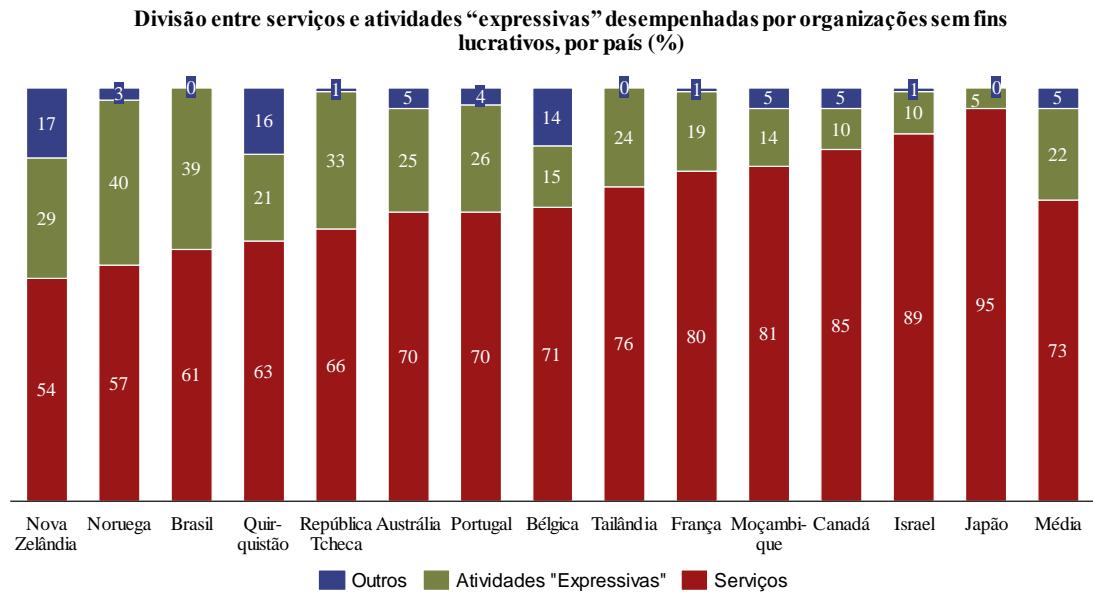


Figura 11 - Divisão das atividades do Terceiro Setor em diversos países.

Fonte: adaptado de Salomon et al. (2013).

Por fim, valem-se destacar as descobertas do autor no que tange à composição das receitas das organizações sem fins lucrativos. Há, segundo Salomon et al. (2013), quatro fontes principais de receitas: taxas cobradas por serviços prestados, aporte financeiro do governo, filantropia (doações) e outros. O que o estudo observa é que, na maioria dos países, as taxas sobre serviços e o auxílio financeiro do governo representam, proporcionalmente, a maior fonte de receita do Terceiro Setor. A Figura 12 mostra a quebra da receita total para o conjunto de ONGs de acordo com a sua fonte (dados disponíveis para 12 países) e pode-se concluir que, na média, o governo e as taxas representam 75% das receitas.

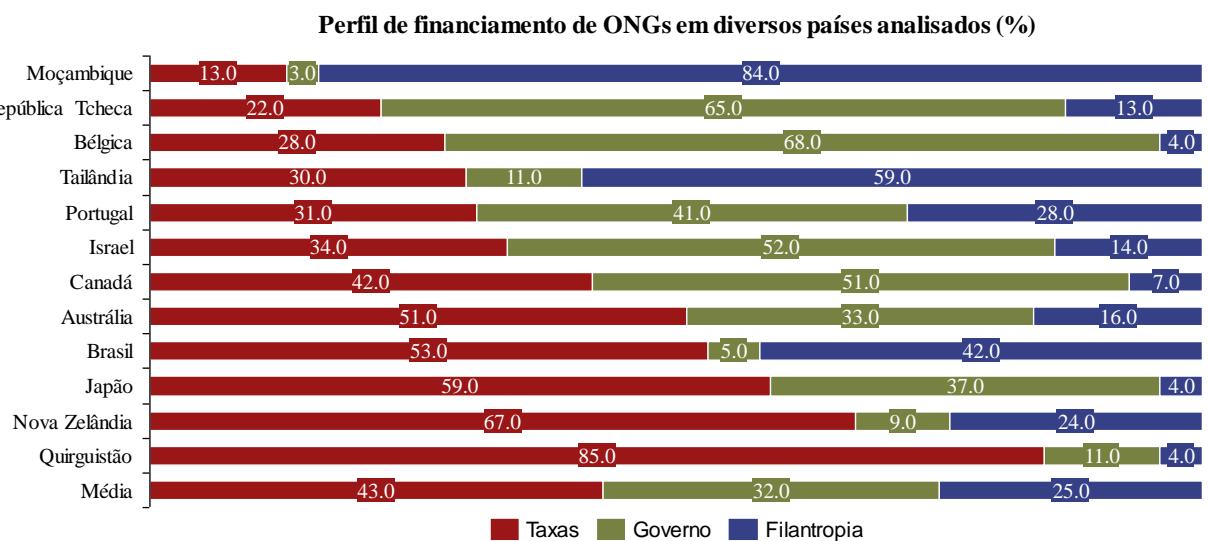


Figura 12 – Fontes de financiamento de ONGs em diversos países.

Fonte: adaptado de Salomon et al. (2013).

3.3. O Terceiro Setor no Brasil

Landim (1998) traça um detalhado histórico acerca do surgimento de ONGs no Brasil e destaca que a visibilidade e a consolidação do termo ONG datam da década de 80, quando um conjunto de entidades e agentes investiu na afirmação de uma identidade comum e na produção de concepções, práticas e instâncias de legitimidade.

O surgimento dessas organizações, contudo, remete ao regime militar, principalmente a partir da década de 70 e 80, período em que também se observou um aumento significativo da população brasileira e de marginalizados (MANÃS E MEDEIROS, 2012). Segundo os autores, esse período é caracterizado por um elevado crescimento populacional e de marginalizados, sendo esse devido à redução de oportunidades de emprego e renda e ao aumento da especialização exigida da mão de obra, que pouco a pouco vinha sendo substituída pelos avanços tecnológicos. As organizações sem fins lucrativos, então, nasciam para endereçar essas mazelas sociais do Brasil, país considerado, na década de 1980, como um dos piores em termos de desigualdade social (SPOSATI, 2003).

Segundo Landim (1998), as ONGs passaram, a partir da década de 1970, a se politizar, institucionalizar e profissionalizar, construindo uma identidade em termos das áreas que lhe são próximas. Na década de 1980, as instituições se consolidam e se interligam, iniciando suas relações com agências financeiras e abrangendo um público cada vez maior. A década de 1990 é marcada pela inserção progressiva das ONGs e do Terceiro Setor no âmbito da mídia e em debates políticos.

O instituto John Hopkins aborda as principais características compartilhadas no início do milênio e que, de modo geral, ainda representam a realidade enfrentada por muitas das organizações sem fins lucrativos no contexto brasileiro:

- Embora o tamanho do Terceiro Setor (USD 26,4 bilhões, em 2002) seja representativo em termos absolutos, a proporção brasileira desse setor em relação ao PIB é inferior que os 43 países pesquisados pelo estudo e em linha com os demais países da América Latina;
- A estrutura de receitas das ONGs brasileiras é mais dependente da filantropia privada (33,78%) comparativamente à média de oito países desenvolvidos analisados (22,60%). Além disso, a participação de aporte oriundos do governo é sensivelmente inferior no contexto brasileiro (9,84% em relação à média de 32,30%);

- O trabalho voluntário representa uma parcela pequena, mas importante da força de trabalho das ONGs, especialmente nas organizações religiosas;
- Os campos da cultura, esportes e recreação têm sido afetados por políticas públicas que têm incentivado e auxiliado ONGs que atuam nesses segmentos; com a realização das Olimpíadas de 2016, é esperado que esse campo de atuação brasileiro conquiste posições em relação ao ranking mundial de países;

Estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) afirma que, em 2010, existiam 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. As organizações voltadas à religião representam a maior parcela (28%), seguidas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (19%), defesa de direitos (15%), associações patronais e profissionais (15%), e outros temas (23%).

A partir da conceituação do Terceiro Setor e do entendimento de seu panorama no mundo e especificamente no Brasil, é possível identificar quais são os desafios que motivam a realização desse estudo.

3.4. Desafios do Terceiro Setor

Salomon (1998) afirma que, mesmo com o dinamismo do Terceiro Setor, ainda não está claro quão efetivamente ele é capaz de reagir às oportunidades e incertezas. Em outras palavras, o crescimento em escala e complexidade tornam as ONGs vulneráveis às limitações que atingem instituições burocráticas – faltam de sensibilidade, morosidade e rotinização.

O autor ainda aponta problemas específicos da gestão do dia a dia desse tipo de organização, que abrangem aspectos como: a dificuldade em obter recursos de forma estável e consistente para garantir as suas operações; o excesso de especialização, o qual restringe o escopo de sua atuação; a falta de capacitação do voluntário, pois a formalização de treinamento ou supervisão qualificada não é comum; e a grande dependência de doações e recursos privados, os quais muitas vezes reduzem a autonomia de uma organização que, por natureza, é independente.

Já Falconer (1999) classifica quatro dimensões que representam os principais desafios de gestão para organizações do Terceiro Setor:

1. **Prestação de contas com todas as partes interessadas**, o que reforça a necessidade de transparência e a credibilidade da ONG em suas decisões. O autor defende esse aspecto não somente como um valor, mas como estratégia competitiva;
2. **Qualidade do serviço** que deve, progressivamente, abandonar a visão assistencialista do passado para focar-se como serviço de valor para os consumidores. Essa transição exige uso eficiente de recursos e avaliação adequada de prioridades e deve, ainda, ser encarada como um objetivo contínuo da organização;
3. **Capacidade de articulação**, que deve tangenciar segmentos diversos da sociedade através da formação de parcerias, alianças, redes e coalizões; e
4. **Sustentabilidade**, entendido como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de modo suficiente e sistemático e utilizá-los de modo a perpetuar a organização e contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos;

Holder (2013) traça um panorama acerca dos desafios enfrentados especificamente para o financiamento de organizações sem fins lucrativos. Segundo a autora, as organizações do setor voluntário reconhecem que elas devem ser mais explícitas sobre os serviços que elas oferecem para atrair mais benfeiteiros. Além disso, há a necessidade de demonstrar como endereçar uma agenda mais ampla, a qual inclua ganhos de eficiência e integração, assim como melhoria de experiências oferecidas para o seu público alvo.

Desse modo, percebe-se que, mesmo diante da consolidação do Terceiro Setor na sociedade brasileira e mundial, há ainda muitos desafios que precisam ser endereçados para que as ONGs provem a sua capacidade, sistemática, de gerar impactos sociais. Nesse sentido, o papel da liderança dessas organizações se prova essencial, assim como um planejamento estratégico e um modelo de negócios compatível com o contexto e os objetivos almejados.

4. Metodologia Proposta

4.1. Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada pode ser classificada de diversas formas (SILVA e MENEZES, 2005). Da perspectiva de sua natureza, trata-se de pesquisa aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimentos para então aplicá-los de forma prática na solução de problemas específicos. Em relação aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória, em que o propósito é familiarizar o problema, torná-lo explícito e construir hipóteses por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas e análise de exemplos.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a metodologia emprega, sobretudo, pesquisas qualitativas, caracterizadas pela não necessidade do uso de técnicas e métodos estatísticos. Nesse tipo de pesquisa, os pesquisadores tendem a coletar os seus dados diretamente do ambiente natural e analisá-los de forma indutiva. A metodologia, todavia, também utiliza uma pesquisa quantitativa, que será empregada com os voluntários para validar as hipóteses levantadas na fase de planejamento e auxiliar a priorização as iniciativas para o desenho da implementação.

Da perspectiva dos procedimentos técnicos, a metodologia utiliza-se de: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Gil (1991, apud SILVA E MENEZES, 2005), a pesquisa bibliográfica é assim denominada quando emprega o material já publicado, como artigos periódicos, livros e a própria Internet. Já o estudo de caso refere-se à análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de modo que se obtenha o seu detalhado conhecimento.

A metodologia de pesquisa desse estudo foi, então, estruturada em quatro fases principais: pesquisa bibliográfica e definição do escopo do problema; construção e adequação de um modelo de planejamento estratégico; coleta e análise de dados; e obtenção de resultados e conclusões.

Na primeira fase e segunda fases, o estudo empregou os procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, pois era necessário conhecer em detalhes a literatura e investigar as necessidades da organização alvo. Foram pesquisados modelos de planejamento estratégico aplicados a empresas tradicionais e a ONGs, ferramentas de análise estratégica e o panorama do Terceiro Setor e da organização alvo. Construiu-se, então, um modelo conceitual de planejamento estratégico, que foi validado pela ONG através de uma apresentação à Diretoria.

A fase de coleta de dados foi conduzida, sobretudo, através de pesquisas qualitativas primárias, as quais ocorreram com os diretores da ONG, e secundárias, a partir da consulta de artigos do Terceiro Setor. Para alguns tópicos específicos, como a revisão da missão, foram elaborados roteiros de pesquisa, conforme sugerido por Silva e Menezes (2005), os quais serviram de base para os questionamentos realizados.

Por fim, a fase de obtenção de resultados e conclusões consistiu em aplicar o modelo conceitual de planejamento estratégico elaborado, o que ocorreu por meio de pesquisas qualitativa e quantitativa. O estudo envolveu a participação ativa e colaborativa dos diretores da organização em sessões de trabalho, que permitiram a elaboração das principais hipóteses e respectivas soluções aos principais problemas da ONG. Além da participação da alta cúpula da organização, foi empregada, nessa etapa, uma pesquisa quantitativa com os demais voluntários. Esse levantamento teve como objetivo validar o entendimento dos principais problemas e sua priorização e foi realizado através de um formulário *online*, em que conceitos como a escala Likert (1932) foram empregados.

A Figura 13 representa a metodologia de pesquisa empregada, segmentada nos principais métodos e resultados obtidos por fase.

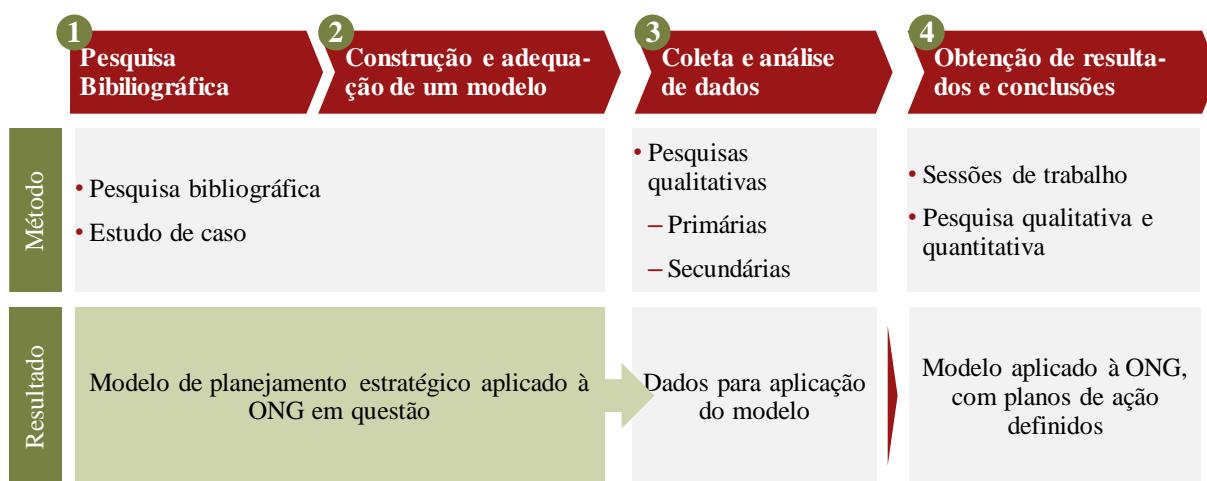


Figura 13 - Representação da metodologia de pesquisa adotada nesse estudo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado pela Figura 13, as fases de coleta e análise de dados e obtenção de resultados e conclusões são função da construção do modelo de planejamento estratégico (fases 1 e 2), que será detalhado na próxima subseção.

4.2. Modelo de Planejamento Estratégico

O modelo de planejamento estratégico proposto nesse estudo busca aproveitar-se dos pontos fortes e sinergias das abordagens previamente descritas e estudadas. O processo pode ser dividido em quatro principais fases, cujas atividades e principais ferramentas são apresentadas a seguir e foram esquematizadas na Figura 14.

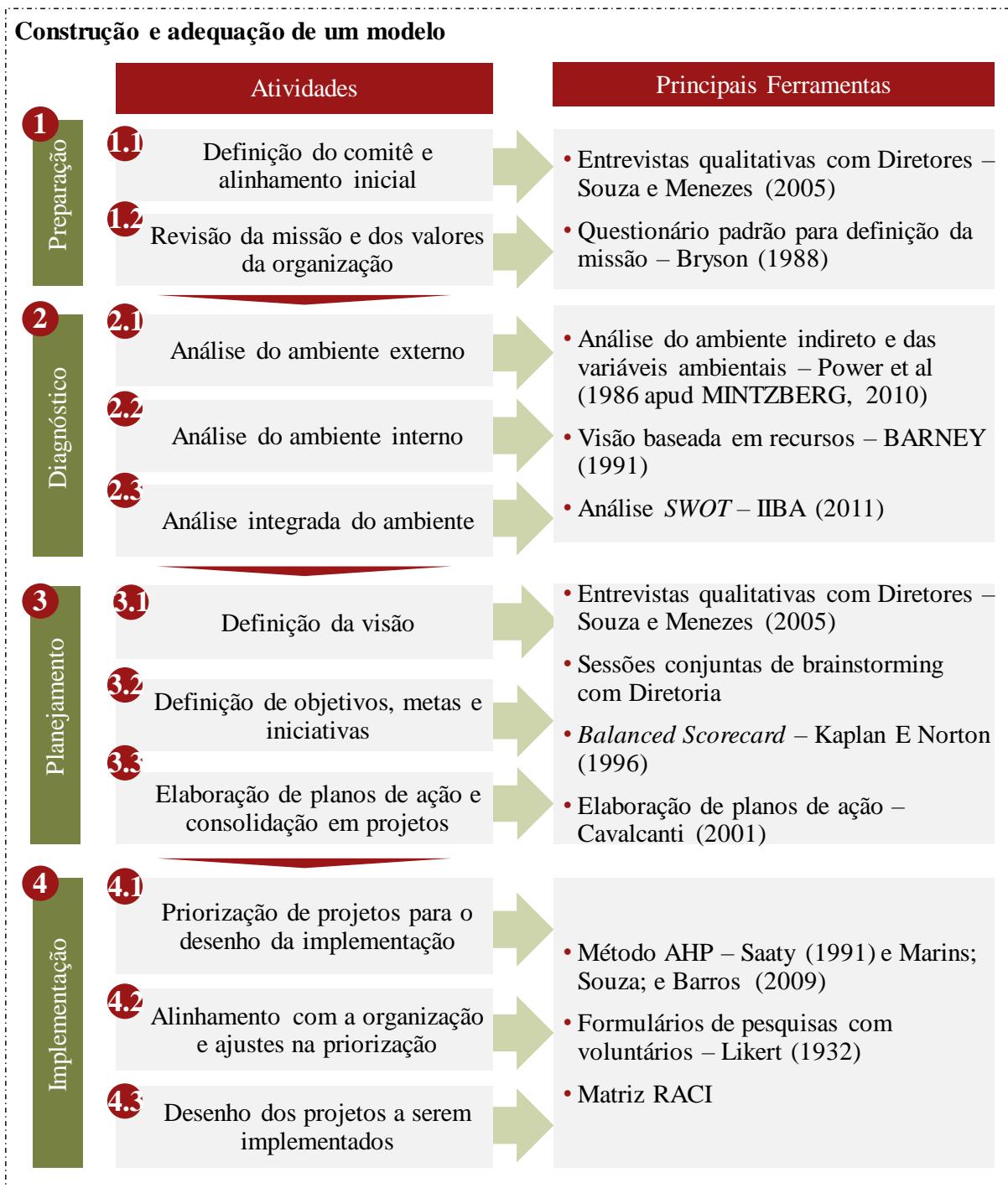


Figura 14 - Modelo de Planejamento Estratégico proposto nesse estudo.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1. Fase de Preparação

Trata-se da primeira fase do planejamento estratégico que visa alinhar os participantes acerca dos objetivos do trabalho e sobre as etapas do processo. É também na Preparação que ocorre a alocação do comitê de trabalho e a discussão e revisão de parte da estratégia genérica da organização, traduzida em sua missão e seus valores.

A primeira etapa dessa fase consiste na **definição do comitê e o alinhamento inicial**. Assim como no modelo proposto por Bryson (1988), essa atividade consiste na definição de um comitê do processo, de seu líder, do ponto focal da organização e das responsabilidades de cada membro. Decisões acerca do método de trabalho, dos prazos e principais marcos são realizados nessa etapa, assim como o alinhamento acerca das expectativas e anseios de cada participante.

A seguir, busca-se **revisar a missão e os valores da organização**. Nesse contexto, a missão refere-se à razão de existir da ONG e deve ser centrada no entendimento das necessidades de seus principais *stakeholders*, conforme proposto por Bryson (1988). Caso a organização já possua uma missão, é necessário revisá-la para averiguar se ela ainda condiz com o panorama atual da ONG. Os valores ou princípios definem a abordagem da organização diante de seu ambiente interno e externo, isso é, guiam os comportamentos e as atitudes dos voluntários.

As principais ferramentas que serão empregadas na Preparação consistem nas entrevistas qualitativas e sessões de *brainstorming* com o comitê. O objetivo é focar os esforços e realizar sessões de trabalho com um grupo restrito de voluntários mais impactantes e experientes da ONG (sobretudo diretores), que devem ser responsáveis por agregar e transmitir as contribuições dos demais membros da organização.

4.2.2. Fase de Diagnóstico

Refere-se à fase de entendimento acerca da situação atual da ONG em três principais ambientes ou perspectivas: externa, interna e integrada.

A primeira atividade a ser realizada é a **análise do ambiente externo**, que diz respeito ao levantamento e análise de variáveis externas que podem impactar, seja de forma positiva ou negativa, a organização. Esse estudo abordará uma análise do ambiente indireto, em que aspectos como a regulamentação, novas tecnologias e modelos de ensino e as tendências do

ensino público são detalhados. As metodologias de ambiente direto - como as Forças de Porter propostas por Porter (1986) - são pouco aderentes a esse estudo, uma vez que o elemento da competição, que fundamenta essas análises, é pouco significativo para o Terceiro Setor.

A seguir, realiza-se a **análise do ambiente interno**, que consiste na identificação e reconhecimento das forças e fraquezas da organização, o que é realizado através da perspectiva de seus recursos e capacidades. Nesse estudo, será aplicada a classificação de recursos segundo Barney (1995) e o *checklist* de potenciais recursos e competências conforme proposto por Power et al. (1986 apud MINTZBERG, 2010).

Por fim, executa-se uma **análise integrada do ambiente**, em que variáveis internas (forças e fraquezas) e as externas (oportunidades e ameaças) são consolidadas para fornecer uma visão abrangente acerca do ecossistema da ONG. A matriz SWOT será empregada como ferramenta para essa análise.

4.2.3. Fase de Planejamento

Consiste na etapa de definição da visão, formulação de objetivos, metas quantificáveis e iniciativas, com o posterior desdobramento em planos de ação e projetos a serem executados.

A primeira atividade dessa fase é a **definição da visão**, a qual, em conjunto com as análises do Diagnóstico, orienta a definição dos objetivos, das metas, das iniciativas, e dos planos de ação que serão implementados. Nesse modelo, a visão é encarada como um estado futuro desejado de médio prazo (1 a 3 anos) que a organização almeja alcançar.

A próxima atividade é **definição de objetivos e metas**, que consiste no levantamento dos principais objetivos e respectivas metas da organização, ou seja, as alavancas que permitirão que a visão seja alcançada. Para tanto, serão utilizadas tanto a metodologia do *Balanced Scorecard*, em que cada objetivo e meta são classificados em termos de perspectivas intrínsecas à organização, quanto as principais dimensões listadas como importantes pelo comitê de trabalho. É também nessa fase que iniciativas são sugeridas para cada objetivo e meta.

Por fim, são desenvolvidos planos de ação para cada uma das iniciativas levantadas na etapa anterior. Esses planos devem conter o que se planeja ser realizado pela organização, assim como a sua relevância (importância), prazo e responsáveis, conforme proposto por Cavalcanti (2001). Por fim, esses planos de ação serão consolidados em projetos a serem desenhados e

implementados, a fim de tornar a comunicação, alinhamento e divisão de responsabilidades mais simples na organização.

A principal ferramenta a ser utilizada nessa etapa é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1996), que irá guiar a formulação de objetivos, metas e iniciativas através do desdobramento das necessidades levantadas durante a definição da visão.

4.2.4. Fase de Implementação

Trata-se da etapa em que há a seleção e o desenho de parte dos projetos definidos no Planejamento. É importante, nesse ponto, destacar que o escopo consiste detalhamento de somente alguns dos projetos, devido à limitação de tempo tanto desse estudo quanto do Matemática em Movimento, que precisa preparar e mobilizar equipes. Para os projetos não detalhados, a equipe da ONG receberá instruções e realizará reuniões para o compartilhamento das principais ideias e formas de desenho e implementação.

Assim, esse estudo irá priorizar e selecionar alguns projetos para o desenho da implementação. Esse processo ocorrerá com o auxílio do método AHP, o qual busca minimizar a subjetividade na avaliação de alternativas. Essa técnica será empregada para avaliar dois conjuntos de dimensões: o impacto na organização e a urgência de implementação. Os projetos, então, serão classificados em ondas de implementação.

A seguir, os projetos devem ser validados pela organização, o que será feito através de pesquisa quantitativa e do uso de formulários. Os voluntários serão apresentados aos projetos e à priorização propostos pelo estudo e avaliarão as iniciativas sob as mesmas dimensões do comitê. A partir dessa pesquisa, a priorização proposta será revisada, com a possibilidade de mudanças nos projetos a serem detalhados. Essa etapa de alinhamento é importante pois, conforme sugere Bryson (1988), as organizações do Terceiro Setor precisam engajar mais os seus membros, comparativamente às empresas tradicionais, para que os membros executem o que foi determinado.

Para a fase de Implementação, serão detalhados os projetos considerados como mais importantes tanto pelo comitê quanto pelos demais voluntários. Assim, é nessa etapa que as soluções planejadas serão desenhadas de acordo com as necessidades, e em que as responsabilidades serão alocadas para cada um dos departamentos.

Para que essa hierarquia de responsabilidades de cada projeto possa ser definida, será empregada a Matriz RACI a qual determina, para cada atividade de um processo, quem são os responsáveis (R), os aprovadores (A), os consultados (C) e os informados (I). Essa matriz permite que todos os colaboradores compreendam o fluxo da informação e de responsabilidades, conferindo rastreabilidade ao processo. O formato da Matriz RACI pode ser observado na Figura 15.

		Stakeholder				
		Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Presidência
Projeto 1	• Atividade 1	C	R			
	• Atividade 2	C	R			
	• Atividade 3	C	R	C		
	• Atividade 4		A			
	• Atividade 5	C	R	C		
	• Atividade 6	C	R	C		I
	• Atividade 7	C	R	C	C	
	• Atividade 8		A			

Figura 15 – Exemplo de estrutura de Matriz RACI utilizada nesse estudo.

Fonte: elaborado pelo autor.

5. O Matemática em Movimento

Essa seção tem por objetivo apresentar a ONG com o qual o trabalho será desenvolvido, destacando a sua história, crescimento, estrutura organizacional e estratégia (traduzida em sua missão, visão e valores). Todos os dados e informações dessa seção foram extraídos da apresentação institucional da ONG, Manual do Voluntário (MATEMÁTICA EM MOVIMENTO, 2017) e entrevistas com os diretores e demais voluntários.

5.1. História e crescimento

O Matemática em Movimento (MM) nasceu em 2011 de uma iniciativa conjunta de sete alunos da Escola Politécnica que, inconformados com a situação do Ensino Público brasileiro, motivaram-se a encontrar uma forma de gerar oportunidades a jovens menos favorecidos. O objetivo dos fundadores era, sobretudo, de encontrar uma forma de mostrar aos jovens carentes que a educação poderia mudar a sua realidade e ajuda-los a realizar os seus sonhos.

Surgiu, assim, o Matemática em Movimento, projeto que consistia na aplicação de aulas de matemática aos sábados para o Ensino Fundamental e Médio da cidade de São Paulo. Hoje, além do conteúdo de matemática, a ONG também realiza atividades de tutoria - em que os alunos discutem temas do cotidiano - passeios recreativos, e auxílio na orientação de carreira e prospecção de oportunidades.

Após cerca de 6 anos de existência, o Matemática em Movimento cresceu de 7 para mais de 100 voluntários, auxiliou mais de 100 alunos em suas trajetórias no Ensino Fundamental e Médio, realizou uma dezena de passeios culturais e, sobretudo, alimentou e apoiou os sonhos dos jovens que pela ONG passaram.

A Figura 16 mostra os principais acontecimentos da ONG ao longo dos anos de sua existência e a Figura 17 ilustra a evolução, ano a ano, do número de voluntários e alunos do Matemática em Movimento.

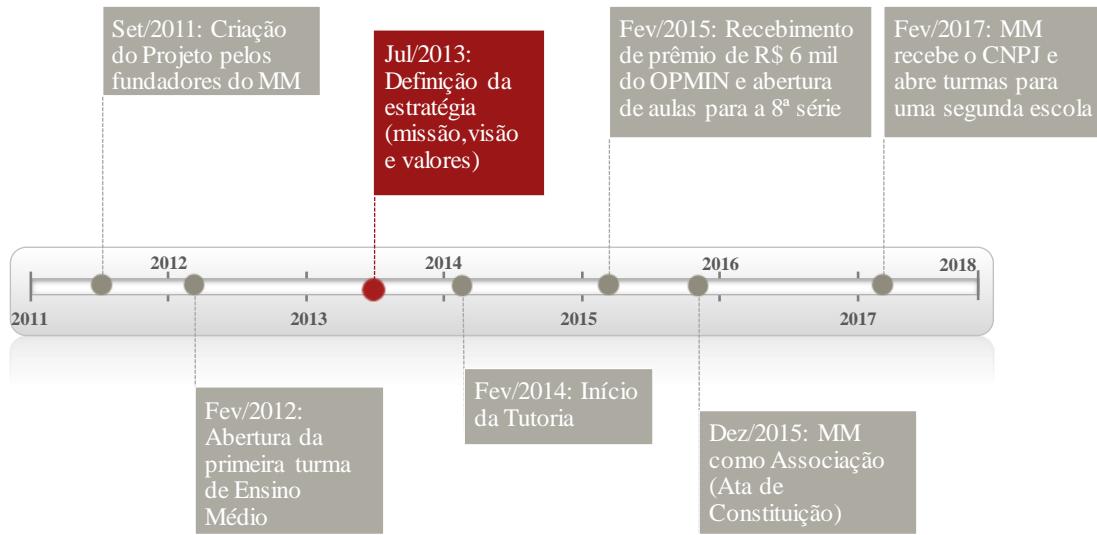


Figura 16 - Principais acontecimentos por ano do Matemática em Movimento.

Fonte: elaborado pelo autor.

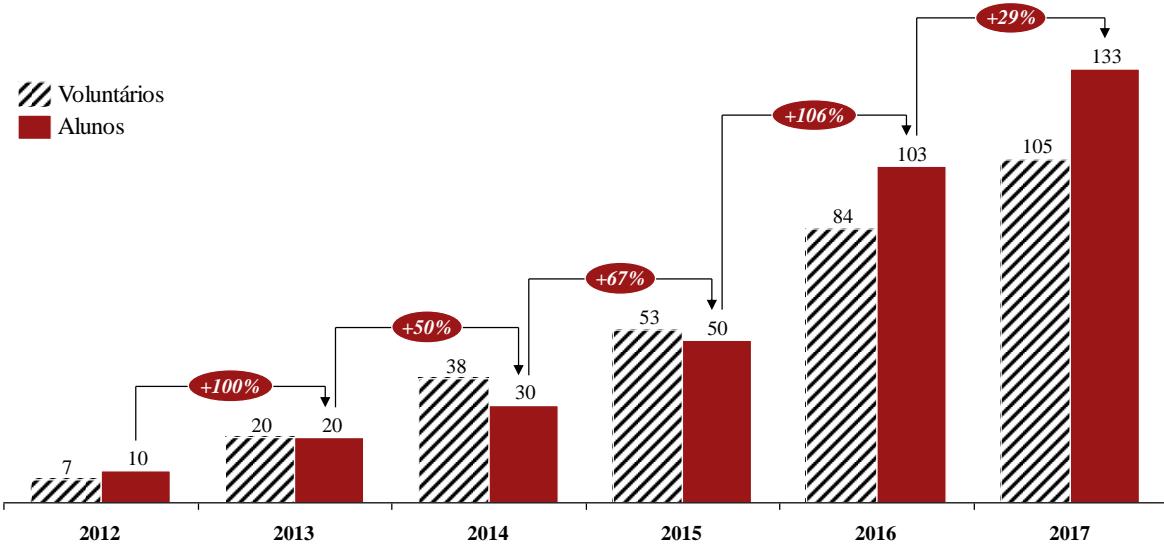


Figura 17 - Número de voluntários e alunos por ano, com o crescimento percentual anual do número de alunos.

Fonte: elaborado pelo autor

5.2. Estratégia

A estratégia do Matemática em Movimento, traduzida em sua missão, visão e valores, foi definida em setembro de 2013. Esses elementos serão analisados ao longo da aplicação do modelo de planejamento estratégico desse estudo.

A missão consiste em: “orientar jovens do Ensino Público a investir na educação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional”.

Já a visão é “ser um projeto social reconhecido pelo foco na educação e no desenvolvimento de seus alunos, por incentivá-los a seguirem seus sonhos e aspirações profissionais”.

Os cinco valores traduzem os princípios e motivações pelos quais o projeto foi fundado e foram definidos em processo participativo com todos os voluntários da ONG. Eles são: inconformismo, senso de dono, fazer a diferença, comprometimento e foco no aluno.

5.3. Rotina do projeto

O projeto consiste, basicamente, na realização de aulas de matemática e atividades complementares em duas escolas: uma localizada na região do Jardim São Luís (Zona Sul) e uma no bairro do Butantã (Zona Oeste), ambas na cidade de São Paulo. A rotina de aulas é semanal e aos sábados. Um dia típico pode ser resumido pela Figura 18.

Rotina Semanal do Matemática em Movimento			
	Tipo de atividade	Atividade	Horário
Atividades obrigatórias	Preparação	Encontro dos voluntários do Ponto de Encontro	8h30
	Preparação	Saída do Ponto de Encontro	8h45
	Preparação	Chegada à escola e preparação da sala de aula	9h00
	Aula	Ínicio da primeira parte da aula	9h10
	Intervalo	Lanche	10h45
	Aula	Ínicio da segunda parte da aula	11h00
	Aula	Aplicação da avaliação de aula	12h00
	Aula	Ínicio do plantão de dúvidas	12h05
	Aula	Término do Plantão e encerramento do dia	12h30
	Intervalo	Lanche da Tutoria	12h30
Atividades complementares	Atividade Complementar	Ínicio da Tutoria ou Matemática em Prática	12h45
	Atividade Complementar	Fim da Tutoria ou Matemática em Prática	13h45

Figura 18 – Rotina típica de um sábado de atividades.

Fonte: adaptado de MATEMÁTICA EM MOVIMENTO (2017)

Alguns pontos da rotina da Figura 18 devem ser destacados.

- Há uma etapa de Preparação que ocorre antes do início da aula. Os voluntários se dirigem a um ponto de encontro (a depender da escola) e alinham os principais objetivos e preocupações do dia. Juntos, dirigem-se às escolas e realizam a preparação das salas de aula;

- A aula de matemática é estruturada em duas partes de 1h35, que abordam conteúdos diferentes, e separadas por um intervalo. Ao final da segunda aula, os alunos têm a oportunidade de avaliar o seu professor através de uma ficha de avaliação padrão (sob a qual é gerado um relatório de aula) e participar do plantão de dúvidas para o esclarecimento de tópicos da aula anterior;
- Em alguns sábados do mês, a ONG realiza dois tipos de atividades complementares, que são opcionais aos alunos. A organização possui um time dedicado a duas dessas atividades: Tutoria e Matemática em Prática.
 - A Tutoria é um espaço de discussão, em que um tutor do Matemática em Movimento apresenta brevemente um tópico de atualidades ou de autodesenvolvimento e encoraja a troca de ideias entre os alunos. Na Tutoria, o aluno da ONG tem a possibilidade não só de expor a sua opinião, como também de aprender a articular e estruturar o seu discurso; e
 - O Matemática na Prática é uma atividade que busca reforçar o conteúdo ensinado em sala de aula através de experiências práticas. O objetivo dessa atividade é mostrar aos alunos, de forma descontraída e divertida, como os conceitos da matemática são aplicados em situações cotidianas que fazem parte da vivência pessoal dos estudantes.

5.4. Estrutura Organizacional

O Matemática em Movimento é uma organização pouco hierarquizada, que foi fundada sob o princípio da horizontalidade. Há uma segmentação por cargos que é resultado natural da divisão de tarefas e do ganho de responsabilidade de seus membros, mas a ONG caracteriza-se pela acessibilidade de seus Diretores e pelo incentivo à contribuição de seus membros por meio dos canais oficiais (e-mail, reuniões gerais, etc) e mesmo não oficiais (grupos em aplicativos de *smartphones*).

O projeto divide-se, basicamente, em cinco departamentos: Gestão, Recursos Humanos (RH), Comunicação e Marketing, Pedagógico e Eventos e Patrimônio (E&P). Esses setores são liderados pela Presidência, composta pela Presidente (Mariana Giacon, principal ponto focal desse estudo) e Vice-Presidente (Suelly Trindade). Há, ainda, divisões internas de alguns departamentos, motivadas pela necessidade de endereçar algum aspecto específico do projeto. O organograma da ONG pode ser observado na Figura 19.



Figura 19 - Organograma da ONG - divisão por departamentos.

Fonte: adaptado de MATEMÁTICA EM MOVIMENTO (2017).

A relação de todos os voluntários no primeiro semestre de 2017, por departamento, pode ser observada na Figura 20.

Presidência				
<ul style="list-style-type: none"> Presidente: Mariana Giaccon Vice Presidente: Suelly Trindade 				
1.	2.	3.	4.	5.
Gestão <ul style="list-style-type: none"> Diretor: Victor Nunes Aline Perez Ana Carolina Rainho André Carneiro Beatriz Coppola Guilherme Chinen 	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Diretora: Letícia Deves Bianca Basso Caroline Bellacosa Clara Bernardini Dayse Komesu Fernanda Simm Flavia Barochel Flávio Leal Hudson Silva Isabela Comegna Jean Amadeu Jéssica Maria João Pedro del Pintor Julia Becker Lais Takahashi Leonardo Francez Lucas Motta Luís Eduardo Paixão Maria Carolina Tatit Mariana Arid Miriam Anyosa Natalia Müller Natália Amato Rubens Cavalcante Sofia Haddad Victor Aun 	Comunicação e Marketing <ul style="list-style-type: none"> Diretora: Renata Inacio Camila Lipay Lais Couy Luís Lira Marco Muniz Vanessa Viana 	Pedagógico <ul style="list-style-type: none"> Diretor: Mateus Barbosa Abraão Gouveia Alan Lahoud Alexandre Denigres Andre Lorentz Anne C. Almeida Bárbara Régis Beatriz Santin Caio Deberakdini Deivid Paschoa Diego Galvão Eliane Santos Estéfano Souza Fábio Araujo Fábricio Alcatrão Felipe Ogawa Francisco Fernandes Gabriel Rezende Guilherme Carmo Guilherme Maryssael Guilherme Klein Guilherme Pinotti Guilherme Raymundo Isabela Vasques Jessica Henriques Jesus Emanuel João Passone João Mosz Jorge Migliavacca 	Eventos e Patrimônio <ul style="list-style-type: none"> Diretor: Eduardo Buriti Guilherme Simões Karen Kobayashi Leonardo Miyashiro Luís Vendramim Marcos Watanabe Vanessa Sales

Figura 20 - Relação de todos os voluntários por departamento.

Fonte: adaptado de MATEMÁTICA EM MOVIMENTO (2017).

5.4.1. O Departamento de Gestão

O Departamento de Gestão é responsável por refletir sobre o Matemática em Movimento à longo prazo, com o objetivo de garantir a sua sustentabilidade e perpetuidade. O mote da Gestão é: “daqui a cinco anos, o que gostaríamos de ter feito hoje? ”. Sob essa perspectiva, o departamento tem atuação conjunta com a Presidência e busca gerar sinergias ao

endereçar demandas que sejam multifuncionais e que tenham impacto significativo na operação ou existência da ONG. Para que isso seja possível, cada membro da Gestão é incentivado a pensar no projeto de forma holística e interagir com os demais departamentos para entender, sob cada ponto de vista, quais são as oportunidades existentes que devem ser exploradas.

A Gestão também tem a responsabilidade de refletir sobre a operação do Matemática em Movimento; trata-se do departamento cuja responsabilidade é executar projetos que tragam a assertividade, fluidez e eficiência dos processos internos da ONG, garantindo a sua excelência. As soluções são construídas em conjunto com os demais departamentos e é função da Gestão aportar as iniciativas com as melhores práticas e atuar como um Escritório de Projetos – auxiliando e executando prazos – para garantir a implementação e o cumprimento dos procedimentos.

A Gestão funciona sobre uma lógica orientada a projetos para atender as suas demandas. Ao início de cada semestre letivo, a equipe busca antecipar-se às necessidades do projeto e identificar possíveis lacunas em processos ou demandas da ONG através de entrevistas com os membros de cada departamento. As lacunas são então consolidadas em oportunidades, que motivarão a criação de projetos. Esses serão, então, avaliados priorizados de acordo com seu impacto e urgência de implementação. Os projetos selecionados são, então, alocados para cada membro do departamento, que traz um planejamento (com principais atividades, prazos e responsáveis) a ser validado com o Diretor da Gestão. Uma vez validado, o projeto começa a ser executado e acompanhado nas reuniões do departamento. A Figura 21 exemplifica a sequência de etapas para a seleção dos projetos, com destaque para a etapa de avaliação e priorização.

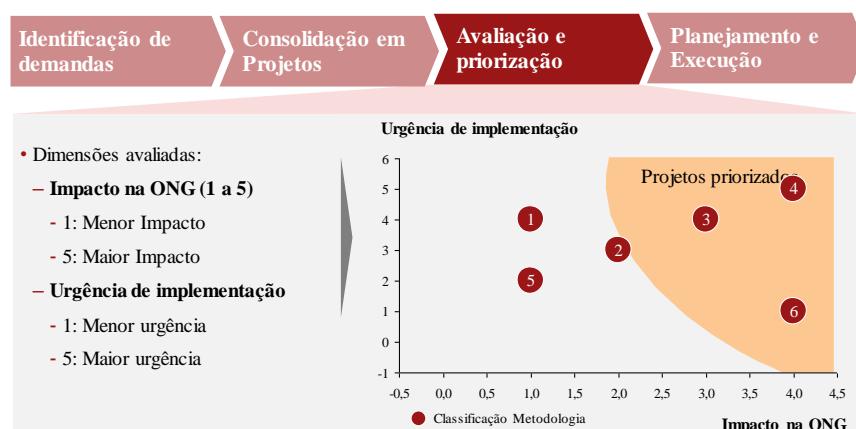


Figura 21 - Método para seleção e execução de projetos, com destaque à etapa de avaliação e priorização.

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os principais projetos em execução no momento, podem-se destacar:

- **Indicadores de performance:** tem por objetivo desenvolver um conjunto de indicadores e painéis de acompanhamento que permitam avaliar frequentemente o desempenho do Matemática em Movimento em diversas dimensões (alunos, professores, etc). Uma das iniciativas é disponibilizar, no mural das escolas, um quadro com os principais indicadores e os seus resultados, de forma a incentivar a Gestão à Vista. Assim, os alunos, os voluntários e mesmo as escolas que disponibilizam suas salas de aula podem acompanhar as métricas do projeto e traçar planos de ação de forma mais ágil e efetiva;
- **Benchmark do Terceiro Setor:** trata-se de um projeto para identificar quais as melhores práticas em um conjunto de dimensões, dentre as quais se destacam: captação de recursos, atração e retenção de alunos e aprimoramento dos processos internos. Essa análise de *benchmark* é realizada por meio de entrevistas e visitas a outras ONGs e eventos do Terceiro Setor, e o resultado esperado é uma adequação das melhores práticas aplicáveis à realidade do Matemática em Movimento; e
- **Refinamento e Implantação do Plano de Parcerias:** visa refinar o Plano de Parcerias já construído em semestres anteriores e realizar um piloto com algumas instituições. O Matemática em Movimento já mapeou o seu ambiente de parceiros de acordo com as suas necessidades, mas tem falhado em implementar o seu plano no momento da prospecção de parcerias. Antes pertencente ao departamento de Eventos e Patrimônio, esse projeto foi repassado à Gestão devido a sua urgência na implementação;

5.4.2. O Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos (RH) é responsável por selecionar e reter os voluntários e alunos no Matemática em Movimento. Mais do que um departamento voltado ao processo seletivo, o RH tem por função e principal desafio desenvolver e engajar todos os envolvidos na ONG, de modo que a experiência de cada um (seja voluntário ou aluno) seja a melhor possível. Para atender os diferentes tipos de demandas, o RH do Matemática em Movimento divide-se em: RH de Alunos e RH de Voluntários, que possuem voluntários próprios e uma mesma diretora.

5.4.2.1. O RH de alunos

O RH de alunos visa atrair, selecionar e desenvolver um relacionamento com cada aluno do Matemática em Movimento de forma individualizada, pois essa é uma das formas de engajá-los e garantir a sua retenção ao longo do semestre. Esse departamento tem função chave, pois é uma das interfaces principais e representa um ponto de suporte para atender os alunos, que são o objetivo fim (e razão de existir) da ONG.

O RH de alunos possui como principais pilares:

- **Diálogo constante com os alunos:** trata-se de um meio de aproximar a realidade do aluno à do voluntário. Esse pilar é traduzido em conversas que ocorrem de forma informal, por meio de bate papos ao longo da rotina de sábado, ou de maneira formal, através das atividades de Tutoria ou Reunião de Pais;
- **Incentivo à participação:** esse pilar é fundamentado pelos verbos entender, opinar e avaliar (nessa sequência). Inicialmente, o RH de Alunos busca, através das Palestras de Abertura de Semestre e Manual do Aluno, mostrar ao aluno como funciona a rotina e quais são as expectativas do projeto. Então, os alunos são incentivados a expressar as suas opiniões acerca dos pontos de melhoria da ONG. Por fim, os alunos constantemente avaliam as atividades em que participam, como aulas, tutorias, passeios, etc; e
- **Acompanhamento e controle:** consiste no monitoramento e controle da inscrição, assiduidade e desempenho dos alunos. Caso o aluno tenha um alto índice de faltas, por exemplo, o RH de alunos tem como função contatar os responsáveis pelo estudante e entender o que pode ser feito para tornar a sua experiência na ONG mais satisfatória.

5.4.2.2. O RH de voluntários

O RH de voluntários tem por objetivo selecionar, reter e desenvolver o voluntário durante a sua experiência no Matemática em Movimento. Essa seção do departamento tem função chave de combinar os desejos dos voluntários com as necessidades do projeto, da maneira mais satisfatória possível para ambas as partes. É o RH de voluntários que representa a ONG e tangibiliza o que se espera de cada voluntário, fornecendo-lhe os meios necessários para o seu desenvolvimento.

Para cumprir o seu objetivo, o RH de Voluntários possui duas principais atividades: Processo Seletivo e Avaliação de Voluntários.

- **Processo Seletivo:** trata-se do procedimento semestral que seleciona os novos voluntários. O RH de Voluntários é responsável por organizar e executar o processo, além de coordenar os demais departamentos com suas entregas previstas; e
- **Avaliação de Voluntários:** consiste no *feedback* semestral realizado com cada voluntário - em que são apontados os seus pontos fortes e fracos. Embora possa desligar um voluntário, a avaliação tem como foco encontrar os pontos de desenvolvimento de cada membro da ONG e também entender, da perspectiva do voluntário, o que pode ser feito para ajustar a sua experiência de voluntariado na ONG.

5.4.3. O Departamento de Comunicação e Marketing

O departamento de Comunicação e Marketing é responsável pela marca e comunicação (interna e externa) do projeto. Seu principal objetivo é garantir que a comunicação com as partes interessadas seja adequada e eficiente, ou seja, que a mensagem seja traduzida da maneira correta e para o público planejado. A visibilidade externa do Matemática em Movimento frente a sociedade é resultado do trabalho desse departamento, que se apoia em três principais meios de divulgação: website, Facebook e Youtube. Internamente, a comunicação com os voluntários e ex voluntários ocorre por meio da *newsletter* “Por dentro do MM”, que resume os principais acontecimentos de cada departamento e as novidades da ONG.

5.4.4. O Departamento Pedagógico

O departamento Pedagógico tem a função de organizar, estruturar e desempenhar a atividade fim do Matemática em Movimento: ministrar aulas de matemática aos alunos. Em termos de divisão organizacional, esse departamento se segmenta em: Pedagógico das Aulas e Projetos Pedagógicos.

5.4.2.1. O Pedagógico das Aulas

O Pedagógico das Aulas tem por objetivo garantir o funcionamento da rotina base do departamento, ou seja, que o processo de preparação e execução das aulas ocorra conforme o planejado. No que se refere às atribuições, é o Pedagógico de Aulas que é responsável por

preparar as aulas, as listas, gabaritos e provas, além do conteúdo programático de cada ano e a avaliação de cada aula e professor.

Em termos de divisão interna, o Pedagógico de aulas se divide em três principais papéis, que podem ser observados na Figura 22.

	Responsabilidades	Quantidade
Diretor Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Certificar que as atividades do departamento ocorram de forma correta e eficaz 	1
Coordenador Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir e engajar a equipe de professores • Definir a alocação de temas por professores • Revisar as aulas após a elaboração pelo professor 	1 por turma/escola
Professor	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar as aulas e ajustá-las após a revisão • Engajar-se na participação em atividades fora de sua aula – outros departamentos, Matemática em Prática, etc 	5 ou 6 professores

Figura 22 – Principais papéis do Pedagógico de Aulas, com responsabilidades e quantidade de voluntários.

Fonte: adaptado de MATEMÁTICA EM MOVIMENTO (2017).

5.4.2.2. Projetos Pedagógicos

Projetos Pedagógicos é o setor do departamento responsável e dedicado a pesquisar, estruturar e propor novas estratégias e ferramentas para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos da organização. Esse setor possui interface grande com o Pedagógico de Aulas, que fornece contribuições sobre a experiência prática da sala de aula, e com o RH de Alunos, que concentra a percepção dos alunos sobre o curso.

Projetos Pedagógicos também tem como atribuição organizar e executar o Matemática em Prática, que ocorre periodicamente aos sábados e tem por finalidade aplicar os conceitos aprendidos em sala de aula de forma prática. Em termos de estruturação interna, Projetos Pedagógicos conta com um líder que auxilia o Diretor Pedagógico no acompanhamento e os voluntários são alocados com base em grandes iniciativas (ou projetos).

5.4.5. Eventos e Patrimônio

O departamento de Eventos e Patrimônio é responsável por gerir o patrimônio e garantir a sustentabilidade financeira do Matemática em Movimento à longo prazo, além da promoção dos eventos de alunos e voluntários. É esse o departamento responsável por prospectar novas doações (e até mesmo parcerias), autorizar e realizar investimentos e cuidar da contabilidade da ONG.

Em termos de atribuições, Eventos e Patrimônio (E&P) possui as responsabilidades de:

- **Autorizar e realizar investimentos:** qualquer investimento superior a R\$ 1000 deve ser autorizado por Eventos e Patrimônio, sendo alguns deles validados pela Presidência;
- **Controlar o fluxo de caixa e os reembolsos:** atualizar o fluxo de caixa realizado e projetado do Matemática em Movimento e executar os reembolsos dos voluntários (formalizados através de um documento nomeado de “Requisição de Reembolso”);
- **Realizar os eventos da ONG:** estruturar, organizar e realizar os eventos da organização, dentre os quais se destacam: passeio de fim de semestre, Confraternização de Voluntários, Festa Junina, etc;
- **Zelar e executar os procedimentos contábeis internos:** elaborar todos os documentos contábeis – balanço patrimonial, por exemplo – do Matemática em Movimento; e
- **Estabelecer e manter relacionamentos com parceiros:** é o E&P o departamento que prospecta os parceiros, acompanha as doações e faz a interface do Matemática em Movimento com os colaboradores externos.

6. Aplicação do modelo e resultados

6.1. Preparação

A primeira fase do planejamento estratégico é fundamental para definir uma forma de trabalho e alinhar, junto à organização, quais são os principais objetivos do processo. É nessa etapa em que se definem o comitê de trabalho, que fornecerá as informações e validará os resultados desse estudo, o ponto focal da organização, que concentrará as demandas do autor, e as ferramentas e forma de trabalho. Ainda é nessa fase que parte da estratégia enunciada da organização, representada pela missão e visão, são revisados.

Para a fase de Preparação foram realizadas entrevista qualitativas com perguntas propostas por Bryson (1988) e outras sessões de trabalho com o comitê e o ponto focal do estudo.

6.1.1. Definição do comitê e alinhamento inicial

O comitê do Planejamento Estratégico foi formado em reunião conjunta com a Diretoria do Matemática em Movimento, no início de janeiro de 2017. Em discussão com os diretores, foi decidido que o comitê teria duas funções principais: fornecer informações e percepções sobre a organização, e criticar e validar o conteúdo apresentado em cada uma das entregas. A ONG definiu que o comitê seria formado pela Diretoria e por voluntários rotativos selecionados pelos diretores de acordo com o momento do planejamento. Também foi acordado que o ponto focal do trabalho seria a Diretora Presidente (Mariana Giacon), responsável por articular a interface entre o comitê e o autor, e acompanhar o estudo de perto, a partir de reuniões de *status* quinzenais. As reuniões de comitê seriam mensais e ficou acordado que o Matemática em Movimento poderia trazer alguns voluntários que julgassem importantes.

Para alinhar os participantes em termos de datas, foi elaborado um cronograma com as principais atividades, respectivas datas de início e término e marcos do projeto. O cronograma consolidado e apresentado ao comitê pode ser observado na Figura 23. As durações de cada atividade foram estimadas baseado na complexidade de cada uma das etapas e buscou-se finalizar cada uma das quatro fases do planejamento estratégico com uma reunião de validação com o comitê. Para que parte do resultado da fase de Implementação ainda pudesse ser observado nesse estudo, foi alinhado que o Planejamento terminaria ao início da segunda

quinzena de maio, sendo o desenho da implementação realizado a partir dessa data para as iniciativas propostas.

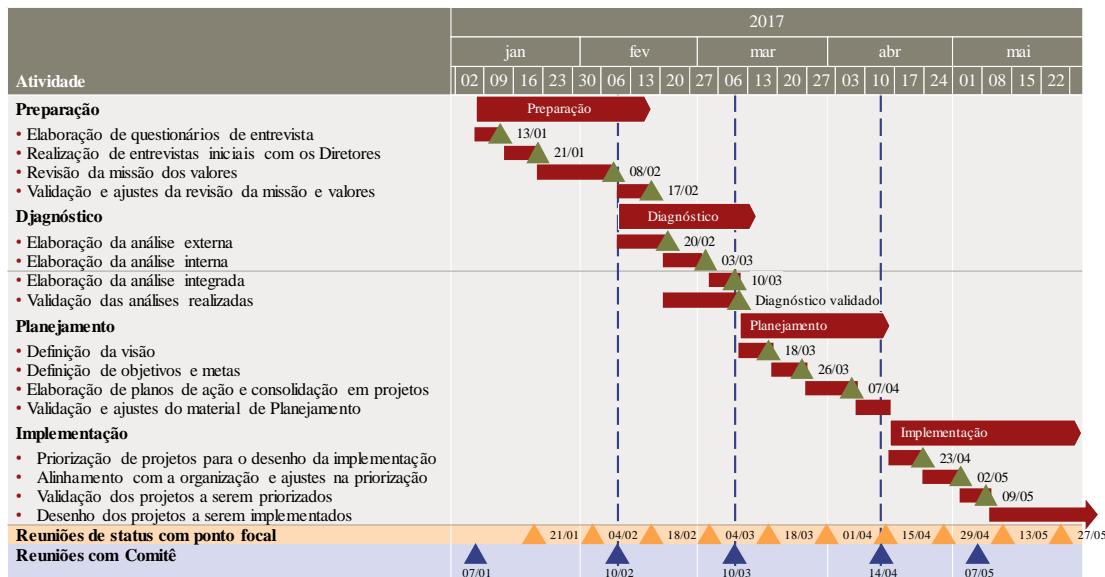


Figura 23 - Cronograma proposto para o estudo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em termos das ferramentas de trabalho empregadas ao longo do trabalho conjunto, destacam-se: aplicações para o armazenamento de arquivos na nuvem, comunicação via aplicativos de celular e serviços de pesquisa (criação e do formulário e compilação das respostas obtidas) gratuitos. As aplicações na nuvem permitiram que a troca de documentos fosse fluida e que houvesse um repositório para o armazenamento dos arquivos utilizados. A comunicação via aplicativos de celular foi empregada, em detrimento do correio eletrônico, devido a sua agilidade e facilidade, auxiliando na troca de recados e no agendamento de reuniões. Por fim, os serviços de pesquisa gratuitos foram utilizados na fase de Implementação, para executar o alinhamento e a avaliação dos projetos propostos pelo restante da organização.

Uma vez definido o comitê e a forma de trabalho, alinhou-se as expectativas dos membros do comitê acerca dos objetivos do planejamento estratégico, para que assim todos trabalhem em uma direção comum. Em vista das dificuldades de materializar um conceito, foi proposto o conceito dos princípios norteadores do projeto, que consolidariam os principais anseios do comitê em diretrizes que deveriam guiar e serem perseguidas ao longo do estudo. Após algumas discussões, foram listados quatro princípios norteadores:

- Operação otimizada e transparente;
- Sustentabilidade financeira à longo prazo;
- Desenvolvimento e retenção de líderes;
- Melhoria contínua na oferta ao aluno.

O detalhamento dos princípios norteadores pode ser observado na Figura 24.

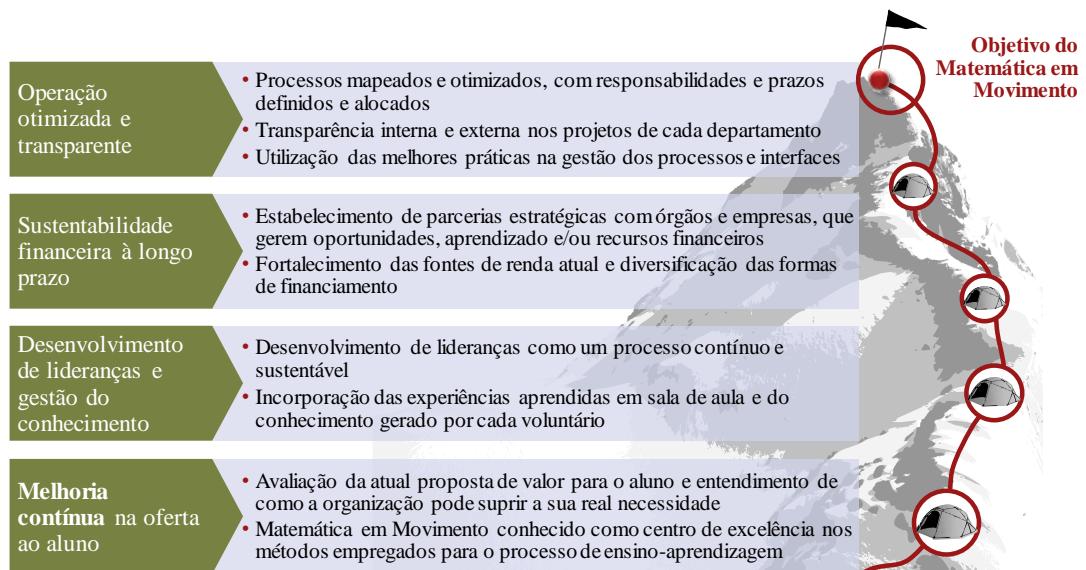


Figura 24 - Princípios norteadores do Planejamento Estratégico.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os princípios norteadores alinham todos os membros do comitê acerca dos principais objetivos a serem tratados ao longo do Planejamento Estratégico e são conceito chave para o prosseguimento de cada etapa desse estudo.

6.1.2. Revisão da missão e definição das estratégias gerais

O Matemática em Movimento possui uma missão, elaborada em julho de 2013: “Orientar jovens do Ensino Público a investir na educação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional” (MATEMÁTICA EM MOVIMENTO, 2017).

Para revisar a missão da organização, foram adaptadas algumas das perguntas do questionário de Bryson (1988), com a perspectiva dos princípios norteadores. A relação de perguntas e respostas pode ser observada na Tabela 6.

Tabela 6 - Relação de perguntas e respostas consolidadas para revisão da missão

Missão atual: “Orientar jovens do Ensino Público a investir na educação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional.”	
Pergunta	Resposta Consolidada
1) Quem somos como organização/comunidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Somos uma organização formada por voluntários inconformados com a realidade da educação e ávidos em compartilhar seu conhecimento e mostrar aos jovens que vale a pena investir na educação como forma de crescimento profissional e pessoal
2) Quais são as necessidades sociais básicas, ou necessidades políticas, que há que preencher junto da comunidade, ou que problemas sociais e políticos são endereçados à organização?	<ul style="list-style-type: none"> • A ONG endereça o ensino público fundamental e médio de matemática. Além disso, há uma preocupação em formar cidadãos que acreditem na educação como forma de solução de suas mazelas sociais
3) O que fazemos, em geral, para reconhecer ou antecipar e responder a esses problemas?	<ul style="list-style-type: none"> • A ONG fornece aulas de matemática semanalmente e atividades quinzenais (Matemática em Prática e Tutoria) que visam desenvolver competências além do domínio da matemática
4) Como responderemos aos nossos parceiros-chave?	<ul style="list-style-type: none"> • De forma transparente, responsável e assertiva. Todos os parceiros da organização devem receber informações (via contato ou relatório) sobre o andamento da organização
5) Quais os nossos valores centrais?	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformismo • Senso de dono • Fazer a diferença • Comprometimento • Foco no aluno
6) O que nos distingue, ou nos torna únicos? Se nada houver de único ou que distinga a organização, talvez se possa dizer que ela não existe.	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontalidade, enquanto se mantém uma estrutura por departamentos • Qualidade e comprometimento dos seus voluntários (professores ou membros de departamento) • Preocupação constante com o próximo passo – futuro da organização

Fonte: elaborado pelo autor

Utilizando-se da Tabela 6, percebe-se que a missão atual da organização é condizente com a percepção dos Diretores sobre o que é o Matemática em Movimento e qual a sua razão de existir. O objetivo da organização não é simplesmente ministrar aulas de matemática aos alunos, mas formá-los como cidadãos e mudar a sua mentalidade com relação à importância da educação em sua vida profissional e pessoal.

Além disso, a missão é sucinta, objetiva e centrada no aluno, o principal *stakeholder* da organização, seguindo assim a recomendação de Bryson (1988) de focar o conteúdo da missão

no principal(is) parte(s) interessada(s) do seu objetivo social. Dessa forma, optou-se por **manter** a missão atual do Matemática em Movimento.

Uma vez revisada a missão, é importante analisar os valores atuais e verificar se eles expressam a conduta atual de seus voluntários e da organização como um todo. Conforme pode ser observado pela Tabela 6, os valores atuais são centrados no comportamento dos voluntários e justificam, sobretudo, qual a postura esperada de cada um de seus membros (inconformismo, fazer a diferença, comprometimento e senso de dono). Embora relevantes, existem também os valores organizacionais, que abrangem a postura esperada da organização na relação com seus membros (voluntários) e clientes (alunos).

Desse modo, esse estudo sugere a incorporação de dois valores adicionais:

- **Horizontalidade na relação entre voluntários:** esse valor destaca e incentiva a participação dos membros do Matemática em Movimento ao explicitar que a organização busca ser horizontal para que, com isso, possa contar com a participação constante de todos os seus voluntários; e
- **Transparência:** o valor evidencia a importância da transparência da organização em relação a todos os seus *stakeholders*. Em outras palavras, é importante que os voluntários, alunos, parceiros e a própria comunidade tenham acesso aos projetos de todos os departamentos e possam acompanhar o avanço da ONG de forma clara;

A lista sugerida contém, pois, sete valores:

- Inconformismo
- Senso de dono
- Fazer a diferença
- Comprometimento
- Foco no aluno
- Horizontalidade na relação entre voluntários
- Transparência

A revisão da missão e dos valores é essencial para o prosseguimento do estudo, que utilizará essa informação e as análises da fase de Diagnóstico para traçar a visão e os objetivos e metas da organização.

6.2. Diagnóstico

Para a fase de Diagnóstico da organização, realizou-se, inicialmente, o estudo das variáveis externas através da análise do ambiente indireto, a qual considera os fatores que influenciam – ainda que em diferentes graus – o ecossistema sob o qual a ONG está situada. A análise do ambiente direto já foi realizada na seção referente ao Terceiro Setor.

A seguir, foi realizada a análise do ambiente interno, em que se levantaram os diversos recursos e competências do Matemática em Movimento, para então classificá-los de acordo com a sua importância e identificar quais deles são fontes de vantagem competitiva. Para tanto, foi utilizada a metodologia da visão baseada em recursos de Barney (1995), em que cada recurso e competência é classificado de acordo com a sua raridade, dificuldade de cópia e dificuldade de substituição.

Uma vez mapeado o ambiente externo e interno, a última etapa do Diagnóstico referiu-se à análise integrada, em que a Matriz SWOT (IIBA, 2011) foi empregada para consolidar as forças e fraquezas (oriundas da análise interna) e as oportunidades e ameaças (mapeadas na análise externa). A partir da Matriz SWOT é possível, pois, obter um panorama da organização, que será utilizado para a construção da visão e dos objetivos do planejamento estratégico.

Além das ferramentas já mencionadas, foram empregadas entrevistas qualitativas com o comitê de trabalho, e pesquisas em relatórios e artigos para a realização da análise do ambiente externo.

6.2.1. Análise do ambiente externo

Essa análise foi realizada considerando-se o ambiente indireto. Busca-se, assim, estudar o impacto de diferentes fatores sob a organização e o setor em que ela está inserida. Esses fatores são agrupados em dimensões e recomenda-se analisar somente os que possuem impacto significativo para a organização em questão. A classificação é qualitativa e pode revelar baixo, médio ou alto impacto para o fator sob estudo.

Para a realidade do Matemática em Movimento, foram avaliados fatores em quatro grandes dimensões: demográfica, social, legal e inovação. A relação das dimensões com os respectivos fatores pode ser observada na Figura 25.

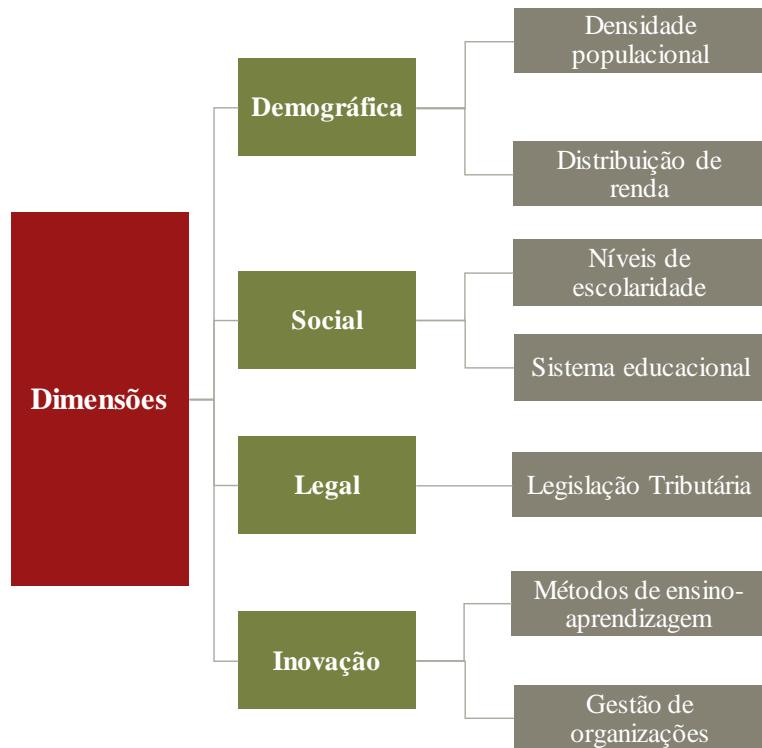


Figura 25 - Dimensões e fatores estudados na análise externa indireta.

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão demográfica abrange os fatores de densidade populacional e distribuição de renda. Segundo Oliveira e O'Neill (2013), embora haja uma tendência de desconcentração relativa das metrópoles para um contínuo de centros próximos, há ainda uma importância significativa das capitais, que continuarão a concentrar a população pelos próximos anos. Nesse sentido, São Paulo manterá a tendência de crescimento absoluto de sua população através do crescimento vegetativo e continuará a ser um polo demandante de serviços, incluindo os sociais. Tal fato beneficia as ONGs de forma positiva, pois torna o atendimento das necessidades sociais concentrado, permitindo que mais pessoas sejam atingidas e que uma rede de relacionamentos entre organizações do setor possa ser formada. Para o Matemática em Movimento, essa concentração populacional é importante para estruturar a abertura de aulas em uma nova escola, que deve abranger o maior público carente possível. Contudo, por não ser um fator que afete diretamente a ONG, o seu impacto foi classificado como médio.

A distribuição de renda é outro fator demográfico que influencia, de forma média, a ação e quantifica a efetividade das ações das organizações do Terceiro Setor. Grande parte das mazelas sociais são decorrentes da inequidade de oportunidades que em diversas ocasiões é causada pela má distribuição de renda. A melhora no perfil de renda das pessoas atendidas é uma das motivações de diversas organizações do setor, incluindo o Matemática em Movimento,

e é através da avaliação dessa métrica (mesmo que no longo prazo) que se avalia o impacto das ONGs com relação ao seu objetivo social.

Com relação aos fatores sociais, esse estudo destaca o impacto dos níveis de escolaridade e do sistema educacional. Embora a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo IBGE de 2014 mostre evolução da taxa de escolarização do grupo entre 6 a 14 anos, não se pode afirmar sobre a melhora na qualidade do ensino. Nesse sentido, o PISA, conduzido pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 2015 mostra que o Brasil ocupa as últimas posições nas três áreas avaliadas para os 72 países participantes. Esse fato afeta de forma significativa as organizações do Terceiro Setor, uma vez que a educação de qualidade é um dos caminhos para a redução das desigualdades sociais, e mostra a organizações como o Matemática em Movimento que ainda há muito trabalho a ser realizado, pois a dimensão de matemática foi a mais crítica e mostrou que 70,25% dos estudantes de quinze anos possuem conhecimento abaixo do esperado.

Ainda na dimensão social, as resoluções acerca do sistema educacional afetam de forma significativa o Terceiro Setor e, especialmente, as ONGs voltadas à educação. Essas organizações estruturam a sua proposta de valor e oferta aos alunos de acordo com a estrutura do ensino público, expressas por meio das diretrizes contidas em documentos como o Plano Nacional de Educação (PNE), que expressa os objetivos e metas da educação à nível federal, e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que determina o formato das aulas e o conteúdo obrigatório a ser ministrado. As mudanças que ocorreram no BNCC em 2016 (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2016) influenciam a atuação de ONGs como o Matemática em Movimento em pelo menos dois pontos: a formação de áreas de concentração e o aumento da carga horária nas escolas. Acerca do primeiro ponto, como os alunos podem agora dar ênfase a uma área em específico, a ONG precisará adequar o seu conteúdo e estrutura para contemplar alunos com perfis e níveis de aprendizado diferentes. Ademais, a mudança de um regime parcial para integral de aulas implica que não é possível recomendar a realização de aulas durante a semana, devido à disponibilidade de tempo dos estudantes.

No que se refere à dimensão legal, há grande importância da legislação tributária para organizações do Terceiro Setor, pois as empresas podem realizar doações dedutíveis de impostos para entidades de Utilidade Pública Federal e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Segundo a Lei 9249/95, essas doações devem obedecer a uma série de critérios e serem limitadas a dois por cento do lucro operacional verificado antes de

computada a dedução da doação. Dessa forma, a legislação tributária brasileira hoje favorece ONGs que se tornam OSCIPs, pois uma de suas principais formas de financiamento pode ser oriunda das doações de empresas, as quais possuem incentivo para realizar esse tipo de transação.

Finalmente, a dimensão da inovação possui dois fatores principais que devem ser estudados: os métodos de ensino-aprendizagem e o modelo de gestão de ONGs. A Companhia de Jesus, em 1551, já expressava sua preocupação com o seu método de ensino-aprendizagem, cujos conceitos desenvolvidos ao longo do tempo por autores como Herbart e Rousseau (LACANALLO et al., sem data). As constantes inovações nesse método são importantes para garantir que os limites do treinamento essencialmente técnicos sejam superados, alcançando a verdadeira transformação do aluno (MITRE, 2008, apud SOUZA; IGLESIAS; PAZIN-FILHO, 2014). Para as organizações sociais focadas em educação como o Matemática em Movimento, é essencial que esses avanços e novidades estejam sempre sendo mapeados e estudados, de modo que as melhores práticas possam ser incorporadas no processo de ensino-aprendizagem dos alunos da ONG.

O último fator a ser analisado é a inovação na gestão de organizações, que possui uma influência média sobre o Terceiro Setor. As ONGs, embora possuam um conjunto de características únicas, podem utilizar-se dos novos modelos de governança e organização interna para evoluir e evitar os problemas já apontados por autores como Salomon (1998): morosidade e rotinização das atividades e departamentos.

A Figura 26 mostra a consolidação da análise do ambiente indireto, com as dimensões, fatores e respectivos níveis de influência/impacto avaliados sobre a organização em estudo.

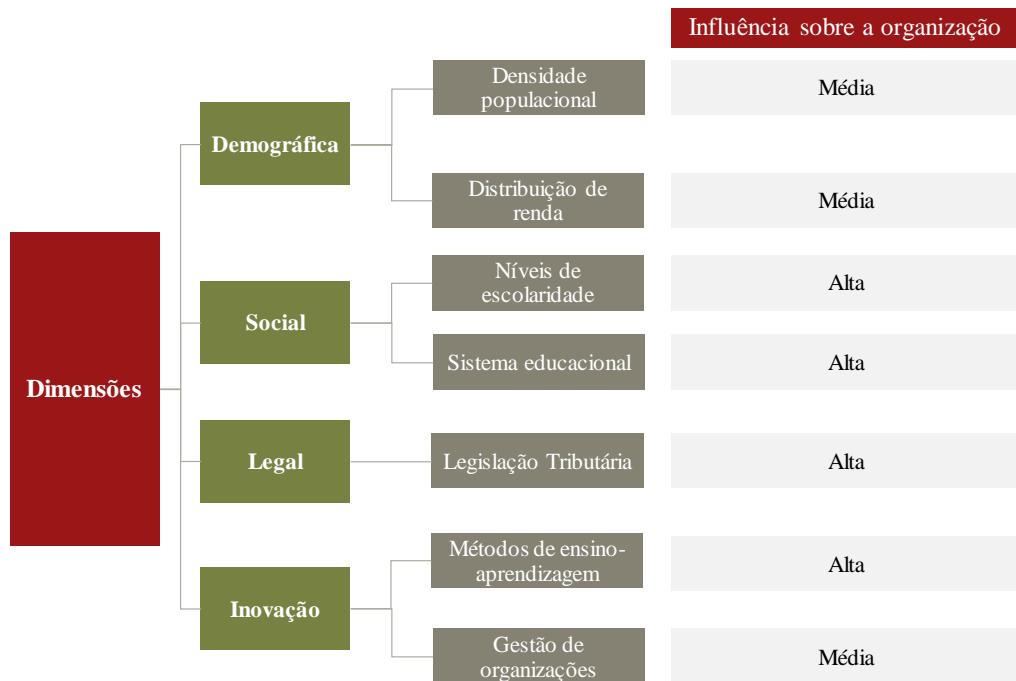


Figura 26 - Resumo das dimensões, fatores e respectivos níveis de influência sobre a organização-alvo.

Fonte: elaborado pelo autor

6.2.2. Análise do ambiente interno

6.2.2.1. Levantamento de recursos e competências

A análise do ambiente interno objetiva entender qual a importância de cada recurso e capacidade da organização na obtenção e sustentação das suas vantagens competitivas. Para tanto, utilizou-se a classificação de Barney (1995) e listaram-se os principais recursos e competências do Matemática em Movimento, que podem ser observados na Tabela 7. É importante destacar que, devido aos escassos recursos financeiros da ONG, retirou-se essa dimensão da análise inicialmente proposta por Barney (1995) e foram inseridos fatores que contemplam a perspectiva financeira nas outras três dimensões (físico, humano e organizacional)

Tabela 7 - Principais recursos e competências da organização.

Dimensão	Classificação	Recurso/Competência
Física	Recurso	Formalização do MM como pessoa jurídica detentora de Estatuto
	Recurso	Permissão para utilizar as dependências das escolas
	Recurso	Repositório de aulas
Humana	Recurso	Qualificação dos voluntários
	Competência	Relacionamento próximo ao aluno
	Recurso	Rede de contatos e parcerias
Organizacional	Competência	Horizontalidade e divisão por departamentos
	Competência	Alinhamento formal entre os diretores
	Competência	Controle e avaliação dos principais processos

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro recurso levantado é a formalização do MM como pessoa jurídica (PJ) detentora de Estatuto, o que significa que a organização pode iniciar o seu processo de credenciamento como OSCIP. Esse é um recurso muito importante e recente para a ONG, que ainda depende quase que exclusivamente das doações de pessoas físicas para o seu financiamento, mas que agora caminha em direção a prospecção de doações de empresas. O processo para a obtenção dessa formalização como pessoa jurídica exigiu cerca de três anos (2014 a 2016) para ser concluído, devido aos trâmites legais e à dificuldade em se estruturar o Estatuto da ONG e abrir uma conta corrente de pessoa jurídica. Assim, esse recurso pode ser classificado como valioso.

Outro recurso também fundamental para o funcionamento da ONG é a permissão para utilizar as dependências suas escolas. Sem espaço físico próprio e incapaz de adquirir um no curto prazo, o Matemática em Movimento depende dessa permissão para poder executar a sua atividade fim. Além disso, as escolas fornecem alguns materiais de sala de aula, como apagadores e giz de lousa, e disponibiliza um armário para que os voluntários possam guardar suas aulas e ferramentas de trabalho. O Matemática em Movimento já enfrentou problemas pelo fato dessa permissão não ser padronizada ou formalizada via contrato, sendo despejado de uma antiga escola pela sua diretora.

Ainda na dimensão física, é importante destacar o repositório de aulas que a ONG possui, que são armazenadas no formato digital e físico. A cada ano, um professor diferente é alocado para abordar uma aula e obrigado a criar o seu conteúdo, que deve conter novas abordagens. Ele pode utilizar o repositório para consulta, mas o Coordenador Pedagógico não

permite que os exemplares dos anos passados sejam copiados. Dessa forma, elaboram-se novas abordagens e conteúdos em todos os anos, o que torna a coleção de aulas cada vez mais rica e a qualidade das aulas, melhor. Trata-se de um recurso importante e valioso na medida em que acumula mais de seis anos de trabalho e experiência de professores.

O primeiro recurso humano destacado pelos Diretores refere-se à qualificação dos voluntários. O Matemática em Movimento conta com mais de cem membros os quais são, majoritariamente, estudantes das melhores universidades de São Paulo. Em outras palavras, esses voluntários trazem uma bagagem acumulada das melhores práticas de suas faculdades e, mesmo os que não são professores, possuem conhecimentos ou facilidade de aprendizado que os permitem contribuir em todos os departamentos. A organização foi inicialmente fundada e formada por alunos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e, mesmo após seis anos, mantém o perfil de politécnicos e universitários em geral na sua composição de voluntários.

Segundo o comitê, o que falta é a contratação de uma pessoa dedicada à realização de atividades administrativas, que hoje são compartilhadas pelos departamentos. O grupo justifica que, devido às restrições financeiras da ONG, atividades operacionais como o pagamento de reembolsos, ligações para os alunos e até a compra de materiais sobrecarregam os voluntários, que têm pouco tempo disponível devido ao seu perfil de estudantes universitários.

Uma competência importante apontada pelo comitê refere-se à proximidade entre os voluntários e alunos do Matemática em Movimento. Essa relação é benéfica às três partes interessadas: aos voluntários, aos alunos e à organização. Para os membros da ONG, trata-se da satisfação de seu anseio de fazer a diferença na vida dos jovens, e há inúmeros relatos de grandes aprendizados depreendidos dessa interação. Para os alunos, trata-se de uma relação nova, que torna a rotina de estudos aos sábados menos penosa e agraga conhecimento. Da perspectiva do Matemática em Movimento, essa proximidade faz parte da identidade da ONG e permite que o objetivo social seja executado: que voluntários e alunos se transformem por meio do ensino da matemática.

Para finalizar a dimensão humana, é essencial destacar a rede de contatos e parcerias, classificados nesse estudo como um recurso. O Matemática em Movimento possui contatos com a direção de outras ONGs que atuam na educação (exemplos são o CREA+ e o Projeto Kali) e promove reuniões e eventos em conjunto com essas organizações, de modo que as

melhores práticas de cada uma possam ser compartilhadas nessa rede. Além disso, o Matemática em Movimento está em constante contato com organizações do Terceiro Setor, como a Poli Cidadã, Atados e Instituto ProA. Essas organizações auxiliam a ONG em diversos de seus processos, com divulgação ou oferecimento de outros serviços que complementam a proposta do Matemática em Movimento. Por fim, vale destacar a existência dos dois parceiros privados, que hoje contribuem com doações mensais que são chave para a sobrevivência financeira da ONG.

Quanto aos recursos e capacidades organizacionais, as entrevistas mostraram que os Diretores acreditam que a horizontalidade da ONG, associada com a estrutura por departamentos, é uma capacidade importante. O Matemática em Movimento busca a horizontalidade por meio de sua cultura colaborativa, em que cada voluntário possui a autonomia e o direito de acessar qualquer outro membro, seja ele um recém ingressante ou a presidente. Além disso, existem reuniões gerais, em que todos os voluntários são convocados para que os principais projetos sejam expostos e eles possam contribuir com as suas críticas e sugestões. Ainda assim, a ONG consegue, mesmo nesse conceito, estruturar-se em departamentos, com seus líderes (diretores e coordenadores) e dividir as responsabilidades, o que otimiza a realização de seus processos. A queixa do comitê é que, embora essa estrutura esteja desenhada, há pouca participação dos voluntários nas reuniões gerais e em contribuições ao longo do semestre, o que é causado em parte pelo desconhecimento dos membros e/ou pelo desinteresse sobre os projetos que o Matemática em Movimento realiza nos departamentos.

A segunda capacidade identificada é o alinhamento formal dos diretores da organização. Eles reúnem-se a cada quinze dias por teleconferência e mensalmente de forma presencial para apresentar o andamento de seus projetos e suas preocupações com o departamento e a ONG como um todo. A estrutura atual de encontros entre os diretores permite, assim, que todos estejam cientes e entendam como podem contribuir, em seus departamentos, com todos os projetos do Matemática em Movimento. A crítica dos Diretores a esse ponto é que, frequentemente, falta o alinhamento dos demais membros do departamento com os projetos da ONG, em função, principalmente, da divulgação interna insuficiente.

Por fim, a última capacidade organizacional levantada refere-se ao controle e avaliação dos principais processos da ONG, que são: elaboração e execução da aula (Pedagógico), seleção e capacitação de voluntários (Recursos Humanos), divulgação nas mídias sociais (Comunicação e Marketing) e controle do fluxo de caixa (Eventos e Patrimônio). Para cada um desses

processos, há atividades listadas, responsabilidades e métricas (ainda que em diferentes níveis) para o controle e comparação com *benchmarks* ou dados históricos. O processo de elaboração e execução da aula, por exemplo, possui um relatório padrão de avaliação tanto do coordenador pedagógico (interno), quanto dos alunos (externo), a fim de que seja possível para o professor entender quais são os seus pontos fortes e os que necessitam de desenvolvimento. O comitê expôs que existem duas lacunas existentes nessa capacidade: a heterogeneidade do nível de detalhe e controle dos processos, e o fato das rotinas não terem sido propriamente mapeadas. Em outras palavras, não houve um processo recente de desenho dos processos do Matemática em Movimento e os indicadores criados foram feitos de acordo com a experiência e percepção dos processos por cada diretor.

6.2.2.1. Identificação dos recursos e competências fontes de vantagem competitiva

Uma vez levantados os recursos e competências importantes do Matemática em Movimento, é necessário classificá-los de acordo com três critérios: raridade, dificuldade de cópia e dificuldade de substituição. A Tabela 8 mostra o resultado da classificação.

Tabela 8 - Classificação dos recursos/competências da organização

Classificação	Recurso/Competência	Raro?	Difícil de copiar?	Difícil de substituir?
Recurso	Formalização do MM como pessoa jurídica detentora de Estatuto	Não	Não	Não
Recurso	Permissão para utilizar as dependências das escolas	Não	Não	Não
Recurso	Repositório de aulas	Não	Não	Sim
Recurso	Qualificação dos voluntários	Sim	Sim	Sim
Recurso	Relacionamento próximo ao aluno	Sim	Sim	Sim
Recurso	Rede de contatos e parcerias	Não	Não	Sim
Competência	Horizontalidade e divisão por departamentos	Sim	Sim	Sim
Competência	Alinhamento formal entre os diretores	Sim	Sim	Sim
Competência	Controle e avaliação dos principais processos	Sim	Não	Não

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado pela Tabela 8, os recursos e competências fonte de vantagem competitiva são: qualificação dos voluntários, relacionamento próximo ao aluno, horizontalidade e divisão por departamentos e alinhamento formal entre os diretores. Todos esses aspectos possuem, em comum, o fato de estarem incorporados à cultura e à identidade do Matemática em Movimento e são resultado do trabalho de longa data realizado pela ONG.

6.2.3. Análise integrada do ambiente

Para levantar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Matemática em Movimento, foram utilizadas as análises interna e externa, além de entrevistas com o comitê e voluntários indicados pela Presidência. Após sessões de *brainstorming*, o resultado pode ser observado na Figura 27.



Figura 27 - Análise SWOT do ambiente e do Matemática em Movimento.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado pela Figura 27, as forças do Matemática em Movimento expressam as conquistas que a ONG teve em seus anos recentes e fazem parte da identidade e cultura da organização. Contudo, ao se comparar as oportunidades às forças, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido: o Matemática em Movimento precisa aprimorar as suas parcerias, sejam elas de doadores ou organizações prestadoras de serviço, para aprimorar o seu modelo de gestão e garantir a sustentabilidade financeira do projeto à longo prazo. Sem aproveitar-se da legislação tributária, dificilmente a ONG conseguirá sustentar o seu quadro de receitas; sem projetos em conjunto com outras organizações, as mudanças estruturais serão cada vez mais difíceis, considerando o crescimento recente da quantidade de voluntários. É interessante destacar que aspectos ligados à inovação no processo de ensino-aprendizagem foram levantados como oportunidades, pois o Matemática em Movimento, embora tenha um grupo especializado para isso, ainda não conseguiu encontrar o seu modelo ótimo de inovação pedagógica.

Percebe-se, também, que o aproveitamento das oportunidades depende, em algum nível, do enfrentamento das fraquezas. Caso a ONG não repense a sua forma de financiamento, hoje restrita a doações pontuais de benfeiteiros, ela dificilmente conseguirá ter uma proposta de valor sólida para atrair investidores através da legislação tributária. Se os processos não são mapeados e não existe um alinhamento e transparência sobre a estratégia da organização, o Matemática em Movimento provavelmente não sabe quais são os seus principais desafios e como eles podem ser endereçados através de parcerias públicas (organizações de suporte ao Terceiro Setor) ou privadas (projetos pro bono).

Por fim, há ainda um relacionamento de causalidade entre algumas fraquezas e ameaças. Por exemplo, o fato da organização depender exclusivamente de contribuições de benfeiteiros torna a sua situação financeira muito volátil e pouco previsível, já que é difícil cobrar um doador. A dificuldade de retenção de membros e desenvolvimento de lideranças aumenta o risco de voluntários serem atraídos para outros projetos sociais, o que significa a perda de um recurso que a ONG já investiu e treinou.

6.3. Planejamento

Na fase de Planejamento, foi inicialmente definida a nova visão do Matemática em Movimento. O descolamento, em termos de sequência, da elaboração da missão e visão está alinhado com a metodologia proposta por Bryson (1988), que defende o conceito “organização do futuro” quando já há um diagnóstico realizado sobre a organização.

A seguir, foram definidos os objetivos e metas, que expressam o desdobramento da visão em propósitos tangíveis à organização e que nesse estudo foram segmentados em quatro dimensões: financeira, de clientes, de processos internos e de inovação e aprendizado. O próximo passo consistiu na elaboração de planos de ação para que esses objetivos e metas pudessem ser cumpridos. Esses planos de ação foram, então, consolidados em projetos, a fim de tornar o alinhamento e a execução das iniciativas mais simples.

As ferramentas utilizadas nessa fase do planejamento estratégico consistiam, principalmente, nas entrevistas e sessões de *brainstorming* com a Diretoria e os demais voluntários. Além disso, o Balanced Scorecard (KAPLAN E NORTON, 1996) foi empregado para desdobrar as necessidades levantadas na visão em objetivos e metas, e os planos de ação foram construídos considerando-se os atributos propostos por Cavalcanti (2001).

6.3.1. Definição da visão

O Matemática em Movimento possui uma visão estabelecida em setembro de 2013. Ela é: “*ser um projeto social reconhecido pelo foco na educação e no desenvolvimento de seus alunos, por incentivá-los a seguirem seus sonhos e aspirações sociais*”. A visão atual é próxima da missão e centrada no objetivo social da ONG: desenvolver os seus alunos e ajudá-los a perseguir os seus sonhos pessoais e acadêmicos.

Contudo, a visão não expressa, de forma clara, qual o estado futuro almejado pela organização e nem qual o prazo para o seu atingimento. Desse modo, esse estudo propôs-se a revisar essa visão e, para tanto, foram realizadas sessões de *brainstorming* com o comitê e os demais voluntários do Matemática em Movimento.

Essas sessões focaram-se entender qual o estado futuro desejado pela organização pelos próximos três anos (término 2020). Esse prazo foi escolhido em conjunto com o comitê, que propôs esse período pelo fato de ele abranger o mandato de duas diretorias e por coincidir com o fim período do conselho atual. Do ponto de vista do planejamento estratégico, a escolha pelos três anos auxilia na estruturação dos objetivos e, consequentemente, metas e iniciativas desse estudo. Portanto, foi definido que o Planejamento Estratégico teria duração de três anos e a visão foi intitulada de “visão MM2020”.

Após as sessões de *brainstorming*, as ideias geradas foram consolidadas em alguns tópicos principais, que podem ser observados na Figura 28.

Tópico	Citação		
I Alcance e posicionamento do MM	“Gostaria que o MM beneficiasse mais alunos e que a ONG atuasse em ao menos mais uma escola”	Presidência	“O MM deve ter, em 2020, uma exposição maior de sua marca, seja internamente ou externamente”
Comunicação e Marketing	“Precisamos estabelecer relações mais próximas com as comunidades dos alunos”	Pedagógico	
II Estrutura física e de funcionários	“Para crescer, quero contar com uma sede própria para armazenar os bens do projeto”	Eventos e Patrimônio	“Um funcionário assalariado (ainda que em meio período) ajudaria a reduzir a carga de trabalho operacional dos departamentos”
		Gestão	
III Sustentabilidade financeira	“Gostaria de ver o MM menos dependente de seus benfeiteiros – precisamos de novas fontes de receita”	Presidência	“Ser uma OSCIP e poder prospectar as doações dedutíveis de empresas é um sonho”
		Eventos e Patrimônio	“Quero que Eventos e Patrimônio tenha um planejamento e uma previsão mais assertiva do seu fluxo de caixa”
IV Desenvolvimento e participação dos membros	“Quero que o MM tenha um processo estruturado de formação de líderes, que irão perpetuar esse projeto”	Presidência	“Contar com uma participação maior nas Reuniões Gerais e demais momentos de alinhamento”
		Comunicação e Marketing	“Gostaria que, em 2020, os voluntários tivessem um perfil mais multidisciplinar e participativo”
		Recursos Humanos	
V Proposta de valor do MM	“Que tenhamos uma definição sobre o que é a nossa proposta de valor para o aluno – e qual o melhor formato das aulas para executá-la”	Gestão	“Que encontremos uma forma diferente, com novas tecnologias e técnicas, de ensinar Matemática ou qualquer outra disciplina”
		Pedagógico	
VI Seleção e retenção de alunos	“Gostaria de utilizar as melhores práticas de convocação de alunos, um processo pobre ainda no MM”	Recursos Humanos	“Ter definidos os benefícios e políticas que ofereceremos aos alunos para retê-los no projeto”
		Recursos Humanos	
VII Transparência do projeto	“Quero ter os processos mapeados até 2020, para que possamos discutir sobre as melhorias e para que todo voluntário possa estar ciente de como a ONG opera”	Recursos Humanos	“Ter uma divulgação interna estruturada que alinhe os membros e os incentive a participar mais dos projetos e departamentos””
		Comunicação e Marketing	

Figura 28 - Principais ideias geradas para a definição da “visão 2020”.

Fonte: elaborado pelo autor.

O processo de *brainstorming* foi produtivo e revelou lacunas e pontos de melhoria em diversos aspectos do Matemática em Movimento. Comparando-se a Matriz SWOT (Figura 27) com o quadro de tópicos (Figura 28), observam-se que quase todas as fraquezas e oportunidades levantadas são comentadas explicitamente durante as discussões da visão 2020. Aspectos como a limitação de recursos financeiros e a falta de mapeamento e otimização dos processos foram até mesmo listados como problemas recorrentes já discutidos em outras reuniões e que agora serão endereçados nesse estudo.

Assim, utilizou-se o quadro de ideais do *brainstorming* para enunciar a visão. A fim de torná-la mais breve, mas sem perder a essência dos principais tópicos levantados, é necessário pensar em quais são algumas das palavras chave a serem empregadas.

Sustentabilidade é um dos termos que pode referir-se ao aspecto financeiro (financiamento da ONG), de pessoas (retenção e desenvolvimento de alunos ou voluntários) ou mesmo de toda a organização em sua proposta de valor. Ela pode, pois, ser utilizada para expressar um dos objetivos da elaboração desse estudo: garantir que o Matemática em Movimento seja uma organização madura e tão independente quanto for possível.

Além da sustentabilidade, expansão é outra palavra que pode abranger os conceitos de alcance e posicionamento, e relacionar-se, ainda que indiretamente, à estrutura física e de funcionários. O Matemática em Movimento planeja se expandir, em número de escolas e alunos beneficiados, com um posicionamento de marca correto. Para tanto, é necessário que o projeto conte com uma estrutura física para armazenar os seus bens e, se possível, de um funcionário assalariado para desempenhar as diversas atividades operacionais da organização.

Desse modo, a visão elaborada e validada com o comitê do Matemática em Movimento para esse estudo foi:

“Em 2020, ser uma organização reconhecida no Terceiro Setor por sua **expansão sustentável**, pela definição clara de sua proposta de valor e por sua transparência na gestão”.

Comparada à visão estabelecida em 2013, essa é uma visão menos centrada no objeto social e mais voltada à estrutura da organização. Além disso, essa nova versão é específica em termos de prazo e mantém a brevidade, característica importante para disseminar o conceito ao longo da ONG.

6.3.2. Definição de objetivos e metas

A definição dos objetivos e metas foi resultado, sobretudo, dos principais tópicos levantados ao longo da discussão da visão. Entrevistas qualitativas também foram conduzidas com o comitê de trabalho, para que os objetivos e metas a serem perseguidos pelo planejamento estratégico fossem definidos. Nessas conversas, os diretores ressaltaram que preferem trabalhar, ao invés de um objetivo em específico, com as cinco principais dimensões consideradas como as mais importantes até o momento: expansão física e da marca, parcerias, proposta de valor, atuação dos voluntários e transparência.

Desse modo, as análises previamente realizadas no Diagnóstico e os principais tópicos levantados ao longo das sessões de *brainstorming* para a definição da visão foram utilizados como entradas para a elaboração do *Balanced Scorecard*. Essa ferramenta foi responsável por

definir os objetivos, metas e iniciativas em suas quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de inovação e aprendizado. É importante destacar que as iniciativas serão posteriormente detalhadas em planos de ação e que cada um dos objetivos ainda foi classificado e validado de acordo com as principais dimensões levantadas pelo comitê de trabalho.

Na perspectiva financeira, os dois objetivos prioritários são referentes a forma de financiamento da ONG. A organização precisa criar mecanismos para garantir a sustentabilidade financeira à longo prazo e diversificar, o quanto antes, o seu perfil de receitas. O atingimento desses dois objetivos possibilita, dentre outros pontos, investir em um recurso assalariado e/ou alugar um espaço para a construção da sede própria, tópicos levantados como necessidades na discussão da visão.

Do ponto de vista de clientes, o Matemática em Movimento pretende expandir-se para mais uma escola, de modo que ele possa atender e beneficiar mais estudantes. A ONG tem apresentado crescimento sucessivo em seu quadro de voluntários e alunos e entende-se que a operação pode ser ampliada a outra comunidade, uma vez que as escolas atuais não possuem mais salas de aula disponíveis para utilização aos sábados. Além disso, um dos objetivos mais importantes levantados pelo comitê diz respeito à definição do formato e da proposta de valor aos alunos: em outras palavras, como e o que a ONG pretende oferecer aos seus estudantes em termos de aulas, atividades, serviços, etc.

A perspectiva dos processos internos possui a maior quantidade de lacunas e objetivos, sendo um dos pontos de maior atenção para esse estudo. Esse aspecto contempla objetivos e metas diversos, que abrangem desde a criação de mecanismos de acompanhamento para os departamentos até a estruturação de uma estratégia e um plano de marketing interno e externo. Ainda assim, podem-se destacar os objetivos referentes ao mapeamento e otimização de processos e, especificamente, ao engajamento de membros e formação de lideranças como pontos centrais dessa perspectiva.

No que se refere à inovação e aprendizado, há um enfoque da organização em encontrar uma forma sistemática de inovar em suas técnicas de ensino-aprendizagem. O Matemática em Movimento, embora ofereça atenção individualizada e professores dedicados e competentes, ainda carece de um processo estruturado para inovar em sua abordagem de aula, sendo ainda muito dependente de cada professor. Outros aspectos como um modelo de parcerias inovador por serviço essencial foram também levantados e incluídos na análise.

A Tabela 9, assim, expressa a relação de todos os objetivos, metas, iniciativas e dimensões (provenientes do Matemática em Movimento) levantados em conjunto com o comitê de trabalho.

Tabela 9 - Relação de objetivos, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard

Perspectiva	Dimensão	Objetivo	Principais metas	Iniciativas
Financeira	Parcerias	Ter um perfil diversificado de receitas	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir para 5 benfeiteiros (PF) até jun/18 • Conseguir primeira doação via PJ até jun/19 • Ser beneficiado por um edital ou concurso a cada semestre a partir de jun/18 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o Plano de Parcerias
	Parcerias	Possuir sustentabilidade financeira no longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir projeção de receitas e custos anuais em dez/17 • Contar com um recurso dedicado e assalariado até jan/19 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar o Planejamento de receitas e custos
Clientes	Expansão física e da marca	Atuar em mais escolas e encontrar uma sede física	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a atuação em mais uma escola até jan/19 • Ter a sede física até dez/19 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar, planejar e realizar a expansão
	Proposta de valor	Ter o melhor formato de aulas definido	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as atividades e as disciplinas até jan/19 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar técnicas e modelos de aula e realizar pilotos
Processos Internos	Expansão física e da marca	Estruturar estratégia e plano de marketing interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> • Refinar o plano de marketing externo até dez/17 • Estruturar plano de marketing interno até dez/17 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do Plano de Marketing (interno e externo)
	Parcerias	Possuir estratégia de prospecção de parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Ter mapa de segmentação de parceiros (estratégicos e financeiros) até out/17 • Estruturar o plano de parcerias até dez/17 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o Plano de Parcerias
	Voluntários	Engajar e desenvolver lideranças	<ul style="list-style-type: none"> • Contar com 50% e 75% de presença nas Reuniões Gerais em dez/17 e dez/18, respectivamente • Aumentar o tempo de permanência do voluntário em 1 ano até dez/18 • Feedback muito satisfatório em pesquisas internas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do perfil do voluntário e do Manual do Voluntário • Realização de pilotos de mentoria
Inovação e aprendizado	Transparência	Ter os processos mapeados e otimizados	<ul style="list-style-type: none"> • Listar, mapear e otimizar todos os processos prioritários até jun/18 • Desenvolver métricas e ferramentas de acompanhamento até dez/18 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar a Gestão por Processos
	Proposta de Valor	Ter uma forma de inovar e reter o conhecimento de novas técnicas de ensino-aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar um plano de inovação de aulas até dez/18 • Criar métodos e ferramentas de suporte até mar/18 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar técnicas, modelos de aula e realizar pilotos
	Parcerias	Estabelecer parcerias inovadoras para cada serviço essencial	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear todos os serviços essências até out/17 • Estabelecer uma parceria inovadora até jun/18 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o Plano de Parcerias

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado na Tabela 9, as principais dimensões levantadas pelo Matemática em Movimento são multidisciplinares em termos das perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*, o que reforça a importância de desenhar soluções que enderecem as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1996). Além disso, percebem-se que alguns dos objetivos e métricas possuem a mesma iniciativa, fato que reforça a recorrência e importância de alguns tópicos no Matemática em Movimento e que auxilia a consolidação dos das iniciativas em planos de ação.

6.3.3. Formulação de planos de ação e projetos

O próximo passo da análise consiste na elaboração dos planos de ação, que guiarão a formulação dos projetos a serem implementados. Para tanto, foi utilizada a metodologia proposta por CAVALCANTI (2001), que recomenda a especificação do prazo, relevância, responsáveis e prioridades para cada plano de ação. Esse último aspecto será detalhado na fase de Implementação desse estudo.

Assim, utilizando-se de entrevistas qualitativas e sessões de trabalho o comitê, levantaram-se os planos de ação para cada iniciativa, com respectivos prazos, relevância (baixa, média ou alta) e responsáveis, sendo que o resultado pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10 - Planos de ação para cada iniciativa, com relevância, prazos e responsáveis.

Iniciativa	Plano de Ação	Relevância	Prazo	Responsáveis
Estruturar o Plano de Parcerias	• Pesquisa e entrevistas de <i>benchmark</i> sobre melhores modelos de prospecção e inovação em parcerias	Alta	Dez/17	• Gestão • Eventos e Patrimônio
	• Mapa e segmentação (por serviço, importância, tipo de parceria) de potenciais parceiros (pessoa física e jurídica);	Alta	Out/17	• Gestão • Eventos e Patrimônio
	• Planejamento da prospecção – datas, responsáveis e inovações esperadas;	Alta	Dez/17	• Gestão • Eventos e Patrimônio
	• Calendário de eventos de interesse, concursos e editais;	Média	Dez/17	• Presidência • Gestão
	• Material de divulgação, ferramentas e abordagem;	Média	Mar/18	• Comunicação e Marketing
	• Início da prospecção ativa de doações de empresas	Alta	Mar/19	• Eventos e Patrimônio
Criar o Planejamento de receitas e custos	• Elaborar o levantamento de caixa anual do MM, que deve conter cenários e ao menos as análises: – Projeção de receitas e custos por mês; e – Posição do caixa e dos investimentos;	Alta	Dez/17	• Eventos e Patrimônio
	• Definir a comunidade e encontrar a escola	Alta	Jun/18	• Gestão
Mobilizar, planejar e realizar a expansão	• Dimensionar quantidade de voluntários necessários e realizar processo seletivo	Média	Out/18	• Recursos Humanos
	• Estruturar convocação de alunos para a nova escola	Alta	Out/18	• Recursos Humanos • Gestão
	• Encontrar e fechar contrato para uma sede física própria	Baixa	Dez/19	• Eventos e Patrimônio • Gestão
	• Realizar pesquisas semestrais com alunos e avaliar evolução do seu perfil ao longo dos anos	Média	• Início: jun/17	• Recursos Humanos
Aperfeiçoar técnicas e modelos de ensino, e realizar pilotos	• Pesquisar modelos e melhores práticas de técnicas de ensino-aprendizagem e formato de aulas (Brasil e Mundo)	Alta	Jun/18	• Pedagógico
	• Aplicar primeiro piloto com alunos de novo formato e técnicas com um conjunto de alunos de uma das escolas	Média	Set/18	• Pedagógico
	• Capturar melhores práticas de marketing através de entrevistas com profissionais do setor, <i>benchmarks</i> e parcerias (ex: ESPM Social)	Média	Dez/17	• Comunicação e Marketing
Estruturação do Plano de Marketing (interno e externo)	• Estruturar, planejar e executar o Plano de Marketing interno	Alta	Dez/17	• Comunicação e Marketing
	• Estruturar, planejar e executar o Plano de Marketing externo	Baixa	Dez/17	• Comunicação e Marketing
Revisão do perfil do voluntário e do Manual do Voluntário	• Mapear os níveis de satisfação dos voluntários e as principais fontes de desmotivação	Alta	Dez/17	• Recursos Humanos
	• Revisão do Manual do Voluntário e do perfil esperado dos membros da organização	Média	Jun/18	• Recursos Humanos
Realização de pilotos de mentoria	• Estruturar e planejar um programa de <i>mentoring</i> para alguns voluntários	Média	Dez/17	• Recursos Humanos
	• Aplicar pilotos do programa de <i>mentoring</i> para interessados e obter feedback	Média	Jun/18	• Recursos Humanos
Elaborar e implementar a Gestão por Processos	• Pesquisa sobre Gestão por Processos e BPM	Média	Jun/17	• Gestão
	• Desenho do principais processos “ <i>As is</i> ” e identificação de lacunas de oportunidade	Alta	Dez/17	• Gestão
	• Desenho do modelo “ <i>To be</i> ” e implementação	Alta	Jun/18	• Gestão
	• Desenvolver métricas e ferramentas de acompanhamento e controle	Média	Dez/18	• Gestão

Fonte: elaborado pelo autor.

As iniciativas listadas na Tabela 10 possuem sinergias que devem ser consideradas e exploradas na implementação. Há uma inter-relação e um sequenciamento entre elas, ou seja,

uma iniciativa pode colaborar para a execução da outra. A elaboração e implementação da Gestão por Processos, por exemplo, fundamenta a forma de se elaborar indicadores, que podem ser úteis para o Plano de Marketing e o Plano de Parcerias.

É importante, ainda, destacar que os planos de ação buscam ser extensivos, mas outros pontos a serem levantados durante a fase de Implementação podem ser adicionados de acordo com a necessidade. Outro ponto a ser ressaltado é que quase todas as iniciativas possuem alguma pesquisa de melhores práticas a ser realizada, reflexo de dois principais fatores: a inexperiência dos voluntários, cujo perfil majoritário é o de estudante universitário sem experiência no mercado de trabalho, e a dificuldade de desenvolver e reter o conhecimento gerado. O mapeamento de processos, por exemplo, já foi realizado no passado e não foi atualizado, o que não o torna funcional e aplicável à organização atual.

Por fim, decidiu-se consolidar as iniciativas analisadas em projetos a serem realizados durante o triênio 2017-2020. Essa escolha confere tangibilidade às iniciativas e planos de ação ao delimitar um escopo, reduz o número e a complexidade de iniciativas, facilita a comunicação para a organização e também a alocação de recursos. A relação dos projetos, com escopo, prazo, responsáveis e iniciativas contempladas, pode ser observada na Tabela 11.

Tabela 11 - Relação de projetos, com respectivo escopo, prazo, responsáveis e iniciativas contempladas

Projeto	Escopo	Prazo	Responsáveis	Iniciativas contempladas
Parcerias e sustentabilidade financeira	Estruturar e planejar o processo de prospecção de parcerias, identificando segmentos, melhores práticas e oportunidades. Vincular esse plano com o planejamento de receitas e custos	Mar/19	• Comunicação e Marketing • Eventos e Patrimônio • Gestão • Presidência	Estruturar o Plano de Parcerias Criar o Planejamento de receitas e custos
Expansão	Estruturar, planejar e executar o processo de abertura de aulas em uma nova escola. Buscar sede física para a organização	Dez/19	• Eventos e Patrimônio • Gestão • Recursos Humanos	Mobilizar, planejar e realizar a expansão
Planejamento de Marketing	Planejar e executar dois planos, com base nas melhores práticas: interno (voluntários) e externo (sociedade)	Dez/17	• Comunicação e Marketing	Estruturação do Plano de Marketing (interno e externo)
Mapeamento e otimização de processos	Mapear, identificar lacunas e redesenhar os principais processos de cada departamento. Construir métricas e ferramentas de controle	Dez/18	• Gestão	Elaborar e implementar a Gestão por Processos
Lideranças 2020	Estudar as insatisfações dos membros, revisar o perfil esperado do voluntário e estruturar um programa de mentoria para formação de líderes	Jun/18	• Recursos Humanos	Revisão do perfil do voluntário e do Manual do Voluntário Realização de pilotos de mentoria
Modelo de atividades 2020	Desenvolver o modelo de atividades, baseado nas melhores práticas, na opinião dos alunos e em testes piloto a serem realizados	Set/18	• Pedagógico • Recursos Humanos	Aperfeiçoar técnicas, e modelos de ensino, e realizar pilotos

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez definidos os projetos, é necessário priorizá-los, alinhá-los com a organização, executar os ajustes para a implementação e desenhar as soluções propostas, sendo esses os tópicos abordados na próxima subseção.

6.4. Implementação

A primeira etapa dessa fase consiste na priorização de projetos para o desenho da implementação, o que será inicialmente feito através do método AHP. Essa avaliação será feita com base em dimensões e critérios de avaliação, e a atribuição das notas relativas à cada par de critérios e projetos foi feita por meio sessões de trabalho com a presidente e o comitê. A seguir, os projetos serão segmentados em ondas sequenciais de desenho, sendo que esse estudo se focará na onda prioritária.

Uma vez definidos os projetos a serem detalhados, é necessário alinhar e validar a priorização com o restante da organização, etapa fundamental para engajar os voluntários na execução dos projetos. Essa avaliação foi realizada utilizando-se de uma pesquisa quantitativa *online*, em que os voluntários eram apresentados a cada um dos projetos e os avaliavam individualmente, em perguntas que utilizavam a escala Likert (1932). Uma vez recebido o *feedback* dos membros da ONG, a priorização é revisada para que, então, se obtenha a lista definitiva dos projetos priorizados.

A última etapa desse estudo consiste no detalhamento dos projetos priorizados. Para tanto, esse estudo utilizou-se de metodologias acadêmicas e de mercado, e trabalhou-se de forma conjunta com os voluntários do Matemática em Movimento para gerar soluções viáveis e de alto impacto para a organização.

Foram utilizadas, essencialmente, três ferramentas nessa fase: o método AHP para priorização de projetos; uma ferramenta *online* de pesquisa e a escala Likert (1932) para a realização de questionários; e a matriz RACI para atribuição de responsabilidades. Além disso, entrevistas qualitativas foram realizadas com a Presidência, o comitê de trabalho e alguns voluntários selecionados pela ONG.

6.4.1. Priorização de projetos para o desenho da implementação

A proposta desse estudo é avaliar os projetos com base em duas dimensões principais: urgência, em prazo, para a implementação e o impacto para a organização. Essa possuirá critérios que, em reunião com o comitê, foram definidos como sendo os princípios norteadores

do planejamento estratégico (Figura 24). Eles expressam a essência do que se almeja em todo o processo e sua importância relativa foi ponderada de acordo com o método AHP. Assim, a relação das dimensões, critérios e escalas pode ser observada na Figura 29.

Dimensão	Critério	Nota
Impacto na organização	Operação otimizada e transparente	
	Sustentabilidade financeira à longo prazo	1: Menor Impacto
	Desenvolvimento de lideranças e gestão do conhecimento	5: Maior Impacto
	Melhoria contínua na oferta ao aluno	
Urgência na Implementação	Prazo disponível para a implementação	1: Menor urgência 5: Maior urgência

Figura 29 - Relação de dimensões, critérios e escalas para a avaliação de projetos.

Fonte: elaborado pelo autor

Para a dimensão de impacto na organização, é necessário empregar o método AHP para identificar, inicialmente, a importância relativa de cada um dos critérios, para então avaliar cada projeto em relação a cada critério. A atribuição de notas para cada comparação de pares de critérios e de projetos foi realizada em conjunto com o comitê, com a premissa de que eles deveriam refletir sobre qual critério e/ou projeto agregaria mais valor incremental ao Matemática em Movimento. Isso significa, por exemplo, que projetos importantes, mas que já estão sendo contemplados em outras iniciativas da ONG, recebem uma nota menor do que projetos importantes, mas totalmente novos à organização. Trata-se, sobretudo, de uma forma de priorizar as iniciativas que a organização tem menos desenvolvidas e que esse estudo pode agregar mais valor durante o curto período que o autor trabalhará em conjunto com a organização.

O resultado da avaliação de cada par de critério pode ser observado na Tabela 12. A escala de notas do método pode ser observada na Figura 9.

Tabela 12 - Avaliação, em pares, dos critérios do método AHP

Critério	Operação otimizada e transparente	Sustentabilidade financeira à longo prazo	Desenvolvimento de lideranças e gestão do conhecimento	Melhoria contínua na oferta ao aluno	Média Geométrica	Priorização
Operação otimizada e transparente	1,00	3,00	1,00	5,00	1,97	42%
Sustentabilidade financeira à longo prazo	0,33	1,00	1,00	3,00	1,00	21%
Desenvolvimento de lideranças e gestão do conhecimento	1,00	1,00	1,00	3,00	1,32	28%
Melhorias contínuas na oferta ao aluno	0,20	0,33	0,33	1,00	0,39	8%
Soma	2,53	5,33	3,33	12,00	4,67	100%
Soma * Peso	1,07	1,14	0,94	0,99	4,14	
λ_{\max}	4,14					
Índice de Consistência	0,05					
Limite Aceitável	0,09					
Aceitável?	Sim					

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado na Tabela 12, a “Operação otimizada e transparente” e o “Desenvolvimento de lideranças e gestão do conhecimento” foram classificados como os critérios mais importantes (pesos de 42% e 28%, respectivamente). Parte desse resultado pode ser justificado pelo fato do Matemática em Movimento identificar esses aspectos como importantes, mas não possuir nenhuma iniciativa significativa para endereçá-los. Isso torna esses critérios relativamente mais importantes do que a “Sustentabilidade financeira à longo prazo”, tópico essencial para a sobrevivência da ONG que tem sido trabalhado há anos pela Diretoria. Além disso, vale ressaltar que o Índice de Consistência (IC) da avaliação é inferior ao limite aceitável – o que expressa a coerência do processo de avaliação e do resultado obtido.

Uma vez definidos os pesos dos critérios, o próximo passo foi realizar uma avaliação comparativa de cada par de projetos em relação a cada um dos quatro critérios levantados. A atribuição dessas notas é feita isolando-se um critério de cada vez e utilizando-se a mesma escala de notas proposta por Saaty (1991). O resultado da avaliação dos projetos em relação a cada critério pode ser observado no Apêndice A – Tabelas de avaliação do método AHP.

Por fim, calcula-se a média ponderada de cada projeto em relação a cada critério, cujo resultado pode ser observado na Tabela 13. Nesse estudo, optou-se por transformar os resultados finais para base 5, de modo que essa dimensão pudesse seguir a mesma escala da dimensão de Urgência na Implementação (Figura 29).

Tabela 13 - Resultado final do método AHP - avaliação de cada projeto em cada critério.

Projeto	Operação otimizada e transparente	Sustentabilidade financeira à longo prazo	Desenvolvimento de lideranças e gestão do conhecimento	Melhoria contínua na oferta ao aluno	Média Ponderada	Nota Escala 1-5
Parcerias e Sustentabilidade Financeira	13%	42%	13%	11%	19,3%	3,4
Expansão	13%	20%	5%	11%	12,0%	2,2
Planejamento de Marketing	5%	7%	5%	4%	5,3%	0,9
Mapeamento e Otimização de processos	51%	7%	11%	24%	27,9%	5,0
Lideranças 2020	13%	5%	48%	4%	20,5%	3,7
Modelo de atividades 2020	5%	20%	18%	46%	15,0%	2,7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado na Tabela 13, os projetos avaliados como mais impactantes na organização são: “Mapeamento e Otimização de processos” e “Lideranças 2020”. Todavia, deve-se pontuar que “Parcerias e Sustentabilidade Financeira” possui nota similar ao projeto “Lideranças 2020” (diferença de 1,2 pontos percentuais), o que na prática indica que somente essa dimensão não é capaz de aferir qual projeto deve ser priorizado ou não.

Nesse sentido, foi empregada uma segunda dimensão, a “Urgência na Implementação”, que nesse estudo não possui desdobramento em critérios e que, pois, não se utiliza do método AHP. Para avaliar cada projeto em relação a essa dimensão, foram observados os prazos de término estimados. O racional é que empreendimentos com término previsto para anos posteriores são mais flexíveis a deferimentos no detalhamento e início da implementação. O resultado pode da análise realizada pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14 - Avaliação dos projetos em relação à dimensão Urgência na Implementação.

Dimensão	Projeto	Prazo	Nota
Urgência na Implementação	Parcerias e Sustentabilidade Financeira	mar/19	1,7
	Expansão	dez/19	0,8
	Planejamento de Marketing	dez/17	5,0
	Mapeamento e Otimização de processos	dez/18	2,5
	Lideranças 2020	jun/18	4,2
	Modelo de atividades 2020	set/18	3,3

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez definidas as notas de cada uma das dimensões, construiu-se um gráfico para simplificar a visualização do posicionamento de cada um dos projetos em relação à avaliação das dimensões e facilitar a escolha daqueles que serão priorizados (Figura 30).

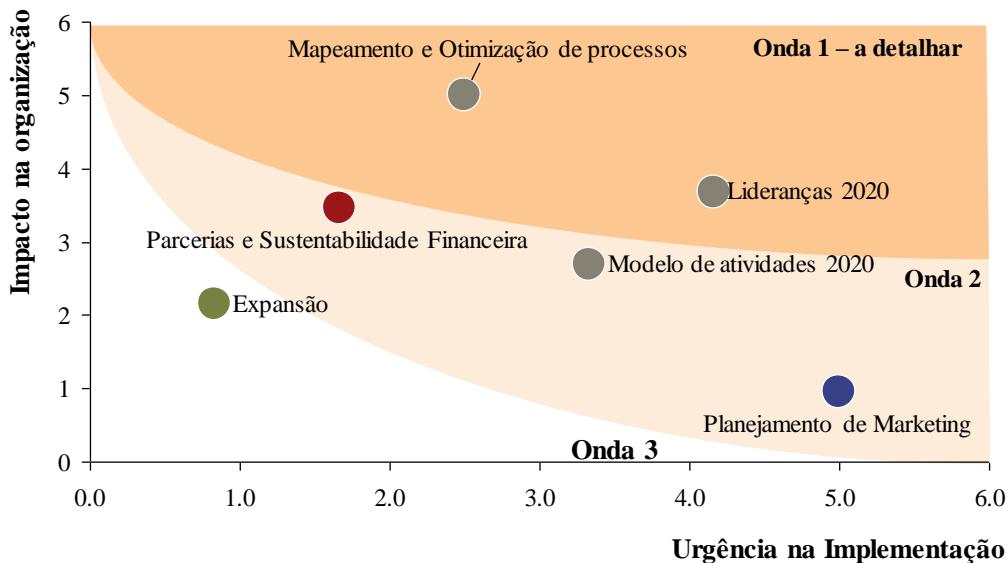


Figura 30 - Matriz de Urgência na Implementação e Impacto na organização dos projetos – avaliação do comitê.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado na Figura 30, os projetos “Mapeamento e Otimização de processos” e “Lideranças 2020” foram classificados na Onda 1, ou seja, devem ser detalhados nesse estudo. É importante ressaltar que o desenho das ondas não foi realizado utilizando-se uma função matemática, mas sim através da delimitação visual de acordo com o posicionamento dos projetos. Além disso, o projeto “Expansão”, classificado na Onda 3, pode ser incorporado à Onda 2, caso o comitê acredite que há capacidade para tanto.

6.4.2. Alinhamento com a organização e ajustes na priorização

O alinhamento com a organização foi realizado através de uma pesquisa quantitativa com os demais membros do Matemática em Movimento. Nesse formulário, cada respondente teve uma breve apresentação do escopo de cada projeto (escopo da Tabela 11) e os avaliou de acordo com as duas dimensões existentes – Urgência na Implementação e Impacto na Organização – e não de acordo com os critérios, conforme executado no método AHP. Essa escolha foi feita para simplificar essa avaliação, visando maior adesão dos voluntários da ONG.

Desse modo, cada projeto foi avaliado de acordo com as duas dimensões em perguntas estruturadas na escala Likert (1932). Essas questões tinham caráter significativamente

afirmativo e tinham por objetivo instigar, ainda que indiretamente, uma priorização do respondente. O formulário completo pode ser observado no Apêndice B – Pesquisa quantitativa utilizada para alinhamento com a organização.

A pesquisa durou sete dias corridos e contou com a divulgação do comitê de trabalho. A amostra obtida após o fechamento do formulário foi de 32 respondentes, os quais correspondem a cerca de 32% dos voluntários, desconsiderando a Diretoria e a Vice-Presidência. A média da amostra, para cada projeto e dimensão, foi analisada comparativamente à avaliação do comitê, conforme pode ser observado pela Tabela 15.

Tabela 15 - Resultados da pesquisa e avaliação comparativa com notas atribuídas pelo comitê.

Projeto	Resultados da Pesquisa		Avaliação do comitê		Variação (Nota Pesquisa – comitê)	
	Urgência na Implementação	Impacto na organização	Urgência na Implementação	Impacto na organização	Urgência na Implementação	Impacto na organização
Parcerias e sustentabilidade financeira	3,5	4,0	1,7	3,4	1,8	0,6
Expansão	2,5	3,0	0,8	2,2	1,7	0,8
Planejamento de Marketing	4,0	2,1	5,0	0,9	-1,0	1,2
Mapeamento e otimização de processos	3,0	4,8	2,5	5,0	0,5	-0,2
Lideranças 2020	4,0	4,0	4,2	3,7	-0,2	0,3
Modelo de atividades 2020	3,0	3,1	3,3	2,7	-0,3	0,4

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira conclusão que pode ser feita com a Tabela 15 é que a amostra avaliou os projetos e dimensões com notas maiores do que o comitê (total de +2,5 pontos na dimensão Urgência na Implementação e +2,6 pontos no Impacto na Organização). Isso se deve, em parte, à objetividade do método AHP, que não possui margem para superestimar a avaliação, e a forma como a pergunta foi formulada no questionário. Quando indagado acerca do seu nível de concordância sobre um ponto, foi relatada uma certa dificuldade em se atribuir nota 1 e 2, pois o nível de detalhamento da audiência sobre cada projeto e o processo como um todo era limitado e inferior relativamente ao comitê.

Além disso, percebe-se que há um descolamento entre a opinião dos demais voluntários e do comitê principalmente em três projetos: “Parcerias e Sustentabilidade Financeira”, “Expansão” e “Planejamento de Marketing”. Nos dois primeiros casos, o público considera que

as duas dimensões são mais importantes do que o avaliado pelo comitê. Em conversa com alguns respondentes, eles afirmaram que eles veem esses projetos também como críticos, pois afetam a sobrevivência e o crescimento da ONG no longo prazo. No que se refere ao “Planejamento de Marketing”, a audiência considera que ele é mais importante (2,1 frente a 0,9 – variação positiva de 1,2) do que o avaliado pelo comitê, mas não tão urgente (4,0 frente a 5,0 – variação negativa de 1,0). Já há, segundo eles, um processo instaurado que, embora precise de melhorias, não é ruim.

Além da Tabela 15, os projetos também foram posicionados na matriz de Impacto na Organização pela Urgência na Implementação. O resultado pode ser observado na Figura 31. É importante destacar que, na Figura 31, as curvas delimitadoras de ondas possuem o mesmo formato da Figura 30, para que assim seja possível comparar os resultados obtidos.

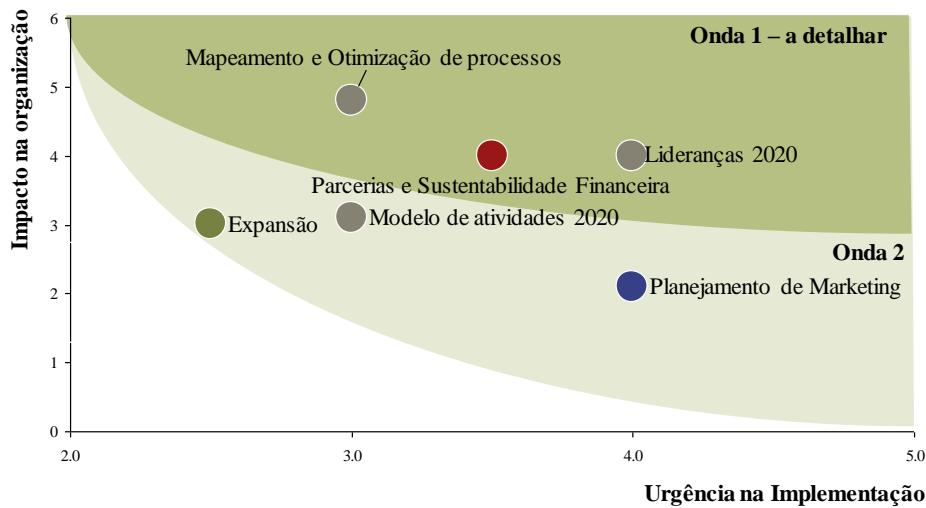


Figura 31 - Matriz de Urgência na Implementação e Impacto na organização dos projetos – resultado do questionário com demais voluntários.

Fonte: elaborado pelo autor.

Da observação da Figura 31, percebe-se que, na avaliação dos demais voluntários, há a necessidade de segmentação em somente duas ondas: isso se deve, sobretudo, à melhor avaliação do projeto “Expansão” comparativamente ao comitê. De forma similar, “Parcerias e Sustentabilidade Financeira” agora integra a primeira onda de detalhamento.

Devido às limitações desse estudo, decidiu-se desenhar a implementação de somente dois dos três projetos da onda prioritária. Em reuniões com o comitê, foi alinhado que “Parcerias e Sustentabilidade Financeira” era um dos projetos que o departamento de Gestão já endereçava e que, pois, poderia não ser a prioridade desse estudo. Então, ficou definido que os projetos

“Mapeamento e Otimização de processos” e “Lideranças 2020” teriam o desenho de sua implementação elaborados, conforme pode ser observado na Figura 32.

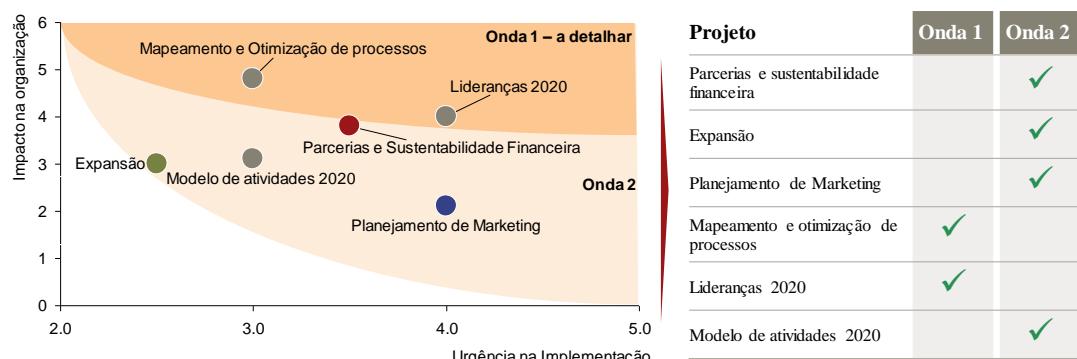


Figura 32 - Matriz de Urgência na Implementação e Impacto validada e segmentação final dos projetos em ondas.

Fonte: elaborado pelo autor.

6.4.3. Desenho dos projetos a serem implementados

O desenho dos projetos a serem implementados iniciou-se na segunda quinzena de maio de 2017, com um atraso de cerca de uma semana em relação ao cronograma estipulado (Figura 23). Com somente um mês até o término desse estudo, o objetivo ao selecionar alguns projetos para o detalhamento foi o de acelerar a estruturação e o planejamento das iniciativas selecionados.

Embora cada projeto possua sua especificidade, esse estudo considerou três fases genéricas para a sua estruturação: preparação e planejamento, desenho detalhado da solução e implementação, conforme pode ser observado na Figura 33.

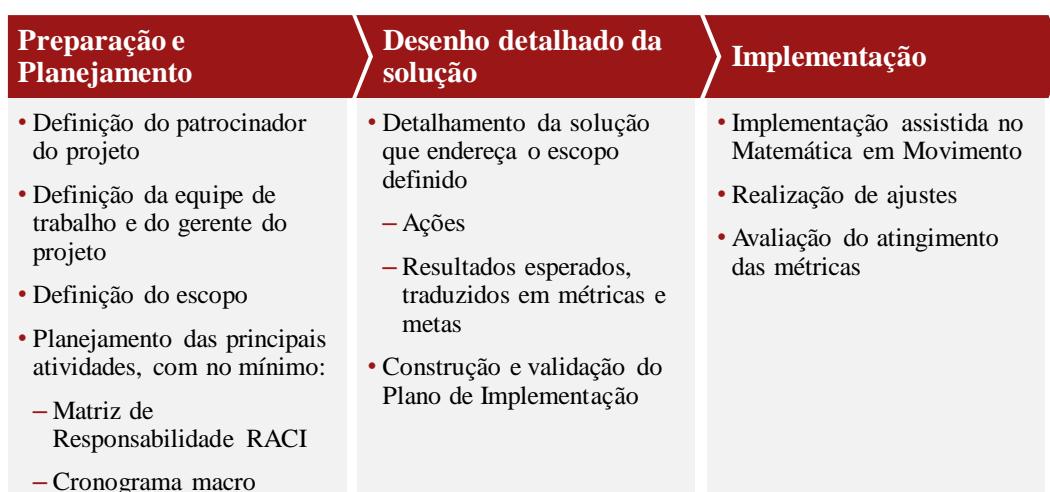


Figura 33 - Fases genéricas de um projeto desse estudo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao término desse estudo, três projetos ainda não haviam sido iniciados: “Planejamento de Marketing”, “Expansão” e “Modelo de atividades 2020”. O restante das iniciativas, ainda que em estágios de progresso diferentes, estava na fase de Preparação e Planejamento.

6.4.3.1. Mapeamento e Otimização de processos

O projeto de Mapeamento e Otimização de processos foi o classificado como mais impactante pela organização como um todo. Parte disso deve-se ao fato do Matemática em Movimento crescer cerca de 25% a cada ano, tanto em número de voluntários quanto alunos, o que torna o conhecimento e alinhamento dos processos mais difuso entre os voluntários. Nesse sentido, esse tipo de projeto formaliza as rotinas e as boas práticas, de forma que cada voluntário possua um repositório de informações validados e disponíveis para consulta. Além disso, mapear e otimizar processos é importante para garantir que as lacunas e os pontos de melhoria possam ser identificados e solucionados através de abordagens inovadoras ou mesmo com o aporte das melhores práticas capturadas em outras organizações, sejam elas do Primeiro ou Terceiro Setor.

Desse modo, estruturou-se essa iniciativa em quatro principais etapas, que cujas principais atividades e resultados são ilustrados na Figura 34.

Principais atividades	Planejamento, pesquisa e definição do escopo detalhado	Desenho dos processos “As is” e identificação de lacunas	Desenho dos processos “To be”, com indicadores	Implementação assistida
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir integrantes • Delimitar o escopo • Elaborar o processo <ul style="list-style-type: none"> – Cronograma base – Matriz RACI • Realizar pesquisa: Gestão por processos e BPM <ul style="list-style-type: none"> – Buscar consultorias parceiras – Definir metodologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com as áreas clientes • Desenho dos processos do escopo – visão “As is” • Identificar e validar lacunas nos processos existentes <ul style="list-style-type: none"> – Reuniões de trabalho – Pesquisa de melhores práticas – Validar lacunas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho e validação das soluções propostas – processo “To be” <ul style="list-style-type: none"> – Fluxogramas – Novas práticas e ferramentas – Validação com áreas clientes • Elaborar indicadores, definir métricas e metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenhar o plano de implementação <ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidades – Prazos • Criar as ferramentas de acompanhamento e controle • Armazenar as lições aprendidas
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação e planejamento do projeto • Metodologia definida 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos “As is” • Lacunas identificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos “To be” • Quadro de indicadores, métricas e metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas implementadas • Lições aprendidas armazenadas

Figura 34 - Principais etapas do projeto "Mapeamento e Otimização de processos".

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado na Figura 34, a primeira etapa – planejamento, pesquisa e definição do escopo detalhado – consiste basicamente na definição do que será abordado e o

método que será empregado. A realização da pesquisa de parceiros é a atividade que difere da estrutura genérica proposta na Figura 33 e é importante para esse projeto uma vez que o Matemática em Movimento não possui o conhecimento em metodologias de Gestão por Processos como o BPM (*Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio, em português). Até o momento de término desse estudo, o projeto encontrava-se na primeira fase, antes da definição da metodologia

As demais fases dizem respeito ao detalhamento da abordagem desse projeto, a qual consiste basicamente em um diagnóstico de processos – representado pelo desenho dos processos “*As is*” e pela identificação de lacunas e oportunidades de melhoria – seguido da definição de um processo desejado – denominado de “*To be*”. A nova rotina, ainda, contempla um quadro de acompanhamento de indicadores, métricas e metas. Por fim, desenha-se e executa-se um plano de implementação, em que os ajustes necessários são realizados e o desempenho dos indicadores é avaliado.

Em termos do que já foi realizado, a primeira atividade do projeto consistiu na definição da equipe do projeto. Por se tratar de uma iniciativa com muita interação com todas as áreas do projeto, decidiu-se que o diretor da Gestão seria o gerente do projeto, ou seja, representaria a figura de liderança da iniciativa. Além dele, foram alocados mais dois de seus membros de departamento, os quais tornaram-se responsáveis pelas atividades mais operacionais do projeto. A Vice-Presidente foi alocada como a patrocinadora, isso é, a instância de representação do projeto frente à diretoria e ao conselho, sendo o autor desse estudo designado para auxiliar, temporariamente, a equipe de projeto.

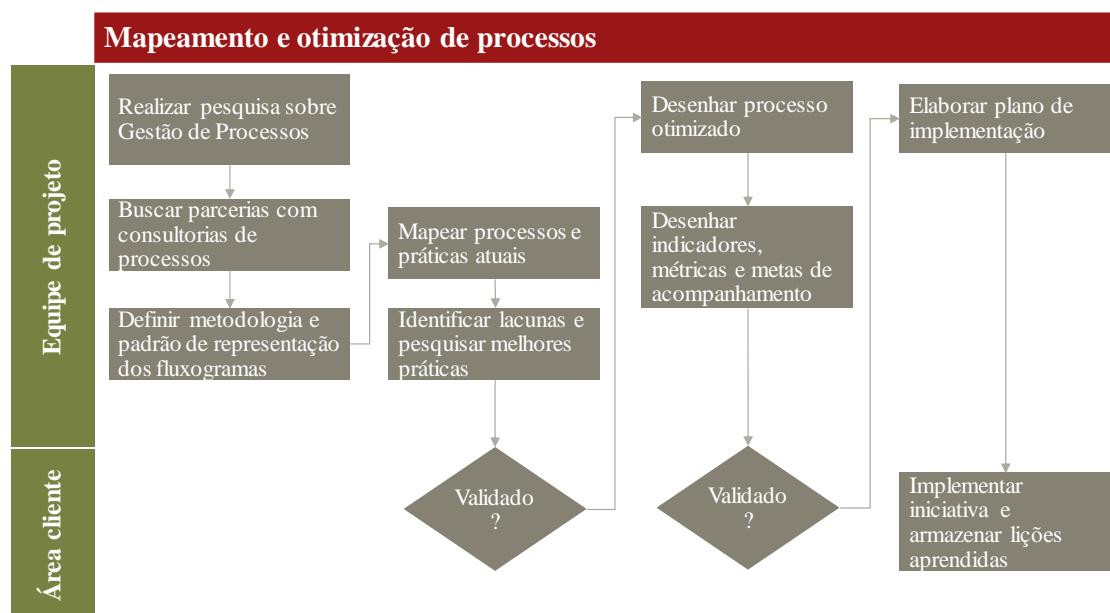
O próximo passo foi, então, de definir o escopo detalhado dos processos que seriam mapeados e otimizados na iniciativa. Após discussões entre o comitê e a equipe do projeto, decidiu-se que quatro principais rotinas seriam endereçadas pela iniciativa: planejamento e alocação dos departamentos, rotina de aulas, prospecção e retenção de alunos e processo seletivo de voluntários (Tabela 16). Alguns processos levantados como críticos, como a expansão, serão tratados em projetos específicos e não integram o escopo desse projeto.

Tabela 16 – Processos-alvo com respectivo escopo descrito do projeto.

Processo-alvo	Descrição do escopo
Planejamento e alocação dos departamentos	Compreende o planejamento e a organização interna dos departamentos. Esse processo estudará as melhores práticas para o dimensionamento de membros e alocação de tarefas, de tal modo que exista um acompanhamento do progresso de cada departamento, considerando-se a sua especificidade.
Rotina de aulas	Engloba a rotina de todo sábado, que se inicia com a mobilização no ponto de encontro e termina na atividade complementar. Aspectos como a logística de materiais e voluntários, formas de divisão das atividades (tempo e sequenciamento), e a própria alocação de voluntários (quantidade x necessidade) são alguns dos pontos a serem analisados.
Prospecção e retenção de alunos	Processo que inicia-se com a divulgação do processo de convocação de alunos e torna-se uma rotina de retenção dos estudantes. Serão estudadas formas de se convocar, como estreitar relacionamentos com a escola e a comunidade e quais são as melhores práticas para reter alunos
Processo seletivo de voluntários	Rotina semestral que inicia-se com a divulgação e termina com a convocação dos novos voluntários. Serão analisadas formas alternativas de avaliação, atração de perfis diversos, dimensionamento da quantidade de membros, etc.

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez definido o escopo, é necessário estruturar as suas principais atividades, com alocação de responsabilidades e prazos definidos. Em reunião de discussão entre os membros do time, dividiu-se o projeto em onze atividades principais, que podem ser observadas na Figura 35.

**Figura 35 - Principais atividades do projeto “Mapeamento e otimização de processos”.**

Fonte: elaborado pelo autor.

A matriz RACI de responsabilidades para cada atividade pode ser observada na Figura 36 e o cronograma base, na Figura 37.

	Equipe do projeto		Área cliente	Diretoria
	Gerente	Membros		
Atividades	• Realizar pesquisa sobre Gestão de Processos	I	R	
	• Buscar parcerias com consultorias de processos	C	R	I
	• Definir metodologia e padrão de representação dos fluxogramas	R	R	I
	• Mapear processos e práticas atuais	C	R	C
	• Identificar lacunas e pesquisar melhores práticas	C	R	C
	• Validação dos processos e práticas atuais	R		A
	• Desenhar processo otimizado	C	R	C
	• Desenhar indicadores, métricas e metas de acompanhamento	C	R	C
	• Validação do processo otimizado, indicadores, métricas e metas de acompanhamento	R		A
	• Elaborar plano de implementação	R	C	C
	• Implementar iniciativa e armazenar lições aprendidas	C	C	R

█ R= Responsável █ A= Aprovador █ C= Consultado █ I= Informado

Figura 36 - Matriz RACI desenhada para o projeto “Mapeamento e Otimização de processos”.

Fonte: elaborado pelo autor.



Figura 37 - Cronograma base desenhado para o projeto “Mapeamento e Otimização de processos”.

Fonte: elaborado pelo autor.

A alocação da Matriz RACI foi realizada considerando o nível de importância relativo de cada atividade: as que possuíam maiores responsabilidades foram designadas para o gerente (como responsável) e as que continham etapas de validação precisavam ser, ao menos, informadas à diretoria. Já o cronograma base foi feito com folgas, considerando o tempo estimado para cada atividade com base em sua complexidade.

A última atividade realizada nesse projeto foi a de mapeamento de possíveis parceiros, os quais auxiliassem o Matemática em Movimento com recursos ou conhecimento em Gestão por Processos. O intuito é aproximar a ONG de consultorias especializadas em processos, que realizariam iniciativas pro bono e, em troca, se tornariam parceiras institucionais da ONG. O mapeamento já foi realizado e pode ser observado na Figura 38.



Figura 38 – Mapa de empresas prioritárias especializadas em Gestão por Processos e BPM.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na lista da Figura 38 estão incluídas empresas especializadas em Gestão por Processos de diferentes portes e características e o intuito é construir uma abordagem personalizada para cada uma delas. É importante destacar que até mesmo empresas juniores, compostas por graduandos de universidades, estão incluídas nesse levantamento, pois algumas delas possuem *expertise* e oferecem esse tipo de solução.

O projeto encontrava-se, ao término desse estudo, na etapa de prospecção de parcerias, pesquisa do conceito e definição da metodologia a ser empregada.

6.4.3.2. Lideranças 2020

O projeto “Lideranças 2020” é uma iniciativa essencial que a expansão do Matemática em Movimento seja sustentável, e ainda é pouco explorada pela organização. O comitê de trabalho acredita e enfatiza que a ONG não pode depender de um conjunto de voluntários e precisa encontrar uma maneira de construir um processo de desenvolvimento e sucessão sustentável de suas lideranças.

Dessa forma, estruturou-se o projeto em quatro etapas: preparação, planejamento e estudo inicial; desenho detalhado da solução, com indicadores e metas; implementação de um piloto; e expansão para toda a organização. As principais atividades e resultados esperados podem ser vislumbradas na Figura 39.

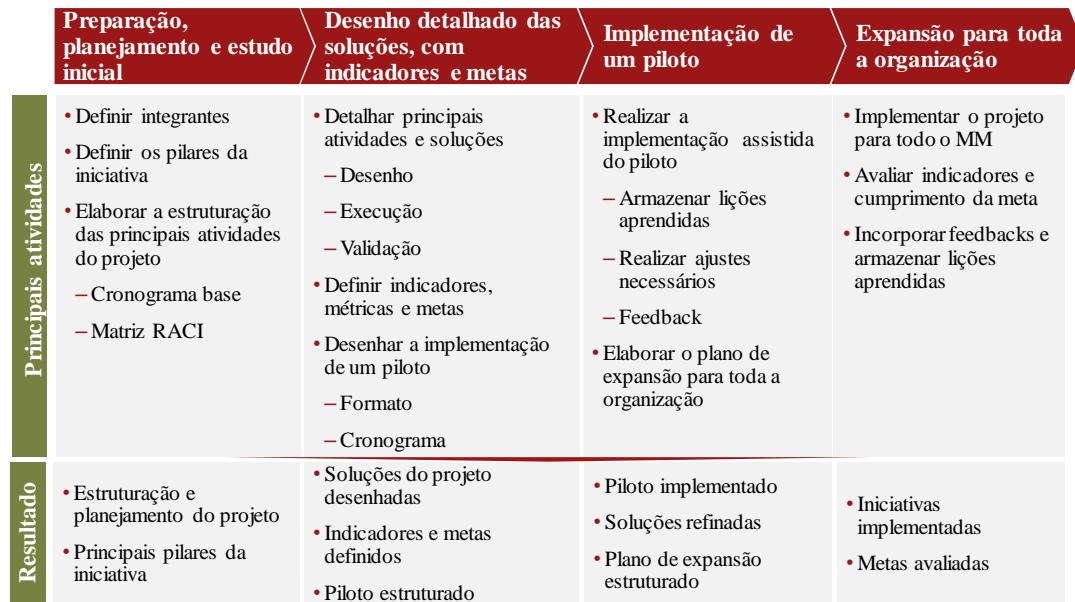


Figura 39 - Principais etapas do projeto de "Lideranças 2020".

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado na Figura 39, a primeira etapa do projeto foi estruturada de forma muito similar à iniciativa de “Mapeamento e Otimização de processos”. “Lideranças 2020” diferencia-se somente no fato de contar, desde a primeira etapa, com a definição dos pilares da iniciativa, isso é, com as principais dimensões a serem exploradas. O projeto encontrava-se, ao término desse estudo, nessa etapa.

As etapas subsequentes também são similares, mas é importante ressaltar a existência de um piloto nesse projeto. Um piloto refere-se, essencialmente, a um grupo de controle em que alguma iniciativa específica é testada e os resultados obtidos são comparados com o restante da organização. No âmbito desse estudo, acredita-se que esses pilotos são importantes para garantir uma implementação mais assertiva e segura, pois é possível identificar pontos de melhoria antes do projeto ser aplicado à toda a organização.

A primeira atividade desse projeto foi alocar o time do projeto. Em reunião com o comitê, decidiu-se que a presidente assumiria o papel de patrocinadora, a diretora de Recursos Humanos, a de gerente, e o restante do time seria formado por um voluntário do departamento de Gestão e um do setor de Recursos Humanos. O autor desse estudo atuaria como um conselheiro e consultor da iniciativa.

Uma vez alocado o time, era importante definir quais seriam os pilares dessa iniciativa, isso é, as principais dimensões que precisariam ser estudadas para que o projeto alcançasse os

seus objetivos. Após sessões de trabalho e pesquisa bibliográfica sobre o tema, três pilares foram levantados como importantes:

- Entender o perfil, as necessidades e os motivos de evasão e descontentamento de voluntários e membros antigos;
- Definir o que a organização espera, em termos de perfil e comprometimento, do voluntário; e
- Oferecer oportunidades de desenvolvimento e de exposição a cargos de liderança;

Esses pilares são importantes para guiar a abordagem do projeto, pois sintetizam o que se é esperado dele: entender o voluntário atual, identificar o perfil desejado pelo Matemática em Movimento, e compatibilizar os dois aspectos através da revisão de políticas e do oferecimento de oportunidades. A descrição dos objetivos e principais perguntas a serem respondidas para cada pilar pode ser observada na Figura 40.

Pilar	Objetivos	Principais perguntas
Entender o perfil, as necessidades e os motivos de evasão e descontentamento de voluntários e membros antigos	Traçar o perfil do voluntário e identificar as lacunas de melhoria no processo	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os motivos de evasão precoce? • Por que os membros não assumem cargos de liderança? • O que pode ser melhorado?
Definir o que a organização espera, em termos de perfil e comprometimento, do voluntário	Delimitar o perfil que o MM acredita ser importante para fomentar o desenvolvimento de líderes. Ajustar políticas atuais.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o perfil esperado do voluntário, em termos de características e comprometimento? • Como fornecer o feedback? • O que deve ser ajustado no Manual do Voluntário?
Oferecer oportunidades de desenvolvimento e de exposição a cargos de liderança	Desenhar iniciativas e prospectar parcerias que supram as necessidades dos voluntários e sejam compatíveis com o perfil esperado do MM	<ul style="list-style-type: none"> • Como estruturar a iniciativa de mentoria? • Qual a capacitação que o voluntário precisa? • Quais as oportunidades que queremos prover para os membros?

Figura 40 - Objetivos e principais perguntas para cada pilar do projeto "Lideranças 2020".

Fonte: elaborado pelo autor.

Definidos os pilares do projeto, foi necessário então mapear as principais atividades da iniciativa com seu respectivo sequenciamento. O fluxo de atividades pode ser observado na Figura 41.

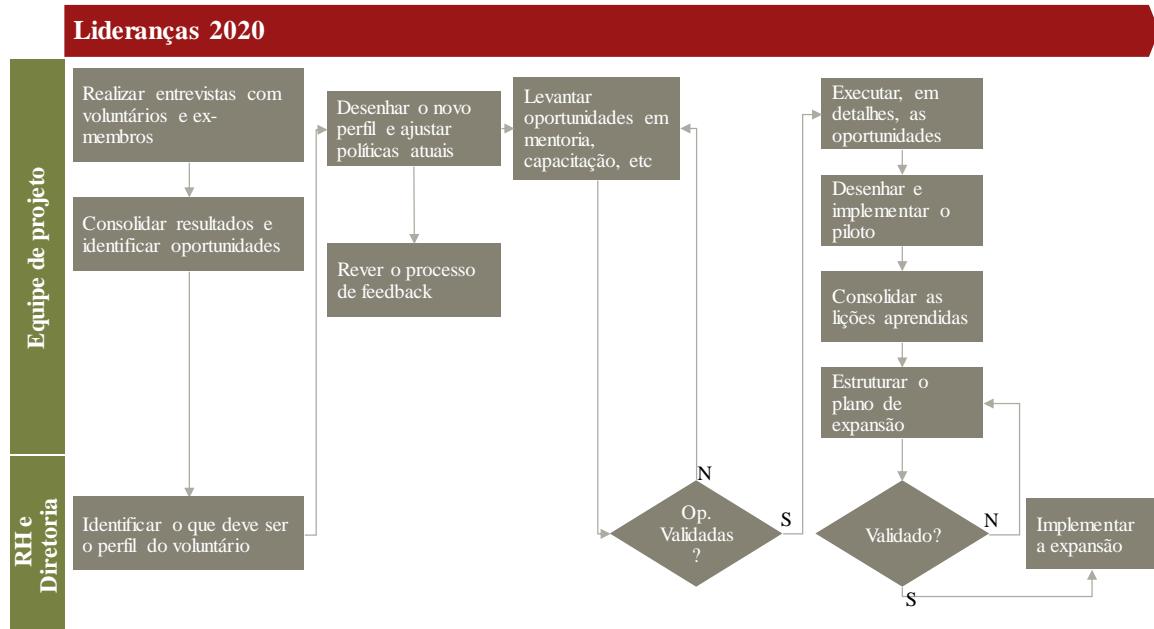


Figura 41 - Principais atividades do projeto “Lideranças 2020”.

Fonte: elaborado pelo autor.

A matriz de responsabilidades, para cada uma das atividades principais, pode ser observada na Figura 42. É importante destacar que, em reuniões com o comitê, foi definido que a implementação do piloto seria responsabilidade da equipe de projetos e a expansão, do departamento de Recursos Humanos.

Atividades	Equipe do projeto		RH	Diretoria
	Gerente	Membros		
	C	R		
• Realizar entrevistas com voluntários e ex-membros	C	R	C	
• Consolidar resultados e identificar oportunidades	R	R	C	I
• Identificar o que deve ser o perfil do voluntário	C	C	C	R
• Desenhar o novo perfil e ajustar políticas atuais	R	R	C	I
• Rever o processo de feedback	C	R	C	I
• Levantar oportunidades em mentoria, capacitação, etc	R	R	C	C
• Oportunidades validadas?			A	A
• Executar, em detalhes, as oportunidades	C	R	C	
• Desenhar e implementar o piloto	R	C	C	I
• Consolidar as lições aprendidas	C	R	I	I
• Estruturar o plano de expansão	R	C	C	I
• Plano de expansão validado?				A
• Implementar a expansão	R	C	R	I

█ R= Responsável █ A= Aprovador █ C= Consultado █ I= Informado

Figura 42 - Matriz RACI desenhada para o projeto “Lideranças 2020”.

Fonte: elaborado pelo autor.

Já o cronograma base pode ser observado na Figura 43. Há mais atividades, nesse projeto, que ocorrem de forma concomitante, se comparado com a iniciativa “Mapeamento e Otimização de processos”. Isso se justifica, sobretudo, pelo menor prazo para a realização do

projeto e também pela existência de um piloto que precisa ser realizado e que consome três meses de trabalho.

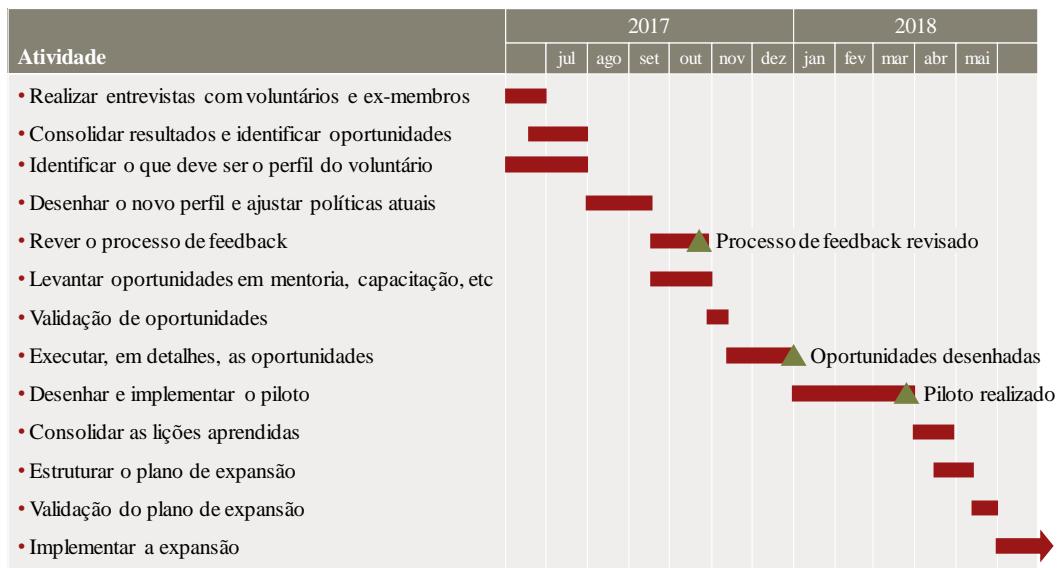


Figura 43 - Cronograma base desenhado para o projeto Lideranças 2020.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao término desse estudo, as primeiras versões de formulários de entrevistas estavam sendo estruturadas, para que então fosse possível realizar as entrevistas com voluntários e ex-membros (primeira atividade do cronograma).

7. Conclusões e Recomendações do autor

A elaboração e desenvolvimento desse estudo permitiram que os objetivos, definidos na seção introdutória, pudessem ser atingidos através da metodologia de pesquisa proposta, a qual era composta por quatro fases principais: pesquisa bibliográfica; construção e adequação de um modelo; coleta e análise de dados; e obtenção de resultados e conclusões. Ainda assim, há estudos posteriores importantes que podem ser elaborados para complementar esse trabalho.

O Matemática em Movimento possui, agora, uma visão integrada acerca de si mesma e do ecossistema em que a organização está inclusa – ou seja, tem mais claro quais são as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. A análise revelou que a ONG possui na qualidade de seus voluntários e no marketing externo duas de suas principais fortalezas; todavia, ainda é necessário trabalhar no desenvolvimento lideranças entre os seus voluntários e na divulgação interna, respectivamente, para que a organização atinja seus objetivos. O Matemática em Movimento também identificou oportunidades ainda não mapeadas, como as parcerias pro bono com empresas e outras organizações sociais.

Além disso, uma das principais contribuições desse estudo ao Matemática em Movimento consistiu na definição dos objetivos, metas, planos de ação e projetos a serem perseguidos pela organização. Por se tratar de um processo que envolve muita interação e alinhamento entre os participantes, a coordenação e liderança externa do autor contribuíram para que a ONG conseguisse se mobilizar para discutir as suas necessidades. Decidiu-se, assim, que seis projetos, com escopo, abrangência, responsabilidade e prazo diferentes, seriam capazes de garantir o alcance da visão 2020. Duas dessas iniciativas, intituladas de “Mapeamento e Otimização de processos” e “Lideranças 2020” foram classificadas como as mais prioritárias, em termos de impacto e urgência na implementação, pela organização como um todo e tiveram seu detalhamento elaborado ainda nesse estudo.

É ainda importante pontuar que a continuidade da aplicação do plano estratégico elaborado é de responsabilidade do Matemática em Movimento. Alguns projetos foram detalhados para que a direção da ONG adqurisse conhecimento e *expertise* de formas de estruturação de problemas e soluções, sendo o prosseguimento dos projetos conduzidos pelo comitê. Ademais, é essencial que esse planejamento seja revisto periodicamente, para que a direção da ONG possa acompanhar a evolução dos indicadores e metas, além de realizar os ajustes e mudanças necessários.

Por fim, ao menos dois estudos futuros são recomendados para a organização. Uma das demandas identificadas ao longo do desenvolvimento desse estudo e que não pôde ser diretamente endereçada refere-se às ferramentas de gestão e acompanhamento de indicadores. Esse estudo definiu alguns indicadores e metas na aplicação do *Balanced Scorecard* e mapeou a sua importância ao estruturar os projetos priorizados – em especial na iniciativa de “Mapeamento e Otimização de processos”. Contudo, a aplicação de um método mais robusto, como o modelo de excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) traria benefícios significativos, ao implementar um sistema de gestão mais integrado e robusto que poderia ser empregado, inclusive, para o acompanhamento dos projetos desse estudo.

Outro estudo que poderia ser realizado e que não está inteiramente no escopo desse trabalho refere-se ao desenvolvimento de iniciativas e políticas de retenção de alunos. Embora hoje exista uma quantidade grande de estudantes interessados na ONG, é importante garantir que cada aluno percorra o ciclo completo do Matemática em Movimento, pois o programa curricular é desenhado utilizando-se dessa premissa. Para tanto, profissionais especializados em educação poderiam ser mapeados e chamados para difundir as melhores práticas de retenção de estudantes. Além disso, um estudo comparativo com outras ONGs do setor pode agregar conhecimentos e técnicas hoje desconhecidas pelo Matemática em Movimento, mas que impactem positivamente na maior permanência do aluno e em seu desenvolvimento, que é objetivo final dessa organização.

8. Referências Bibliográficas

- ABEPRO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Um panorama atual da engenharia de produção.** Texto elaborado por: Prof. Dr. Gilberto Dias da Cunha. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/PanoramaAtualEP4.pdf>. Acesso em 02 de maio de 2017.
- ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems.** Harvard Business School. 1. Ed., 1965.
- BARNEY, J. B. **Firm Resource and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B. **Looking inside for competitive advantage.** Academy of Management Executive, v.9, n.4, p. 49-61, 1995.
- BARRY, B. W. **Strategic planning workbook for nonprofit organizations.** St Paul MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1997.
- BORGES, L. S. **O Planejamento Estratégico como uma das ferramentas para a sustentabilidade – o caso do grupo Transas do Corpo. Ministério da Saúde.** N.5, p.48-52, 2004. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sustentabilidade.pdf#page=48>. Acesso em 03 de abril de 2017.
- Brasil no PISA 2015: **análises e reflexões sobre o desempenho dos estudantes brasileiros.** OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Fundação Santillana. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/pisa/resultados/2015/pisa2015_completo_final_baixa.pdf>. Acesso em 20 de março de 2017.
- BRASIL, E. R.; PIMENTA, S.M. **Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira – MG.** Brasília, 2005.
- BRASIL. Lei nº. 9249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação vigente do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, DF.
- BRYSON, J.M. **A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations.** Long Range Planning, v.21, n.1, 1988.
- CABRAL, E. H. S. **Terceiro Setor:** gestão e controle social, São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAVALCANTI, M. (org). **Gestão Estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. Pioneira Thomson Learning, 2001.

- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.** Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** na administração das organizações. Edição Compacta. 9. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.
- DRUCKER, P. F. **Management:** Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1993.
- FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e em seu campo de gestão. 1999. 152 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- FORMENTI, L. MEC ‘revê’ base e flexibiliza currículo do ensino médio. **O Estado de São Paulo.** São Paulo, 03 maio de 2016. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,mec-reve-base-e-flexibiliza-curriculo-do-ensino-medio,10000048936>>. Acesso em 03 de abril de 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategy as stretch and leverage.** Harvard Business Review, v.71, n. 2, 1993
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** 2. Ed [s.1.]. CENGAGE Learning, 2008.
- HOLDER, H. **Role of voluntary sector in providing commissioning support.** Research report. Nuffield trust, 2013.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor – o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 2004.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasil, 2010. Disponível em <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil.pdl>. Acesso em 10 de fevereiro de 2017.
- IIBA – INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALISYS. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios** (Guia BABOK). 2.ed. Toronto: [s.n.].
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- LACANALLO, L.F.; SILVA, S.S.C.; OLIVEIRA, D.E.M.B.; GASPARIN, J.L.; TERUYA, T.K. **Métodos de ensino e de aprendizagem:** uma análise histórica e educacional do trabalho didático.
- LANDIM, L. **Experiência Militante – Histórias das assim chamadas ONG's.** In: LANDIM, L. Ações em sociedade – militância, caridade, assistência, etc. Rio de Janeiro: NAU Instituto de estudos da religião (ISER), 1998.
- LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes.** Archives of Psychology. N. 140, p. 44-53, 1932.
- MANÃS, A. V.; MEDEIROS, E. E. D. **Terceiro setor:** um estudo sobre a sua no processo de desenvolvimento socioeconômico. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, 2, n.2, 25 Nov 2012.
- MARINS, C. S.; SOUZA, D. O.; BARROS, M. S. **O uso do método de Análise Hierárquica (AHP) na tomada de decisões gerenciais:** um estudo de caso. XLI SBPO 2009 – Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro, 2009.
- MATEMÁTICA EM MOVIMENTO. **Manual do Voluntário.** São Paulo. 2017. Distribuição interna.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLAK, P. A. **Conceitos econômicos aplicados à contabilidade de entidades privadas sem fins lucrativos.** Congresso Brasileiro de Custos, 6., São Paulo, 1999.
- OLIVEIRA, A. T. R. de; ONEILL, M. M. V. C. **Cenário sociodemográfico em 2022/2030 e distribuição territorial da população: uso e ocupação do solo.** Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Vol. 2. pp 41-93. Rio de Janeiro, 2013
- OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. **Proposta de um planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos.** Revista FAE, v.8, n.1, p.69-80, 2005
- OLIVEIRA, C. S. de. M. e. **A análise das especificidades do Terceiro Setor e suas influências no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.** São Paulo, 2014. 176 p. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- OSTER, S.M. **Strategic Management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- PANAGIOTOU, G. **Bringing SWOT into Focus**. Business Strategy Review, v.14, n.2, p. 8-10. 2003.
- PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS: síntese de indicadores 2014/IBGE. Coordenação do Trabalho e Rendimento. Rio de Janeiro, 2015.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro, 1986.
- PORTO, M. A. G. **O Planejamento Estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações**. XIII SIMPEP. São Paulo, 2006.
- POWER, D. J. Decision Support Systems Glossary. DSSResources.com, World Wide Web. 2014. Disponível em: <<http://DSSResources.com/glossary/>>. Acesso em 07 de maio de 2017.
- REGULES, L. E. **Terceiro Setor**: Regime Jurídico das OSCIP's. Editora Método, 2006.
- SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica**. Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1991
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.
- SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI W. S.; HADDOCK, M.A.; TICE, H.S. **The State of Global Civil Society and Volunteering**. Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies. Baltimore, 2013.
- SALOMON, L. M. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global**. Revista de administração, v.33, n.1, p.5-12, 1998.
- SANTOS, C. A. S. **Avaliação de Cursos Superiores de Tecnologia**. 188 folhas. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, 2005.
- SCHAEFER, C.; VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais**: da visão inspiradora à ação transformadora. 2. Ed. São Paulo: Antroposófica, 2005.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4^a Ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- SOUZA, C.S; IGLESIAS, A.G.; PAZIN-FILHO, A. **Estratégias Inovadoras para métodos de ensino tradicionais**: aspectos gerais. Simpósio: Tópicos fundamentais para a

formação e o desenvolvimento docente para professores dos cursos da área de saúde. Capítulo 4. pp. 284-92. Ribeirão Preto, 2014.

- SOUZA, D. N. Z. de.; SILVA, E. M. da.; OLIVEIRA, M.C. de. **Análise de ambiente por meio da metodologia SWOT**: Uma aplicação no setor automobilístico. Revista Espacios, v.34, 2013.
- SPOSATI, A. D. O. **A assistência na trajetória das políticas sociais brasileiras**: uma questão em análise. 8^a ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 5^a Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TERRENCE, A. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação do Mestrado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J.W. **Top Management Strategy**. Strategic Management Journal. New York, 1980.
- TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. [s.1.] Jardim dos Livros, 2010.
- VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. P.; VEY, I. H.; JUNIOR, Z. B.; NAGEL, F. B. **Planejamento Estratégico em Organizações Não Governamentais**: o caso da OMEP/SM. XXVIII Encontro Nacional da Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

APÊNDICE A – Tabelas de avaliação do método AHP

Projeto	Parcerias e Sustentabilidade Financeira	Expansão	Planejamento de Marketing	Mapeamento e Otimização de processos	Lideranças 2020	Modelo de atividades 2020	Média Geométrica	Priorização
Parcerias e Sustentabilidade Financeira	1,00	1,00	3,00	0,20	1,00	3,00	1,10	13%
Expansão	1,00	1,00	3,00	0,20	1,00	3,00	1,10	13%
Planejamento de Marketing	0,33	0,33	1,00	0,14	0,33	1,00	0,42	5%
Mapeamento e Otimização de processos	5,00	5,00	7,00	1,00	5,00	7,00	4,28	51%
Lideranças 2020	1,00	1,00	3,00	0,20	1,00	3,00	1,10	13%
Modelo de atividades	0,33	0,33	1,00	0,14	0,33	1,00	0,42	5%
Soma	8,67	8,67	18,00	1,89	8,67	18,00	8,42	100,0%
Soma * Peso	1,14	1,14	0,89	0,96	1,14	0,89	6,15	
λ_{\max}	6,15							
CI	0,03							
Limite Aceitável	0,12							

Critério Sustentabilidade financeira à longo prazo

Projeto	Parcerias e Sustentabilidade Financeira	Expansão	Planejamento de Marketing	Mapeamento e Otimização de processos	Lideranças 2020	Modelo de atividades 2020	Média Geométrica	Priorização
Parcerias e Sustentabilidade Financeira	1,00	3,00	5,00	5,00	7,00	3,00	3,41	42%
Expansão	0,33	1,00	3,00	3,00	5,00	1,00	1,57	20%
Planejamento de Marketing	0,20	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	0,53	7%
Mapeamento e Otimização de processos	0,20	0,33	1,00	1,00	1,00	0,33	0,53	7%
Lideranças 2020	0,14	0,20	1,00	1,00	1,00	0,20	0,42	5%
Modelo de atividades	0,33	1,00	3,00	3,00	5,00	1,00	1,57	20%
Soma	2,21	5,87	14,00	14,00	20,00	5,87	8,04	100,00%
Soma * Peso	0,94	1,15	0,92	0,92	1,05	1,15	6,13	
λ_{\max}	6,13							
CI	0,03							
Limite Aceitável	0,12							

Critério Desenvolvimento de lideranças e gestão do conhecimento

Projeto	Parcerias e Sustentabilidade Financeira	Expansão	Planejamento de Marketing	Mapeamento e Otimização de processos	Lideranças 2020	Modelo de atividades 2020	Média Geométrica	Priorização
Parcerias e Sustentabilidade Financeira	1,00	3,00	3,00	1,00	0,20	1,00	1,10	13%
Expansão	0,33	1,00	1,00	0,33	0,14	0,33	0,42	5%
Planejamento de Marketing	0,33	1,00	1,00	0,33	0,14	0,33	0,42	5%
Mapeamento e Otimização de processos	1,00	3,00	3,00	1,00	0,20	0,33	0,92	11%
Lideranças 2020	5,00	7,00	7,00	5,00	1,00	3,00	3,93	48%
Modelo de atividades	1,00	3,00	3,00	3,00	0,33	1,00	1,44	18%
Soma	8,67	18,00	18,00	10,67	2,02	6,00	8,23	100%
Soma * Peso	1,16	0,91	0,91	1,19	0,96	1,05	6,20	
λ_{\max}	6,20							
CI	0,04							
Limite Aceitável	0,12							

Critério Melhoria contínua na oferta ao aluno

Projeto	Parcerias e Sustentabilidade Financeira	Expansão	Planejamento de Marketing	Mapeamento e Otimização de processos	Lideranças 2020	Modelo de atividades 2020	Média Geométrica	Priorização
Parcerias e Sustentabilidade Financeira	1,00	1,00	3,00	0,33	3,00	0,20	0,92	11%
Expansão	1,00	1,00	3,00	0,33	3,00	0,20	0,92	11%
Planejamento de Marketing	0,33	0,33	1,00	0,20	1,00	0,14	0,38	4%
Mapeamento e Otimização de processos	3,00	3,00	5,00	1,00	5,00	0,33	2,05	24%
Lideranças 2020	0,33	0,33	1,00	0,20	1,00	0,14	0,38	4%
Modelo de atividades 2020	5,00	5,00	7,00	3,00	7,00	1,00	3,93	46%
Soma	10,67	10,67	20,00	5,07	20,00	2,02	8,59	100%
Soma * Peso	1,14	1,14	0,89	1,21	0,89	0,92	6,20	
λ_{max}	6,20							
CI	0,04							
Limite Aceitável	0,12							

APÊNDICE B – Pesquisa quantitativa utilizada para alinhamento com organização

Planejamento Estratégico - Matemática em Movimento

Voluntário do Matemática em Movimento,

Gostaria de agradecer, inicialmente, pelo seu tempo e contribuição a essa pesquisa.

Conforme já alinhado pela Diretoria, essa pesquisa tem por objetivo entender quais são os projetos que você, como voluntário, acredita que sejam mais impactantes e urgentes para o atingimento da Visão 2020 do Matemática em Movimento.

Na apresentação enviada pela Diretoria, você vai encontrar os detalhes sobre o planejamento estratégico que vem sendo realizado nos últimos 4 meses em conjunto com a Diretoria. De qualquer forma, gostaria de destacar aqui os projetos que identificamos como os mais importantes para o alcance da visão 020, com seu respectivo escopo, que podem ser observados na figura seguinte.

Lembrando que a visão 2020 foi definida como: 'Em 2020, ser uma organização reconhecida no Terceiro Setor por sua expansão sustentável, pela definição clara de sua proposta de valor e por sua transparência na gestão'

Obrigado novamente pela colaboração,

Fábio

Descrição sucinta do escopo de cada projeto, com prazos estimados e áreas responsáveis

Projeto	Escopo	Prazo estimado	Responsáveis
Parcerias e sustentabilidade financeira	Estudar e planejar o processo de prospecção de parcerias, identificando segmentos, melhores práticas e oportunidades. Vincular esse plano com o planejamento de receitas e custos	Mar/19	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e Marketing • Eventos e Patrimônio • Gestão • Presidência
Expansão	Estudar, planejar e executar o processo de abertura de aulas em uma nova escola. Buscar sede fixa para a organização	Dez/19	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos e Patrimônio • Gestão • Recursos Humanos
Planejamento de Marketing	Planejar e executar dois planos, com base nas melhores práticas: interno (voluntários) e externo (sociedade)	Dez/17	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e Marketing
Mapeamento e otimização de processos	Mapar, identificar lacunas e redesenhar os principais processos de cada departamento. Construir métricas e ferramentas de controle	Dez/18	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão
Lideranças 2020	Estudar as instâncias dos membros, revisar o perfil esperado do voluntário e estruturar um programa de mentoria para formação de líderes	Jun/18	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos
Modelo de atividades 2020	Desenvolver o modelo de atividades, baseado nas melhores práticas, na opinião dos alunos e em testes feito a serem realizados	Set/18	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagógico • Recursos Humanos

Planejamento Estratégico - Matemática em Movimento

⁴Obrigatório

Impacto na organização

Essa seção tem por objetivo identificar o impacto na organização de cada um dos projetos. Pense em como cada projeto contribui para o alcance da visão 2020 e atribua as notas de acordo com a escala Likert.

O projeto possui impacto muito significativo para o alcance da visão *

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Opinião neutra	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
Parcerias e sustentabilidade financeira	<input type="radio"/>				
Expansão	<input type="radio"/>				
Planejamento de Marketing	<input type="radio"/>				
Mapeamento e otimização de processos	<input type="radio"/>				
Lideranças 2020	<input type="radio"/>				
Modelo de atividades 2020	<input type="radio"/>				

Planejamento Estratégico - Matemática em Movimento

Urgência na Implementação

Essa seção tem por objetivo identificar a urgência da implementação de cada projeto. Nesse caso pense em quanto urgente é começar a desenhar e executar a implementação para que a visão almejada possa ser alcançada até 2020. Os prazos da tabela apresentada não estão definidos e só foram apresentados para que vocês tenham conhecimento do planejamento. Avalie de acordo com a escala Likert.

Há uma urgência muito significativa para iniciar o desenho e a execução da implementação

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Opinião neutra	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
Parcerias e sustentabilidade financeira	<input type="radio"/>				
Expansão	<input type="radio"/>				
Planejamento de Marketing	<input type="radio"/>				
Mapeamento e otimização de processos	<input type="radio"/>				
Lideranças 2020	<input type="radio"/>				
Modelo de atividades 2020	<input type="radio"/>				