

## 4 Resultados

Neste Capítulo são descritos os resultados desta pesquisa, apresentados separadamente por caso. Em primeiro lugar, são descritas as organizações sem fins lucrativos estudadas, incluindo seus históricos e características específicas, sintetizados a partir de pesquisa telematizada. Em segundo lugar, compartilham-se os resultados da pesquisa documental, dos questionários e das entrevistas para responder às perguntas correspondentes aos passos da análise estratégica propostos pelo Modelo GI (MACEDO-SOARES, 2000).

### 4.1 CDI

#### 4.1.1 Apresentação e histórico

O Comitê para Democratização da Informática é uma organização não-governamental sem fins lucrativos que, desde 1995, promove a inclusão social. O CDI tem como missão “Promover a inclusão social, utilizando as tecnologias da informação e comunicação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania” [http3].

A exclusão digital combatida pelo CDI evidencia-se no relatório do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (2008) para o Comitê Gestor da Internet no Brasil, segundo o qual o acesso às tecnologias de informação e comunicação é determinado pelos fatores socioeconômicos e regionais. O motivo mais citado para a falta do computador no domicílio é o preço do equipamento. Da mesma forma, quanto maior for a renda domiciliar e mais rica a região onde se localiza, maior é o acesso às tecnologias.

O CDI usa a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania por meio de suas Escolas de Informática e Cidadania – EICs. As EICs do CDI seguem o conceito de "escola não-formal", com uma estrutura organizacional composta por um coordenador, educadores e educandos, como são chamados seus alunos. A maioria das EICs é criada em parceria com organizações comunitárias atendendo a comunidades de baixa renda, mas também desenvolve

projetos que atendem públicos com necessidades especiais, portadores de transtornos psiquiátricos, jovens em situação de vulnerabilidade, populações indígenas e comunidades carcerárias. No processo de criação de uma EIC, o CDI oferece sua proposta político-pedagógica, por meio de um plano de capacitação e acompanhamento continuados para o coordenador e educadores dessas Escolas. As instituições, por sua vez, ofertam um espaço físico para ao menos dez computadores, além de contar com um plano de sustentabilidade para a EIC. Os *softwares* usados são tanto *software* proprietário quanto livre, procurando oferecer aos alunos a possibilidade de optar pelo uso das ferramentas que mais se adequem às suas necessidades.

Para nortear seu trabalho, o CDI desenvolveu uma Proposta Político-Pedagógica (PPP). Tem como referencial o educador brasileiro Paulo Freire e acredita que a verdadeira educação deve ser voltada para a conscientização e a transformação da sociedade, visando à construção de um mundo mais fraterno e justo. Segundo o seu site, os principais objetivos da PPP do CDI são:

- Oferecer capacitação de qualidade para o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), permitindo sua apropriação social pelas comunidades;
- Fomentar um processo de conscientização dos indivíduos e sua reflexão sobre a sociedade em que vivem;
- Favorecer a criação de um espaço físico para discussão, participação e ação comunitária;
- Possibilitar a construção de conhecimento útil, a fim de que indivíduos e comunidades exerçam sua cidadania e garantam seu desenvolvimento social, político e econômico. [http3]

Ainda segundo o site institucional, a equipe do CDI oferece leituras, debates, capacitações e oficinas para os educadores e coordenadores das EICs. Em todos os momentos do curso, as ferramentas computacionais - como editor de textos, planilha eletrônica, gerenciador de banco de dados, entre outras - são usadas para apoiar o trabalho de pesquisar, analisar e organizar os conteúdos, permitindo que as pessoas expressem sua própria síntese da realidade. A intenção é que a motivação inicial da maioria dos educandos - aprender informática para obter um emprego - se desdobre em outras, como sua mobilização para a reivindicação de políticas públicas a fim de

garantir seus direitos, como a geração de trabalho e o investimento em projetos sociais.

As EICs, os CDIs Regionais e Internacionais e o CDI Matriz são as três instâncias que formam uma “rede social”, a Rede CDI. A Figura 7 retrata esse modelo. Os comitês regionais e internacionais possuem autonomia administrativa e reproduzem a proposta pedagógica do CDI. Em agosto de 2008, eram 24 escritórios regionais e 17 estados do Brasil com EICs. Há escritórios regionais nos estados do Rio de Janeiro; São Paulo; Minas Gerais; Espírito Santo; Bahia; Sergipe; Pernambuco; Paraíba; Rio Grande do Norte; Ceará; Maranhão; Pará; Amazonas; Distrito Federal; Goiás; Paraná; Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em alguns estados o CDI conta com mais de um escritório regional porque historicamente um escritório era criado de acordo com a iniciativa ou demanda local. Este é o caso de Campinas; São José dos Campos; Volta Redonda (CDI Sul Fluminense); Além Paraíba e Leopoldina. Fora do país o CDI também está presente na Argentina; Chile; Uruguai; Colômbia; Equador; México; Reino Unido e EUA. Estes dois últimos têm como principal função a captação de recursos para a Rede CDI.

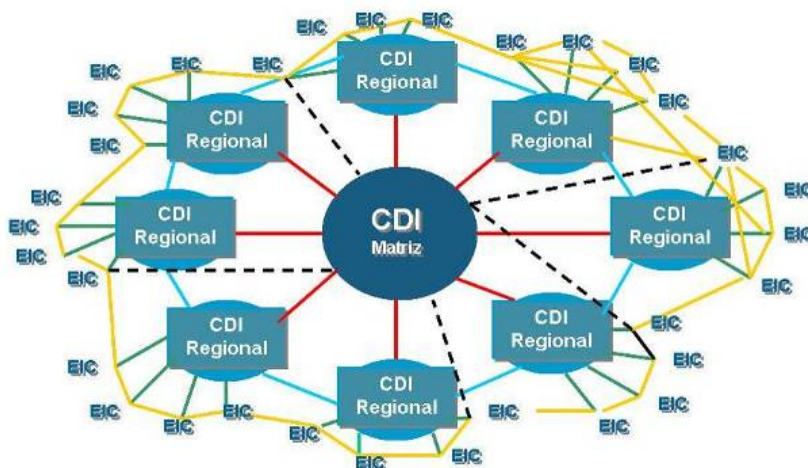


Figura 7 – Modelo de “rede social” do CDI

Como forma de captação de recursos para se sustentar, o CDI estabelece parcerias com fundações nacionais e internacionais, empresas e agências governamentais, além de receber doações de indivíduos. Os parceiros do CDI são divididos em duas categorias: mantenedores e apoiadores. Segundo a definição do site organizacional, os mantenedores são “empresas, fundações, institutos, organismos nacionais e

internacionais ou órgãos públicos que alocam recursos financeiros para o custeio de projetos e programas específicos ou para a cobertura de custos operacionais e administrativos do CDI Matriz”. Os apoiadores diferenciam-se por, em vez de alocar recursos financeiros, apoiar institucionalmente o CDI, “prestando serviços, doando equipamentos, *software* e mobiliário ou, eventualmente, oferecendo apoio logístico para áreas específicas”. Os relatórios financeiros do CDI são auditados pela Deloitte.

#### **4.1.2 Análise estratégica do processo de planejamento**

A análise estratégica do *goal setting* adotado pelo CDI foi feita por meio da aplicação do ferramental teórico, descrito no seção 2.2.3 do Capítulo Referencial Teórico. As perguntas referentes ao ambiente externo foram excluídas, considerando-se o pressuposto de que as estratégias das organizações estudadas estavam de acordo com seus ambientes externos, mencionado previamente na seção 2.2.2 do mesmo capítulo. Os itens a seguir referem-se aos passos do ferramental.

##### **4.1.2.1 Como se caracteriza a estratégia do CDI?**

A estratégia do CDI pareceu nublada, apesar das informações quanto ao seu conteúdo, ou mais especificamente, seu objetivo e visão. Segundo o site institucional, seu objetivo era promover a apropriação social da tecnologia para estimular a cidadania ativa e o empreendedorismo [http3]. A visão do CDI era “Tornar-se um projeto com efetiva influência no destino dos países onde atua, ampliando o conceito de inclusão digital como uma integração entre educação, tecnologia, cidadania e empreendedorismo - com vistas à transformação social” [http3]. No entanto, o que apareceu no discurso dos gestores foi uma indefinição da estratégia organizacional:

“... Se tem uma estratégia bem definida? Não, não tem. Eu acho que não tem (...) acho que está muito calcada ainda na figura do Rodrigo [Baggio, CEO e fundador do CDI] e no que ele pensa e (...) para onde que ele vai. Não é uma coisa assim, estruturada.”

Ademais, nas entrevistas, os objetivos estratégicos organizacionais foram confundidos com a missão do CDI. Quando entendidos como metas de longo prazo, os objetivos apontados eram departamentais, mas não organizacionais. Explicitado por um dos gestores:

“A gente chegou a fazer um trabalho ano passado e chegou à conclusão de que os objetivos do CDI não estão claros. Quem falou isso foi uma pessoa de fora ‘Já olhei tudo, mas onde está o objetivo do CDI? A missão é uma coisa, mas onde está o objetivo? Isso não está claro.’”

O que pôde ajudar na caracterização da estratégia como conteúdo foram as visões definidas no *goal setting* do CDI para os anos de 2005 e 2006. Esse conteúdo será apresentado no item 4.1.2.3.

Na dimensão de escopo, adotando a classificação proposta por Mintzberg *et al.* (1999), as respostas aos questionários apontaram que a estratégia do CDI se caracterizou por um escopo amplo, atendendo ao maior número de pessoas possível com um modelo básico de serviço. Na dimensão de diferenciação, a estratégia do CDI caracterizou-se por uma metodologia inovadora, de acordo com a adaptação para organizações sem fins lucrativos do conceito de diferenciação por projeto (MINTZBERG *et al.*, 1999).

Segundo as respostas ao questionário, os fatores que mais dificultavam a adoção bem sucedida da estratégia do CDI – a missão para maior parte dos entrevistados - foram a dificuldade de avaliação dos resultados, a falta de clareza dos resultados esperados e a falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos. Coerentemente, o depoimento de um colaborador ilustra essas dificuldades:

"... com o passar do tempo você tem que [es]tar retomando [...]. O que acontece, pela carga de trabalho que algumas áreas têm, tinham na época também, tu começa a perder, e prioriza mais as tuas ações do dia-a-dia e vai saindo do eixo que o planejamento te deu."

#### **4.1.2.2 Quais são os fatores de sucesso dentre as variáveis principais independentes da organização?**

Para a análise das características organizacionais específicas, usou-se como base o arcabouço analítico para auxiliar a caracterização de organizações sem fins lucrativos adaptado de Coutinho e Macedo-Soares (2002), presente no capítulo Referencial Teórico. A identificação das características específicas do CDI (Quadro 9) foi feita a partir das respostas ao questionário e da pesquisa documental. As implicações estratégicas das características, em termos de forças e fraquezas, reais e potenciais, é evidenciada na última coluna. Para facilitar a visualização do quadro, as forças foram marcadas de azul e as fraquezas de vermelho.

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Característica das OSFL</b>	<b>Identificação no CDI e Implicação Estratégica</b>
Pessoas	Vínculo	- Voluntariado	<i>Não. Força potencial pelo maior controle sobre a equipe de colaboradores.</i>
Organizacional <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	- Privilégio da harmonia do indivíduo com os valores organizacionais - Flexibilidade	<i>Não. Fraqueza potencial, se os valores individuais não forem respeitados.</i>  <b>Sim. Força real. Permite a adaptação da organização às demandas estratégicas (de parceiros, por ex.) e às mudanças nos ambientes.</b>
	Sistema de Gestão	- Autonomia - Incorporação de ferramentas gerenciais - Participativa	<b>Sim. Força real para a tomada de decisão eficaz.</b> <b>Sim. Força real pelo seu uso em prol de um melhor desempenho</b> <i>Não. Fraqueza potencial com o risco de perder colaboradores cuja motivação depende da participação.</i>
	Sistema de Medição de Desempenho	- Métricas indefinidas ou não quantitativas	<b>Sim. Fraqueza real, com dificuldade de avaliar resultados, arriscando a sustentabilidade.</b>
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	- Remuneração financeira limitada - Identificação com a missão	<i>Sim. Fraqueza potencial, caso os colaboradores não experimentem os benefícios do trabalho em OSFL.</i> <b>Sim. Força real, motivando os colaboradores.</b>
Organizacional <i>Soft</i>	Cultura organizacional	- <i>Value-based</i> - Cooperativa	<i>Não. Fraqueza potencial com a desmotivação dos colaboradores.</i> <i>Não. Fraqueza potencial dificultando a integração organizacional.</i>
Tecnológico <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas específicas	- Busca por maior efetividade e eficiência - Inovação na atuação, respeitando raízes históricas - Pequena escala	<b>Sim. Força real facilitando um melhor desempenho.</b>  <i>Sim. Força potencial se o modelo de 14 anos for atualizado.</i>  <b>Não, comparado a outras OSFL. Força real facilitando a captação de recursos.</b>

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Característica das OSFL</b>	<b>Identificação no CDI e Implicação Estratégica</b>
Financeiros	Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Accountability</i> deficiente</li> <li>- Lucro social/ melhoria na qualidade de vida do ser humano</li> <li>- Sustentabilidade</li> </ul>	<p><i>Não. Força potencial facilitando a captação de recursos.</i></p> <p><i>Sim. Força potencial para a sustentabilidade, pela apresentação de resultados.</i></p> <p><b>Sim. Fraqueza real desviando a atenção da missão.</b></p>

Quadro 9 – Identificação das características específicas do CDI

Pôde-se observar no quadro mais forças que fraquezas. Na primeira categoria, de pessoas, o voluntariado não foi identificado como característico, o que facilita a gestão dos colaboradores com vínculo remunerado. Na segunda categoria, de fatores organizacionais *hard*, destacou-se não só a estrutura organizacional flexível, capaz de atender a demandas do ambiente ou de parceiros estratégicos, como doadores de recursos, mas também o sistema de gestão autônomo com ferramentas gerenciais incorporadas, permitindo uma tomada de decisão independente. Outra força real foi a identificação dos colaboradores com a missão organizacional, o que se entendia como uma recompensa não financeira. Ainda nos fatores organizacionais *hard*, a inexistência de métricas quantitativas para avaliar o desempenho foi uma fraqueza significativa. Destacaram-se na quarta categoria de fatores, tecnológicos *soft*, metodologias que buscavam efetividade e eficiência e, principalmente, em larga escala. Na última linha, referente aos fatores financeiros, a sustentabilidade apareceu como uma fraqueza real que desviava o foco da missão.

Algumas características específicas do CDI, além das já explicitadas na quarta coluna do Quadro 9, apareceram no discurso dos entrevistados, apesar de não estarem na revisão de literatura e, conseqüentemente no questionário. A principal delas foi a formação em rede. Houve menção ao trabalho em rede, à replicabilidade do modelo, ao alcance nacional e internacional da Rede CDI. Sempre vista como uma força, a importância da formação em rede foi bem descrita neste depoimento:

“Uma outra grande característica do CDI, que também vejo como ponto forte e fraco, é ser rede. E o grande ponto fraco é que nós não somos rede. A gente quer ser rede, a gente faz muito para ser rede, e a gente só existe por ser rede. Eu tenho uma clara noção de que o CDI NNNN só existe porque pertence à Rede CDI. Nós não teríamos crescido e não teríamos a qualidade educacional que a gente tem, se não fosse a rede. Então a gente aprendeu muito com a rede. [...] Exatamente aí é que está o ponto. A

gente só é rede em algumas instâncias. Um, é essa ligação com a Matriz. Aí não é rede, né? É aquele desenho que uma pessoa central, aí é filiais, franquias, não é rede. Mas nós temos outras instâncias que me faz ver como rede: interlocutores pedagógicos, interlocutores de projetos e conselho [da Rede CDI]. Hoje, que nós temos essas três instâncias, eu me vejo fazendo rede e aprendendo com a rede. E eu digo que o CDI NNNN existe hoje por causa da rede, por causa dessas três instâncias, não é só por causa da Matriz."

Ao contrário da formação em rede, que apareceu de forma espontânea nas entrevistas, foram indagadas quais as ferramentas gerenciais adotadas pelo CDI. Solicitou-se a menção de qualquer modelo, sistema, prática ou metodologia que auxiliasse na gestão. O *goal setting* ou MBO foi pouco mencionado. Por outro lado, outras ferramentas foram mencionadas, sendo o sistema que compila os resultados da Rede CDI (SIG) o mais mencionado. De acordo com o critério de número de menções, as ferramentas foram mencionadas na seguinte ordem:

- SIG – sistema de informação gerencial
- PAMA – plano de avaliação, monitoramento e acompanhamento
- Sistema Financeiro de contabilidade, de pagamento de pessoal e de controle financeiro de projetos
- Modelo CDI 2.0 - modelos de relatório mensal, diário de bordo para o gestor de EIC, plano de curso, apresentação, plano de acompanhamento anual de EICs, diagnóstico para implantação de EIC
- Ferramenta colaborativa / ambiente multimídia
- Goal setting
- Conselho
- Reuniões de equipe e diretoria, ainda que não periódicas
- Relatório gerencial administrativo-financeiro
- Orçamento anual organizacional
- Planilhas e relatórios customizados
- Proposta Político-Pedagógica
- Avaliação de desempenho
- Planejamento anual (com SWOT, Plano Operativo Anual com Microsoft Project)
- Gestão de projetos (PMI – Project Management Institute)
- Gestão por Objetivos
- Análise SWOT



Em suma, com base na análise das forças e fraquezas identificadas, bem como as novas variáveis descobertas, verificou-se que os fatores críticos de sucesso dentre as variáveis principais independentes do CDI são o sistema de gestão autônomo com ferramentas gerenciais incorporadas, colaboradores identificados com a missão e a grande escala dos seus resultados pelo trabalho em rede. Outros pontos chave para o desempenho da organização mas que foram colocados como fraquezas são os resultados em termos de captação de recursos para sua sustentabilidade e de métricas do sistema de medição de desempenho, ainda indefinidas ou não quantitativas.

#### **4.1.2.3 Como se caracteriza o processo de planejamento organizacional e quais as implicações estratégicas das suas características em termos de forças e fraquezas?**

No processo de planejamento organizacional para 2005 e 2006, o CDI adotou a dinâmica de *goal setting*. O planejamento foi feito em dezembro de 2004 durante o Encontro da Rede CDI, em São Paulo, com seus 189 participantes. O processo de *goal setting* foi coordenado pelo consultor Antônio Nápole, vice-presidente da Kaiser Associates e contou com o trabalho pro-bono de dois consultores cedidos pela Accenture Consulting de São Paulo. Na organização, esse planejamento recebeu o nome de Alinhamento de Objetivos.

O planejamento foi iniciado com a apresentação de uma avaliação de impacto do trabalho do CDI em cinco estados do Brasil ao longo de 2004, pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária – IDECA. Essa avaliação foi qualitativa e objetivou identificar em que medida a proposta de inclusão digital do CDI foi efetivamente viabilizada nos aspectos: administrativo, técnico e pedagógico [http4]. Em seguida, foram apresentados os resultados de uma pesquisa feita com 76 colaboradores do CDI via telefone ou correio eletrônico. O principal objetivo da pesquisa era “esquentar” o participante e seu CDI Regional para o planejamento. Os principais pontos abordados na entrevista foram: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Rede CDI como um todo e do Regional; pontos a serem discutidos e as expectativas para o planejamento. Segundo documento interno, a maioria dos entrevistados (80%) considerou mais relevantes para o CDI as fraquezas internas, em especial quanto à gestão e aos recursos humanos. Dentre os pontos para a

discussão, os mais sugeridos foram gestão e qualidade das EICs. Considerando as EICs como parte da Rede CDI, também se reflete uma preocupação maior dos respondentes com o ambiente interno.

A primeira etapa do planejamento consistiu na construção da Visão do CDI para 2006. Cada participante escreveu sua visão individual em frases no tempo presente iniciadas pelos verbos ser, ter ou estar. Em seguida, foram formados seis grupos, os quais eram divididos em sub-grupos com cerca de oito participantes. Cada sub-grupo definiu sua visão para o CDI, a partir das visões individuais, por meio do diálogo. Os sub-grupos, então, chegaram a um acordo sobre qual era a visão do grupo. Finalmente, as visões dos seis grupos foram alinhadas. Como resultado, foram geradas onze visões. Essas visões diziam respeito a qualidade; gestão formal e participativa; resultados; sustentabilidade e captação de recursos; infra-estrutura; políticas de RH e gestão de pessoas; sistemas de informação; fortalecimento das EICs; capacitação em todos os níveis; comunicação da Rede CDI e proposta político-pedagógica.

Na segunda etapa foram identificados os obstáculos para estas onze visões. Foi seguida a mesma dinâmica, dos obstáculos identificados individualmente para um acordo entre os 189 participantes. Os seis grandes grupos chegaram a doze obstáculos para o alcance das visões. Na terceira e última etapa foi construído um plano de ação com as ações que removiam ou contornavam os obstáculos e garantiam o alcance das visões. As nove grandes linhas de ação componentes do plano diziam respeito a: profissionalização do modelo de gestão; política de recursos humanos; gestão participativa; renovação do modelo de captação de recursos; gestão do conhecimento; sistema único de informações; comunicação interna; nova PPP e fortalecimento das EICs. No Encontro da Rede CDI no final do ano seguinte, foi feita uma avaliação do andamento das ações que haviam sido propostas para aquele biênio de 2005-2006. O mesmo se repetiu no final de 2006.

É importante ressaltar que nesse processo de planejamento foi considerado apenas o ambiente externo percebido. Como se baseia apenas na opinião dos participantes sobre o ambiente, em vez de buscar dados concretos do cenário externo à organização, é possível que não se perceba o impacto real dos atores estratégicos e

dos fatores macro-ambientais na tomada de decisão estratégica do CDI (LUO & PARK, 2001). Isso pode ser considerado uma limitação dessa dinâmica.

O processo de planejamento utilizado no CDI, pelo sua valorização da iniciativa dos participantes favorecendo uma auto-organização, cooperação e agregação, foi coerente com a gestão adaptativa (MELO & AGOSTINHO, 2007). No entanto, também pode representar uma alternativa participativa da MBO e do *goal setting*, vistos na literatura. Para caracterizar o processo em questão foi usado o Quadro 5, explicado no Capítulo 2 - Referencial Teórico. As respostas ao questionário, as entrevistas e a pesquisa documental foram usadas como base para essa caracterização. A presença dos atributos na aplicação da MBO no CDI foi apontada por uma marcação sim/não na quarta coluna. A implicação estratégica desses atributos em termos de forças e fraquezas reais e potenciais também foi evidenciada no Quadro 10.

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributo Desejável</b>	<b>Presença no MBO do CDI e implicação estratégica</b>
Pessoas	Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração à organização</li> <li>- Delegação de poder adequada</li> <li>- Responsabilidade e comprometimento</li> <li>- Auto-eficácia</li> </ul>	<p><b>Sim. Força real, direcionando os colaboradores aos objetivos e propósitos da OSFL.</b></p> <p><i>Não. Fraqueza real dificultando o alcance dos objetivos.</i></p> <p><b>Sim. Força real, despertando a vontade do indivíduo colaborar com os objetivos da OSFL, não necessariamente pela sua participação</b></p> <p><b>Sim. Força real, facilitando o alcance do objetivo.</b></p>
Organizações <i>Hard</i>	Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multifuncionais bem organizadas</li> <li>- Com divergência informada na tomada de decisão</li> </ul>	<p><b>Sim. Força real facilitando uma visão integrada da OSFL.</b></p> <p><i>Sim. Força potencial se faz aprender sobre temas complexos.</i></p>
	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenhada de acordo com objetivos organizacionais</li> <li>- Decisão participativa, com metas escolhidas em conjunto por subordinado e chefe</li> <li>- Reestruturada no RH</li> </ul>	<p><i>Não. Fraqueza potencial se gerar barreiras para o alcance dos objetivos</i></p> <p><i>Não. Fraqueza potencial dificultando o comprometimento com as metas</i></p> <p><i>Não. Fraqueza potencial sem a adequação dos cargos e funções.</i></p>

Categoria de Fatores	Variável	Atributo Desejável	Presença no MBO do CDI e implicação estratégica
Organizacionais <i>Hard</i> (cont.)	Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Goal setting</i> direcionador da atenção e da ação dos colaboradores, e mobilizador do esforço geral</li> <li>- Tomada de decisão participativa, promotora do intercâmbio de informações</li> <li>- <i>feedback</i> objetivo</li> <li>promotor do progresso direcionado ao objetivo organizacional</li> </ul>	<p><b>Sim. Força real, facilitando o alcance dos objetivos.</b></p> <p><b>Sim. Força real, contribui para a comunicação e o alinhamento dos objetivos</b></p> <p><b>Não. Fraqueza real inviabiliza correções e desmotiva os colaboradores</b></p>
	Sistema de Medição de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com metas específicas difíceis</li> <li>- Objetivo percebido como importante</li> <li>- Objetivo pessoal alinhado com o objetivo do grupo</li> <li>- Auto-eficácia</li> <li>- Com objetivos qualitativos e quantitativos verificáveis</li> <li>- Objetivo e constante</li> <li>- Sistemático e continuado, para objetivos, papéis, prioridades e alocação dos recursos</li> </ul>	<p><i>Sim. Força potencial, se as metas são perseguidas</i></p> <p><b>Sim. Força real, comprometendo a equipe e priorizando os recursos</b></p> <p><i>Não. Fraqueza potencial, dividindo os esforços</i></p> <p><b>Sim. Força real, facilitando o alcance do objetivo.</b></p> <p><b>Sim. Força real, facilitando o alcance do objetivo.</b></p> <p><b>Não. Fraqueza real inviabiliza correções e desmotiva os colaboradores</b></p> <p><i>Não. Fraqueza potencial, sem incorporar no processo administrativo os possíveis benefícios de alterações de curso.</i></p>
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com objetivos individuais definidos a partir de objetivos organizacionais</li> <li>- focando no serviço entregue a um cliente externo</li> <li>- Recompensador do comprometimento com os objetivos do grupo</li> </ul>	<p><i>Não. Fraqueza potencial, desmotivando os colaboradores</i></p> <p><b>Sim. Força real, evitando foco no trabalho ao invés do resultado.</b></p> <p><b>Não. Fraqueza real desmotivando o esforço individual.</b></p>
	Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentrador de prioridades e posteridades</li> <li>- metas, alvos, cronogramas e estratégias específicos por meio da clara definição de recursos e esforços necessários e sua alocação</li> </ul>	<p><b>Sim. Força real, contribuindo para o alcance dos objetivos.</b></p> <p><b>Sim. Força real, direcionadora do trabalho da OSFL.</b></p>

Categoria de Fatores	Variável	Atributo Desejável	Presença no MBO do CDI e implicação estratégica
Tecnológico <i>Soft</i>	Técnicas e Metodologias Específicas	- definição de objetivos em grupo considerando a interdependência da gestão	<b>Sim. Força real para a comunicação organizacional e alinhamento de objetivos.</b>

Quadro 10 – MBO no CDI

Numa visão geral, segundo esta análise, o processo de planejamento foi avaliado positivamente, apresentando como pontos fortes a formação de equipes multifuncionais, o foco no resultado, a tomada de decisão participativa e a definição de objetivos em grupo de definição de metas claras.

No entanto, esta pesquisa evidenciou que os atributos que dizem respeito à continuidade do processo, sua implementação e avaliação aparecem como pontos fracos. Os colaboradores do CDI, seu comprometimento, integração e auto-eficácia foram identificados como forças. Contudo a equipe não recebeu autonomia nem *feedback*, muito menos foi recompensada pelo comprometimento com os objetivos organizacionais. A estrutura organizacional e de recursos humanos não estava adequada aos objetivos definidos, nem incorporava a tomada de decisão participativa. O sistema de medição de desempenho não foi objetivo, constante, ou sistemático.

Em síntese, a aplicação do MBO no CDI pode ser considerada positiva, uma vez que apresentou mais forças do que fraquezas. Além disso, apareceram mais forças reais que potenciais, e mais fraquezas potenciais que reais. Se por um lado os entrevistados consideraram o próprio processo de planejamento um êxito maior do que a execução do seu plano de ação resultante, por outro lado a maioria reconheceu que houve uma melhora no desempenho, a qual não seria possível sem o planejamento realizado.

Destaca-se o depoimento de um gestor sobre o Alinhamento de Objetivos da Rede CDI:

“Eu [es]tava contando para a NNNN o que tinha sido [o planejamento]. Sabe que eu fiquei emocionado, até engasgado na hora de falar. [...] Na verdade o planejamento foi um *turning point* para o CDI, sem dúvida.”

Quanto à dificuldade na sua execução, as entrevistas indicaram que não foi exclusiva deste processo específico de planejamento, mas uma deficiência na gestão:

"Acho que um dos grandes pontos fracos do CDI é a questão da gestão. Eu fico muito triste de ver que o CDI [...] não consegue se planejar, [...] a gente já tentou, como foi o planejamento estratégico. A gente conseguiu se planejar. Mas não existe um monitoramento disso. Então: 'ah, [es]tamos caminhando nesse sentido? A gente tem que chegar lá. Mas não, não [es]tamos caminhando. Então a gente tem que mudar a rota, para chegar aonde a gente quer chegar.' [...] a falta de gestão mesmo nesse sentido [...] Você não monitora para você ver se está caminhando no sentido que deseja."

Nas entrevistas, um benefício reconhecido foi a cultura de planejamento que este processo gerou em alguns dos participantes:

"Melhorou, especialmente num certo despertar. [...] A gente não podia aceitar ser o mesmo CDI. A gente não podia fingir que esses problemas não existiam mais [...]. É como se tivesse se descortinado. [...] Aquilo foi uma chamada de realidade. Nunca mais passou despercebida essa necessidade da gente focar em gestão, em eficiência. Ter instrumentos mais eficientes de gestão. A gente não conseguiu apagar o Nápole, nem 2004 da agenda, da cabeça."

Um indicador dessa percepção positiva é que alguns escritórios regionais e internacionais adotaram a dinâmica usada para a Rede CDI em seus escritórios. De acordo com as entrevistas, até o fim de 2008 este processo de planejamento ainda era utilizado.

Esta ferramenta foi vista como muito adequada à realidade do CDI à época, por “ter dado voz às pessoas numa organização que prima por ouvir as pessoas”. Nas palavras de um outro entrevistado:

"Geramos uma visão, uma visão como organização. Como queremos ser em... não me lembro quando era... 2006. Como queremos ser como organização para tanto tempo. Isso de nos por a pensar no futuro, acho que é algo importante. É o maior êxito, acho, [do planejamento]."

Todavia, para a Rede CDI como um todo essa dinâmica não se repetiu nos anos subsequentes. As justificativas foram diversas: naquele momento era necessário, mas hoje não é mais; a intenção nunca foi repeti-la; a necessidade do CDI em termos de planejamento mudou, não é mais alinhar a Rede, mas sim definir metas claras; foi um risco muito grande que não vale mais a pena correr; o diretor-executivo não prioriza o planejamento organizacional formal; a organização não dá continuidade às ferramentas gerenciais adotadas etc.

#### **4.1.2.4 Quais são os indicadores de desempenho do CDI?**

O CDI considerava como principal indicação quantitativa do seu desempenho o número de Escolas de Informática e Cidadania (EICs) funcionando, seus educadores, que recebiam capacitação, e seus alunos atendidos. Para o período de 2004 a 2008, incluindo os anos de realização e implementação do planejamento organizacional estudado, o Quadro 11 apresenta os principais dados quantitativos.

Ano	2004	2005	2006	2007	2008
EICs	962	965	840	753	753
Educadores	1.924	1.768	1.755	1.464	1.464
Alunos	78.867*	68.442	62.200**	67.872	67.000

\* avaliação à época era superestimada

\*\* avaliação mais realista, ainda estimada

Quadro 11 – Resultados quantitativos do CDI

Fonte: CDI Matriz

O CDI ainda acompanhava outros indicadores quantitativos, como o número de computadores nas EICs (7.031 em 2007), número de coordenadores de EICs (732 em 2007) e o percentual de EICs conectadas à internet com banda larga (66% em 2007). Ainda de acordo com um levantamento interno, para 2007 foram considerados mais de 130 mil pessoas das comunidades acessando tecnologia no espaço das EICs. Desde sua fundação, o CDI contabilizava mais de um milhão de jovens e adultos de comunidades de baixa renda capacitados<sup>8</sup>.

Como indicação qualitativa de desempenho, pode-se considerar a transformação na vida dos educadores e alunos. Por ser um indicador de impacto, difícil e custoso de se avaliar, o CDI identificava e divulgava em seu site institucional casos de sucesso que exemplifiquem o impacto positivo do seu trabalho. Além disso, outro indicador de desempenho apresentado pela organização, baseado na avaliação de impacto feita para o CDI pelo ISER – Instituto de Estudos da Religião em 2000, é de que 87% dos formados diziam que suas vidas mudaram positivamente após passagem pelo CDI, o que se traduzia em voltar a estudar, encontrar um emprego etc.

Ademais, em coerência com a estratégia de escopo amplo, o alcance da Rede CDI deve ser acrescentado como indicador de desempenho organizacional. Em agosto de

<sup>8</sup> Treinados em algum dos cursos em seus escritórios regionais ou Escolas de Informática e Cidadania.

2008, o CDI estava presente em 17 estados brasileiros e Distrito Federal, com 24 escritórios regionais, além de outros oito países.

A percepção dos colaboradores quanto às dimensões mais importantes para a avaliação do desempenho organizacional foi indagada durante as entrevistas. Dentre as opções existentes, a mais citada foi sustentabilidade. Quanto a essa dimensão do desempenho, o CDI pareceu obter bons resultados. Havia diversas parcerias, muitas renovadas após o término do prazo e algumas de prazo relativamente longo, de mais de três anos. O CDI Matriz apoiava financeiramente diversos escritórios regionais, porém alguns tinham todos seus recursos captados autonomamente. As dimensões de imagem, crescimento, qualidade, grau de satisfação dos beneficiários, grau de satisfação dos doadores e o resultado qualitativo também foram citadas pelos entrevistados.

De forma objetiva, porém qualitativa, o Quadro 12 apresenta os resultados no caso do CDI, a respeito dos indicadores de desempenho adotados nesta pesquisa, conforme o Referencial Teórico explicado. Cada indicador poderia assumir um grau alto, médio ou baixo.

<b>Indicador</b>	<b>Grau</b>
Alcance de objetivos	Alto
Qualidade dos serviços	Baixo
Resultados alcançados para a população-alvo	Baixo
Percepção sobre a relação entre os resultados organizacionais e os recursos utilizados	Baixo

Quadro 12 – Indicadores de desempenho do CDI

Em resumo, apesar de seu escopo amplo e indicadores mais altos que a maioria das organizações sem fins lucrativos, o desempenho do CDI foi identificado por esta pesquisa como abaixo do esperado (Quadro 12). O grau dos indicadores foi formado pelas respostas ao questionário e pela percepção dos entrevistados. Segundo um dos entrevistados:

"O CDI era uma idéia brilhante, [es]tava no lugar certo, com as pessoas certas, no momento certo, [...] só que foi tocado da maneira errada. Se ele fosse tocado de uma maneira certa desde do dia um, ele podia ser o melhor projeto social do mundo. Ele podia ganhar o Nobel da Paz lá feito o Muhammad Yunus. [...] Não tiro o mérito não, porque [vo]cê vê que não tem outros projetos tão bons no Brasil."



Esses resultados sugerem que havia espaço para melhorias no desempenho do CDI por meio da sua gestão estratégica.

## 4.2 Renascer

### 4.2.1 Apresentação e histórico

Conforme o site institucional, a Associação Saúde Criança Renascer (ASCR), “fundada em 1991 pela Dra. Vera Cordeiro é uma Organização Social, sem fins lucrativos e sem filiação política ou religiosa. O constante ciclo internação-reinternação das crianças atendidas no Hospital da Lagoa, no Rio de Janeiro - que recebiam alta sem estrutura básica para continuação do tratamento em casa - causava indignação dos profissionais da área de Saúde daquela instituição. O fato dos pacientes retornarem muitas vezes em estado ainda mais grave, chegando em alguns casos a falecer, fez com que médicos, enfermeiros e membros da sociedade civil se mobilizassem e criassem a associação.” [http5]

A missão do ASCR é “quebrar o ciclo vicioso ‘Miséria > Doença > Internação > Alta > Reinternação > Morte’ e criar condições de melhoria de saúde e bem-estar para as crianças atendidas e famílias. Promover o desenvolvimento biopsicossocial, formar cidadãos e oferecer condições para a auto-sustentação do núcleo familiar” [http5]. A Figura 8 retrata a metodologia social do ASCR. Segundo seu *site* institucional, os valores que norteiam o trabalho do ASCR são: foco; transparência; responsabilidade social; alto impacto; solidariedade e integridade.



Figura 8 – Metodologia Social do Associação Saúde Criança Renascer

A metodologia social do ASCR é voltada para o bem-estar e resgate dos membros da família, como cidadãos. No contato com as famílias, apura-se que alguns integrantes não dispõem de condições emocionais e profissionais para modificar efetivamente a situação de miséria em que se encontram. A mãe, muitas vezes, teve de deixar de lado a função que gerava renda para cuidar do filho doente. O retorno ao mercado de trabalho é quase impossível. O pai, em geral, não faz mais parte do núcleo familiar. A falta de informações referentes a cuidados pessoais, higiene, sexualidade, doenças, alimentação, direitos, documentos, entre muitos outros, constitui-se em outro empecilho para a reestruturação. O Renascer passou a agregar às atividades recreativas, palestras informativas, cursos profissionalizantes e oferecer os recursos necessários para promover a melhora da qualidade de vida e a auto-sustentação familiar. [http5]

Para que uma criança e sua família sejam beneficiadas pelo ASCR é preciso que a criança esteja internada no Hospital da Lagoa ou tenha tido alta hospitalar há, no máximo, um mês; seja portadora de doença grave ou aguda; haja constatação de que a situação psicossocial da família é séria e coloca em risco a recuperação do paciente, após a alta hospitalar e a família necessite de apoio e orientação para que o tratamento seja continuado em casa. Numa primeira entrevista, o responsável pela criança entra em contato com uma equipe multidisciplinar composta por assistentes sociais, psicólogos, nutricionistas e advogados. “Em seguida, é feita uma visita domiciliar por uma assistente social da Associação. Na oportunidade, a profissional analisa as condições sócio-econômicas da família (moradia, higiene, saúde, geração de renda, escolaridade, cidadania e bens), observa a dinâmica familiar (ambiente e relações) e esclarece os objetivos e o funcionamento da ASCR. Ainda, analisa a situação da moradia (a habitação é fotografada e as necessidades mais urgentes anotadas), complementa as informações prestadas na entrevista e agenda o retorno ao Renascer. Com todos os dados disponíveis, é elaborado o PAF - Plano de Ação Familiar” [http5]. Cada família tem seu próprio PAF, que estabelece compromissos, responsabilidades e prazos de execução. O PAF engloba cinco áreas, que constituem os pilares da metodologia do Renascer: saúde; profissionalização; moradia; educação; cidadania.

Durante o período em que é beneficiada pelo ASCR, o responsável pela criança deve comparecer ao Renascer para um acompanhamento mensal, além do tratamento, coleta de medicamentos e participação em outras atividades. O tempo médio de permanência no ASCR é de dois anos. Após o primeiro ano, a família entra para um Grupo de Reflexão, que visa o amadurecimento e a independência da família para o encerramento da assistência do ASCR. Diversas empresas e fundações, nacionais e internacionais, colaboram com o ASCR patrocinando projetos, apadrinhando crianças ou doando recursos.

O ASCR ainda desenvolveu projetos para auxiliar no trabalho em alguns dos pilares da sua metodologia. O projeto Profissão oferece oficinas internas de capacitação profissional em Artesanato e Beleza; cursos externos de qualificação profissional e doação de instrumentos de trabalho. O projeto Aconchego promove palestras mensais informativas e preventivas para os responsáveis das crianças atendidas pelo ASCR. O projeto Moradia efetua reformas nas residências das famílias atendidas, garantindo-lhes condições mínimas de habitação. O projeto Impacto gerou um banco de dados que permite o acompanhamento dos resultados do ASCR. [http5]

A fim de aumentar o alcance do seu trabalho, a ação do ASCR foi multiplicada e criada a Rede Saúde Criança. A Rede tem, atualmente, cerca de 20 mil pessoas atendidas, direta e indiretamente. “A Rede Saúde Criança é um espaço de relacionamento cooperativo entre Associações autônomas que seguem a mesma metodologia criada pelo ASCR. Todas têm como objetivo comum prestar assistência à criança carente em tratamento e/ou alta hospitalar encaminhada por unidades do sistema público de saúde.” [http5] Em Setembro de 2008, eram 16 associações nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e Pernambuco formando a Rede RE, como era nomeada internamente.

#### **4.2.2 Análise estratégica do processo de planejamento**

A análise estratégica do planejamento por objetivos realizado pelo Renascer, assim como no item 4.1.2, foi feita por meio da aplicação do ferramental teórico - Modelo GI. As perguntas a seguir referem-se aos passos do ferramental, excluindo-se a

referente ao ambiente externo, conforme um dos pressupostos desta pesquisa. As respostas foram baseadas na pesquisa documental e telematizada, nas respostas ao questionário e nas entrevistas.

#### **4.2.2.1 Como se caracteriza a estratégia do Renascer?**

Quanto ao conteúdo, o “objetivo principal do Renascer é reestruturar as famílias dessas crianças, atuando com o Plano de Ação Familiar (PAF), que engloba cinco áreas importantes: saúde, profissionalização, moradia, educação e cidadania” [http5]. Segundo o site institucional, a visão do Renascer é ser “um modelo de referência que estimule a reprodução da metodologia, no Brasil e no mundo, em locais onde a necessidade seja premente. Ter uma instituição semelhante próxima dos hospitais públicos. Oferecer serviços que, além da saúde, englobem áreas básicas que ofereçam condições de resgate da cidadania e promovam o auto-sustento das famílias atendidas.”

Quanto à diferenciação, em coerência com a pesquisa telematizada, as respostas ao questionário caracterizavam a estratégia do Renascer como de diferenciação por inovação, precisamente uma metodologia inovadora. A quase totalidade, oito dentre nove respondentes, acreditava que o Renascer se diferenciava por ofertar algo intrinsecamente diferente, com atributos únicos. Conforme a adaptação da classificação de Mintzberg *et al.* (1999) no Quadro 2 do Referencial Teórico, a diferenciação por metodologia inovadora equivale à Diferenciação por Projeto.

Quanto ao escopo ou à definição do segmento de atuação, os mesmo número de respondentes marcou segmentação dos beneficiários e personalização, os quais equivalem na classificação segundo Mintzberg à Segmentação e Customização. Essa indefinição pode ser explicada pela interpretação de que, dentro de um segmento de baixa renda, cada beneficiário recebe uma atenção específica no atendimento dado pela organização.

Essa personalização do serviço, de acordo com as percepções dos entrevistados, foi vista tanto como algo intrínseco ao trabalho quanto uma debilidade deste. Por um

lado, foi considerado intrínseco por se tratar do atendimento a famílias de baixa renda com necessidades urgentes, em que o fato de seguir regras e procedimentos gerais bem estritos podia até levar à morte de uma criança. Por outro lado, foi considerado uma debilidade ao dificultar a gestão, o controle, a mensuração de resultados e a busca pela eficiência. O seguinte trecho reflete essa ambiguidade, quando a entrevistada explica porque há crianças atendidas pelo Renascer por mais de dois anos, ao contrário do que sugere sua metodologia:

"Agora, como tem várias áreas definidas, de repente não precisa nem mais chegar à Vera [Dra. Vera Cordeiro]. Mas antigamente, como não tinha muito quem pudesse tomar essa decisão, eu chegava até a Vera e falava 'Vera, você lembra do Antonio, o filho da dona Francisca?' [...] Na hora ela falava 'Lógico que eu lembro do Antonio! Foi o número dois, a dona Francisca fazia isso, isso e isso...' Quer dizer, porque você conhece a pessoa realmente. [...] Isso demonstra a preocupação acima da regra."

As respostas ao questionário confirmaram que a cultura organizacional inadequada a uma gestão com controles visando a eficiência era o fator que mais dificultava a adoção com êxito da estratégia do Renascer. Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos, delegação de poder insuficiente e dificuldade de avaliação dos resultados foram outros fatores citados em mais de uma entrevista.

#### 4.2.2.2 Quais são os fatores de sucesso dentre as variáveis principais independentes da organização?

Para a análise das características específicas do Renascer, do mesmo modo que no item 4.1.2.2, foi adotado como base o Quadro 5 do Referencial Teórico. Tanto para a identificação das características quanto para a avaliação de suas implicações estratégicas, foi usada como insumo a pesquisa documental, as respostas ao questionário e as entrevistas. A maior parte das características foi identificada no Renascer, como mostra o Quadro 13.

Categoria de Fatores	Variável	Característica das OSFL	Identificação no Renascer e Implicação estratégica
Pessoas	Vínculo	- Voluntariado	Sim. <i>Fraqueza potencial, pela dependência e menor controle sobre este tipo de colaborador.</i> <i>Força potencial, pelo comprometimento e dedicação deste tipo de colaborador.</i>

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Característica das OSFL</b>	<b>Identificação no Renascer e Implicação estratégica</b>
Organizacional <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	- Privilégio da harmonia do indivíduo com os valores organizacionais - Flexibilidade	<i>Não. Fraqueza potencial, se os valores individuais não forem respeitados.</i>  <i>Sim. Força potencial se usada sistematicamente para o maior alcance de resultados.</i>
	Sistema de Gestão	- Autonomia - Incorporação de ferramentas gerenciais - Participativa	<b>Sim. Força real para a tomada de decisão eficaz.</b> <b>Sim. Força real pelo seu uso em prol de um maior desempenho.</b> <b>Sim. Força real valorizando o comprometedor dos colaboradores.</b>
	Sistema de Medição de Desempenho	- Métricas indefinidas ou não quantitativas	<b>Não. Força real pelo uso dos resultados aferidos na captação de recursos.</b>
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	- Remuneração financeira limitada - Identificação com a missão	<i>Sim. Fraqueza potencial, caso os colaboradores não experimentem os benefícios do trabalho em OSFL.</i> <b>Sim. Força real, com colaboradores motivados.</b>
Organizacional <i>Soft</i>	Cultura organizacional	- <i>Value-based</i> - Cooperativa	<i>Sim. Força potencial com o comprometimento dos colaboradores.</i> <i>Sim. Força potencial se usada como elemento de integração organizacional.</i>
Tecnológico <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas específicas	- Busca por maior efetividade e eficiência - Inovação na atuação, respeitando raízes históricas - Pequena escala	<b>Sim. Força real facilitando um melhor desempenho.</b>  <b>Sim. Força real com um modelo novo para uma causa antiga.</b>  <i>Sim. Fraqueza potencial caso o modelo não se replique em outros locais.</i>
Financeiros	Resultado	- <i>Accountability</i> deficiente - Lucro social/ melhoria na qualidade de vida do ser humano - Sustentabilidade	<i>Não. Força potencial facilitando a captação de recursos.</i> <i>Sim. Força potencial para a sustentabilidade, pela apresentação de resultados.</i>  <b>Sim. Fraqueza real desviando a atenção da missão.</b>

Quadro 13 – Identificação das características específicas do Renascer

Numa avaliação geral, as características do Renascer representaram predominantemente forças reais e potenciais para a organização. Havia algumas

forças e fraquezas potenciais que poderiam ser, respectivamente, alavancadas e neutralizadas, de acordo com sua gestão estratégica, conforme explicitado a seguir.

Na primeira categoria de fatores, de Pessoas, a importância do voluntariado foi verificada com a totalidade dos respondentes concordando que a organização seria criticamente afetada se não pudesse contar com trabalho voluntário. Além dos atuais voluntários, os atuais funcionários remunerados primeiramente colaboraram com o Renascer sendo voluntários:

"Os funcionários, cada um vem de uma área diferente e vai aprendendo a questão de ONGs, de trabalho [...] aqui dentro. A [...] maioria dos funcionários do Renascer [...] foi voluntária muito tempo. A maioria dos casos é assim: a pessoa entrou, foi voluntária durante anos, depois virou funcionária, porque foi aprendendo o trabalho do Renascer."

Destaca-se que essa característica podia implicar tanto uma fraqueza quanto uma força potencial, dependendo da sua gestão.

A seguir, dentre os fatores organizacionais *hard*, a variável de Sistema de Gestão destacou-se representando apenas forças reais. Não só a organização tomava decisões de forma autônoma, com a participação dos colaboradores, mas também adotava ferramentas gerenciais. O seguinte trecho de entrevista retrata a evolução das ferramentas de gestão no Renascer:

"O Renascer não é mais uma ONG. Como diz a Vera, ele é uma empresa social, tem tudo o que uma empresa tem. [...] Quando eu cheguei aqui, só para você ter uma idéia, vou explicar rápido. A gente não tinha nada. A gente tinha umas folhas de papel, então 'ah, pega um papel aí e anota isso'. [...] Depois a gente foi melhorando a coisa. Ninguém tinha experiência de nada."

A adoção de ferramentas gerenciais foi indagada nas entrevistas. Foram mencionadas como ferramentas adotadas no Renascer:

- Banco de Dados
- Planejamento anual das áreas
- Reuniões de estudos de caso
- Reuniões semanal com gerência
- Avaliação de desempenho dos funcionários
- Formulário de atendimento
- Reuniões pontuais com a Diretora-fundadora
- Manual com descrição de processos, projetos, cursos



- PAF – Plano de Ação Familiar
- Pesquisas de resultados no atendimento
- Consultorias
- Relatórios externos de campanhas
- Boletim interno
- Site institucional
- Relatórios internos de acompanhamento das famílias
- Avaliação estratégica anual
- Pesquisas de impacto com beneficiários egressos
- Sistema de automação comercial – SID Sistemas
- Sistema financeiro – Money
- Descrição de funções/cargos
- Capacitação de voluntários
- Capacitação da equipe (ex. Legislação do Terceiro Setor, Captação de Recursos)

Além dos sistemas de gestão, outra força real identificada foi o sistema de medição de desempenho. Pode-se supor que a utilização do banco de dados organizacional foi responsável por essas respostas ao questionário. No entanto, nas entrevistas, o uso dessa ferramenta gerencial foi questionado. A finalidade pareceu ser apurar resultados para prestar contas aos parceiros, e não identificar eventuais erros ou acertos para corrigir o rumo da gestão:

"Tem o banco de dados, mas que as pessoas [...] se recusavam a analisar as famílias pelo banco. Era na base do eu acho, eu gosto, aquela família isso, eu percebo. Tem essa parte porque são relações humanas, e complicadas. Mas era um absurdo. [...] Usar isso como ferramenta [...] eu acho que vai ser usado, eu espero, mas não é. [O banco de dados] é alimentado e saem relatórios, mas [...] é mais porque a gente bota os gráficos que a gente melhorou nos materiais de comunicação, no *site*, passa para patrocinador, agora tem os relatórios para as famílias, mas é muito mais em função do que a gente vai se mostrar. [...] para a gente se rever internamente e estar sempre aprendendo - isso eu acho que deve ser - mas eu acho não está sendo usado. [...] É para expor o trabalho."

Essa dificuldade de se seguir regras e procedimentos pode ser explicada por este depoimento:

"Por mais que seja uma empresa, tem muita coisa que é muito diferente de uma empresa [...] do 2o setor [...]. Tem coisas que são bem iguais, dá para adaptar, e tem outras coisas que não. Por ser sem fins lucrativos, por estar trabalhando com essas famílias, com essas mães. Então acho que isso é bem legal e o Renascer tem essa preocupação."

Ainda na segunda categoria de fatores do Quadro 13, a variável de sistema de reconhecimento e recompensas representou outra força real, sendo que a identificação com a missão é a maior motivação dos colaboradores do Renascer. Isso se evidenciou nos discursos das entrevistadas, como por exemplo:

"Se eu não tiver meta nenhuma, eu não vou cruzar meus braços, eu vou trabalhar igualmente porque eu sei do que o Renascer precisa. E se minha meta for x ou y, na verdade eu não vou nem saber qual é a meta, porque eu vou trabalhar igual."

Outra característica desta variável, a remuneração financeira limitada, foi identificada como uma fraqueza potencial, dado que sem o benefício financeiro a organização deveria proporcionar outro tipo de benefício aos seus colaboradores. Essa insatisfação aparece no seguinte trecho de entrevista:

"Mas eu acho que o salário não corresponde, eu acho que isso não é só para mim não, acho que isso é geral. Até por conta [...] dos recursos [...] que vêm de outras instituições, e por conta disso [...] os recursos são limitados e por conta disso os salários são baixos. Mas isso é chato, porque a gente tem um lado que estimula e tem um lado que desmotiva."

O esforço para motivar os colaboradores também podia acabar por concorrer com a missão.

Na terceira categoria, de fatores organizacionais *soft*, especificamente quanto à cultura organizacional, as respostas ao questionários do Renascer sugeriram que a cultura organizacional era *value-based*, ou seja, a orientação da organização era baseada nos valores e crenças de seus membros.

Quanto às metodologias e técnicas específicas, representam forças reais tanto na busca por maior efetividade e eficiência quanto na inovação de atuação. Contudo, apesar da metodologia do Renascer, de atuação conjunta em cinco pilares, ser considerada uma força, a inovação sem continuidade foi mencionada como uma fraqueza nas entrevistas. Uma das entrevistadas colocou que:

"O que acontece com o Renascer, a dificuldade, é de ter uma manutenção [...] nesse tipo de olhar, e de dar um *feedback*. É isso que é mais complicado. Faz uma vez, pontualmente, aí daqui a pouco não faz mais. [...] Isso é uma crítica recorrente até mesmo dos voluntários."

A característica de escala pequena foi avaliada como uma fraqueza potencial. De acordo com as entrevistas, o Renascer movimentou-se para buscar neutralizar essa fraqueza por meio da estruturação da Rede RE e da parceria com governos para a adoção da metodologia do Renascer em dois municípios, em São Paulo e Minas Gerais.

Finalmente, este estudo apontou apenas uma fraqueza real dentre as características específicas identificadas no Renascer. Como apareceu na última linha do quadro 13, quanto aos resultados financeiros, a sustentabilidade confundia-se e podia ocupar o lugar da missão organizacional. Outras características dos fatores financeiros, a *accountability* eficiente e a mensuração do lucro social podiam ajudar a priorizar a missão, usando os esforços em prol da sustentabilidade como meio para alcançá-la. Este discurso de uma entrevistada exemplifica a importância dada à *accountability*:

"A Vera, por exemplo, se preocupa muito, com esse negócio de empresas, essas coisas. Porque eles não querem saber se uma família é muito pobre, entrou, foi ajudada... e daí? Eles querem saber é porcentagem. Quantos por cento vocês conseguiram... quantos por cento de famílias ... Sabe, isso é muito importante. Por isso é que tem banco de dados. Tem muita visita aqui de pessoas do exterior; muita gente; muitos empresários. Então o que que acontecia? Acontecia que a Vera não tinha dados. Então ela pegava uma pasta - cada criança tem uma pasta, tudo daquela família, todo o tempo, e depois que teve alta fica guardado. Então era o seguinte: como é que eu vou provar? Pegando uma pasta ou outra? Tem que ter banco de dados."

Dessa forma, os fatores organizacionais percebidos como críticos para o sucesso do Renascer foram a adoção de ferramentas gerenciais, dentre elas a medição de desempenho junto aos beneficiários; a eficiência na *accountability*; a motivação dos seus colaboradores, que se identificavam com a missão e participavam na tomada de decisão participativa, assim como o trabalho voluntário.

#### **4.2.2.3 Como se caracteriza o processo de planejamento organizacional e quais as implicações estratégicas das suas características em termos de forças e fraquezas?**

De acordo com a entrevista preliminar com a gerente operacional do Renascer, o planejamento no Renascer no formato como existia no final de 2008 teve início em 2006. No entanto, não há registro de acompanhamento das metas propostas. Como para os anos de 2007 e 2008 foram disponibilizados o planejamento e o

acompanhamento da sua execução, optou-se por analisar o período de 2007 e 2008. O Renascer, apesar de não nomeá-la explicitamente, em realidade planejava pela Administração por Objetivos (MBO).

No começo do ano, a Gerente Operacional dava início ao planejamento, solicitando a proposta de metas para as áreas da organização sob sua responsabilidade. Havia duas gerentes operacionais no Renascer, uma responsável pelo Atendimento e pela Replicabilidade do modelo Renascer e outra pela Captação de Recursos e pelo Administrativo.

O planejamento era feito separadamente para as principais áreas da organização: administrativo; financeiro; captação de recursos; Anzol<sup>9</sup>; *Friends of Renascer*<sup>10</sup>; atendimento e comunicação. Os colaboradores seniores das áreas definiam metas desafiadoras mas atingíveis para sua área juntamente com a respectiva Gerente Operacional. O colaborador sênior de cada área definia como proporia as metas para sua Gerente. Por exemplo, na área de Atendimento cada colaborador foi ouvido individualmente. Na Captação de Recursos, todo o grupo definiu uma meta conjuntamente. Uma vez acordadas as metas entre a área e sua respectiva gerência, cada Gerente Operacional, posteriormente, apresentava as metas para a Diretoria.

O acompanhamento das metas planejadas dependia de cada colaborador e de sua gerente. O único caso em que foi mencionada uma revisão constante, mensal, foi na área de captação de recursos. Em sua maioria, as metas ou objetivos definidos foram revistos apenas no final do ano e serviram como base para a elaboração de um novo planejamento para o ano seguinte.

A análise da aplicação da MBO ao Renascer foi feita de acordo com o Quadro 5 do Referencial Teórico. Para cada variável, seus atributos e sua implicação estratégica em termos de forças e fraquezas, reais e potenciais, foram verificados segundo a

---

<sup>9</sup> De acordo com o *site* institucional: “O Projeto Anzol tem como principal finalidade originar retorno financeiro para promover a sustentabilidade integral ou parcial das ações da ASCR. Além de divulgar a metodologia e filosofia do Renascer. Conta com doações de tecidos, por parte de empresas parceiras, e consultoria voluntária de estilistas e profissionais de Marketing.”

<sup>10</sup> Também segundo o *site* institucional: “é o centro de referência e difusão do modelo Rede Saúde Criança em Nova York, EUA. Uma organização sem fins lucrativos, que auxilia na divulgação do Renascer, na captação de recursos e é portadora do título US 501c3.”

pesquisa documental, as respostas ao questionário e a análise das entrevistas. Os resultados são apresentados no Quadro 14.

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributo Desejável</b>	<b>Presença no MBO do Renascer e implicação estratégica</b>
Pessoas	Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração à organização</li> <li>- Delegação de poder adequada</li> <li>- Responsabilidade e comprometimento</li> <li>- Auto-eficácia</li> </ul>	<p><b>Sim. Força real, direcionando os colaboradores aos objetivos e propósitos da OSFL.</b></p> <p><b>Sim. Força real, viabilizando os esforços em prol dos objetivos.</b></p> <p><b>Sim. Força real, despertando a vontade do indivíduo colaborar com os objetivos da OSFL, não necessariamente pela sua participação</b></p> <p><b>Sim. Força real, facilitando o alcance do objetivo.</b></p>
Organizaçio nais <i>Hard</i>	Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multifuncionais bem organizadas</li> <li>- Com divergência informada na tomada de decisão</li> </ul>	<p><b>Não. Fraqueza real, sem a integração da organização.</b></p> <p><b>Não. Fraqueza real, sem abordar devidamente as questões organizacionais complexas.</b></p>
	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenhada de acordo com objetivos organizacionais</li> <li>- Decisão participativa, com metas escolhidas em conjunto por subordinado e chefe</li> <li>- Reestruturada no RH</li> </ul>	<p><i>Não. Fraqueza potencial se gerar barreiras para o alcance dos objetivos</i></p> <p><b>Sim. Força real, permitindo o comprometimento individual.</b></p> <p><i>Não. Fraqueza potencial sem a adequação dos cargos e funções.</i></p>
	Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Goal setting</i> direcionador da atenção e da ação dos colaboradores, e mobilizador do esforço geral</li> <li>- Tomada de decisão participativa, promotora do intercâmbio de informações</li> <li>- <i>feedback</i> objetivo promotor do progresso direcionado ao objetivo organizacional</li> </ul>	<p><b>Sim. Força real, facilitando o alcance dos objetivos.</b></p> <p><b>Sim. Força real, contribui para a comunicação e o alinhamento dos objetivos</b></p> <p><i>Sim e Não (possivelmente dependendo da gerente).</i></p> <p><i>Fraqueza potencial pela falta de direcionamento organizacional claro.</i></p>

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributo Desejável</b>	<b>Presença no MBO do Renascer e implicação estratégica</b>
Organizacionais <i>Hard</i> (cont.)	Sistema de Medição de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com metas específicas difíceis</li> <li>- Objetivo percebido como importante</li> <li>- Objetivo pessoal alinhado com o objetivo do grupo</li> <li>- Auto-eficácia</li> <li>- Com objetivos qualitativos e quantitativos verificáveis</li> <li>- Objetivo e constante</li> <li>- Sistemático e continuado, para objetivos, papéis, prioridades e alocação dos recursos</li> </ul>	<p><b>Sim. Força potencial, se as metas definem o trabalho.</b></p> <p><b>Sim. Força real, compromete equipe e prioriza recursos</b></p> <p><b>Sim. Força real, evitando incoerências internas.</b></p> <p><b>Sim. Força real, facilitando o alcance do objetivo.</b></p> <p><b>Sim. Força real, facilitando a avaliação do resultado.</b></p> <p><i>Sim e Não (talvez de acordo com a gerente). Fraqueza potencial, faltando direcionamento organizacional claro.</i></p> <p><i>Sim. Força potencial se usada para nortear o planejamento.</i></p>
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com objetivos individuais definidos a partir de objetivos estratégicos organizacionais</li> <li>- Focando no serviço entregue a um cliente externo</li> <li>- Recompensador do comprometimento com os objetivos do grupo</li> </ul>	<p><b>Não. Fraqueza real, possibilitando re-trabalho e divergência interna.</b></p> <p><b>Sim. Força real, evita foco no trabalho e não no resultado.</b></p> <p><i>Sim. Força potencial, mas apenas subjetivamente. Deveria ser objetivo também.</i></p>
	Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentrador de prioridades e posterioridades</li> <li>- metas, alvos, cronogramas e estratégias específicos por meio da clara definição de recursos e esforços necessários e sua alocação</li> </ul>	<p><i>Sim. Força potencial, sem unir toda a organização.</i></p> <p><b>Sim. Força real, direcionadora do trabalho da OSFL.</b></p>
Tecnológico <i>Soft</i>	Técnicas e Metodologias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de objetivos em grupo considerando a interdependência da gestão.</li> </ul>	<p><b>Não. Fraqueza real comprometendo a integração e o alinhamento entre as áreas.</b></p>

Quadro 14 – MBO no Renascer

A avaliação geral da aplicação da MBO ao Renascer, segundo este estudo, foi positiva. Como evidenciado no quadro, havia mais forças que fraquezas, e mais forças reais que potenciais.

Na primeira categoria de fatores, de pessoas, todos os atributos foram encontrados, implicando forças reais. Em outras palavras, os colaboradores do Renascer, no que tange ao planejamento, foram responsáveis, comprometidos e integrados com a

organização, acreditavam que podiam alcançar os objetivos propostos e receberam autonomia suficiente para fazê-lo.

Na segunda categoria de fatores organizacionais *hard*, no entanto, os atributos referentes a equipe implicaram fraquezas. Como o planejamento foi feito apenas internamente nas áreas, pode ter comprometido a troca de informação e não contou com divergência informada na tomada de decisão. Essa fraqueza evidenciou-se nas entrevistas, como por exemplo:

"O pessoal que está no Parque Lage não sabe o que está acontecendo aqui, e o pessoal que está aqui não sabe o que está acontecendo lá. Então pelo menos a cada dois meses, procura-se fazer uma reunião geral para se passar o máximo de informação possível do que está acontecendo. [...] Mas a gente fica sabendo porque essas reuniões existem e porque as nossas conversas informais acabam trazendo pra dentro o que está acontecendo de planejamento e tal. E nessas reuniões que a gente faz que reúne as equipes, se houver alguma coisa do planejamento que sim, precisa ser seguido por todos, vai ser passado."

Adicionalmente, apareceram como fraquezas potenciais o fato da estrutura organizacional não ter sido adaptada aos objetivos. A dificuldade de comunicação formal entre as áreas e a inexistência de objetivos comuns priorizados comprometeu o alcance dos objetivos. Da mesma forma, apesar da escolha das metas em conjunto por gerente e colaborador ter representado uma força real ao permitir o comprometimento destes, como a gestão dos recursos humanos não foi adaptada, a realização dos objetivos foi prejudicada.

Quanto aos processos do planejamento, por um lado o planejamento direcionou os colaboradores e a tomada de decisão foi participativa, representando forças reais. Por outro lado, o *feedback* promotor do alcance dos objetivos não abrangeu toda a organização. Essa fraqueza potencial poderia ser explicada pela responsabilidade dividida entre as duas gerentes operacionais.

Ainda na segunda categoria de fatores organizacionais *hard*, quanto ao sistema de medição de desempenho, a quase totalidade dos atributos representou uma força real para o Renascer: metas específicas e difíceis, objetivos qualitativos e quantitativos verificáveis, que impactaram fortemente a organização, com alinhamento entre os individuais e os do grupo e revisados periodicamente. Além disso, os participantes acreditavam que podiam alcançar os objetivos propostos. A única fraqueza para esta

variável foi potencial, pela falta de constância e objetividade na medição do desempenho do planejamento.

Os sistemas de gestão e de reconhecimento e recompensas também foram analisados de forma positiva. Contudo, a concentração de prioridades e posteridades na gestão se deu apenas interna às áreas. Ou seja, poderia ser vista como uma fraqueza potencial a falta de clareza das prioridades para toda a organização. Similarmente, as recompensas do comprometimento com os objetivos do grupo, quando ocorreram, foram apenas subjetivas, como pode-se constatar no depoimento desta entrevistada:

“Aqui o planejamento eu não sinto tão a sério. (...) ‘Ah, tem que se avaliar funcionário’. Não se faz nada com aquela avaliação (...) aqui você avalia e acabou.”

Talvez a principal fraqueza, real, da aplicação do MBO no Renascer tenha sido a definição dos objetivos individuais a partir dos objetivos estratégicos organizacionais. De acordo com as entrevistas, não havia objetivos organizacionais, apenas departamentais. Dessa forma, o planejamento realizado, apesar de ser considerado organizacional, não possuía uma visão holística. Nas palavras de uma das entrevistadas:

“A gente não tem um planejamento estratégico da instituição como um todo há uns três ou quatro anos... eu acho isso um erro.”

Ademais, segundo as entrevistas, não existia relação dos objetivos das áreas com a estratégia organizacional. Os objetivos se relacionavam sim, com os projetos em parceria com os patrocinadores. Dois trechos retratam bem essa fraqueza:

“Existe uma relação dos objetivos com os patrocinadores de projetos. Isso a gente persegue. Esse objetivo, de cada projeto, pro patrocinador, é esse que está mais em foco. [...] É até uma forma de planejamento, [...] na hora que a gente escreve o projeto [...] mas não tem essa coisa unitária.”

"Existe o objetivo geral do Renascer, mas existe também - por os patrocinadores serem carimbados, cada com um projeto específico - existe o objetivo de cada patrocinador.”

Finalmente, na última linha do quadro 14, quanto aos fatores tecnológicos *soft*, o fato de não se definir objetivos em grupo representou uma fraqueza real por comprometer a coerência entre as áreas, sem considerar que elas são interdependentes.



No Capítulo 5, quando serão discutidos os resultados do caso do Renascer, a conjunção dos fatores estratégicos, missão, estratégia, objetivos organizacionais, objetivos departamentais e objetivos pessoais será aprofundada.

#### 4.2.2.4 Quais são os indicadores de desempenho do Renascer?

Em coerência com sua missão de quebrar o ciclo vicioso Miséria > Doença > Internação > Alta > Reinternação > Morte, o principal indicador de desempenho do Renascer é a redução no número de reinternações. Segundo o *site* institucional, em dezembro de 2006, os números levantados por uma pesquisa feita pela Associação mostraram que houve uma queda de 66% nas reinternações da Pediatria do Hospital da Lagoa.

Além deste indicador para o pilar da saúde, são aferidos outros indicadores de resultado referentes às quatro demais áreas trabalhadas pelo Renascer (moradia, educação, profissionalização e cidadania). Na pesquisa documental, esta pesquisadora teve acesso a uma apresentação com a explicação dos indicadores e os principais resultados para 2007. Os indicadores de desempenho se restringiram ao ano de 2007, pois os de 2008 ainda não estavam disponíveis.

O Quadro 15 lista as metas para o encerramento do atendimento de uma criança e sua família pelo Renascer. Os respectivos indicadores para os cinco pilares da metodologia também compõem o quadro.

Meta	Indicador
<b>Saúde</b>	
Saúde da criança ao menos regular	Avaliação Médica
Criança assistida com carteira de vacinação em dia	Caderneta de Vacinação
Criança assistida não deve estar desnutrida	Antropometria (Peso e Altura)
<b>Cidadania</b>	
Mãe, pai e filhos com documentação básica completa	Certidão Nascimento, Identidade, CPF e Carteira de Vacinação das crianças da casa (com exceção da criança assistida)
Benefício de INSS ou Passe Livre	Comprovante de solicitação do Benefício ou Passe para os casos aplicáveis
<b>Escolaridade</b>	
Todas crianças de 6 a 18 anos incompletos em escola	Comprovante de escolaridade semestral

Meta	Indicador
<b>Moradia</b>	
Estado bom ou regular: casa de alvenaria emboçada, esgoto ou sumidouro/fossa, casa com piso no mínimo cimentado, banheiro com no mínimo vaso e chuveiro, teto em boas condições, instalações hidráulicas em boas condições, parede em boas condições, instalações elétricas em boas condições	Avaliação Técnica (Visita Domiciliar de engenheiro/arquiteto)
<b>Renda</b>	
Renda Média , incluindo o Benefício se houver até 5 membros na família: 1 salário mínimo ou mais de 5 membros: no mínimo 1/5 do salário mínimo para cada membro.	Baseado na informação do responsável pela criança assistida
Familiar fez curso interno ou externo	Famílias aptas à profissionalização
Familiar recebeu Instrumento de Trabalho	Famílias aptas à profissionalização

Quadro 15 – Metas para encerramento do atendimento pelo Renascer e respectivos indicadores  
Fonte: ASCR

Na avaliação da saúde, num universo de 108 famílias que tiveram encerramento em 2007, apenas 29% foram avaliados com a saúde boa. Na avaliação final, esse percentual subiu para 46%. O objetivo diretamente relacionado à missão do ASCR, a redução da reinternação hospitalar, também foi positivo. De acordo com uma amostra de 182 famílias, de 3328 dias de internação hospitalar um ano antes de receber os benefícios do Renascer, houve uma queda de 68% para 1053 dias no ano de 2007.

Quanto à renda, num universo de 108 famílias que tiveram encerramento em 2007, a renda familiar inicial de R\$ 317 subiu 44% na avaliação final para R\$ 456.

Quanto à moradia, numa avaliação inicial de um universo de 108 famílias em 2007, apenas 25% foram consideradas boas e 13% consideradas regulares. Na avaliação final, haviam 44% moradias boas e 17% regulares. Quanto à cidadania, 49% das metas foram atingidas. A escolaridade sofreu uma pequena variação, de 90% das crianças na escola na avaliação inicial para 93% na avaliação final.

Além dessas cinco áreas, para fins desta pesquisa também é relevante indicar os números dos colaboradores do Renascer. Segundo o *site* institucional, em Setembro de 2008 o Renascer funcionava com o apoio de cerca de 140 voluntários e 38 funcionários, dando atendimento a 250 famílias e 850 crianças e adolescentes.

Os números acumulados contabilizados como resultados desde 1991 até abril de 2008 eram: mais de 2.400 famílias atendidas; mais de 8.300 crianças/ adolescentes atendidos; mais de 1.650 instrumentos de trabalho doados; mais de 2.000 cursos profissionalizantes oferecidos.

De forma objetiva e resumida, os indicadores de desempenho adotados neste estudo foram avaliados com base nas respostas ao questionário, presentes no Apêndice III. Segundo essa avaliação, o desempenho do Renascer foi positivo (Quadro 16).

<b>Indicador</b>	<b>Grau</b>
Alcance de objetivos	Alto
Qualidade dos serviços	Alta
Resultados alcançados para a população-alvo	Alta
Percepção sobre a relação entre os resultados organizacionais e os recursos utilizados	Alta

Quadro 16 – Indicadores de desempenho do Renascer

Ao contrário do evidenciado pelos questionários, algumas entrevistas relataram que o desempenho poderia ter sido melhor: “O resultado fica aquém porque [...] os objetivos não são levados a sério”. No Capítulo seguinte esta incoerência será abordada.

As dimensões mais importantes para a avaliação do desempenho organizacional também foram questionadas nas entrevistas. As mais citadas foram resultados financeiros e sustentabilidade, imagem ou credibilidade e indicadores de qualidade dos produtos ou serviços. A relação destas três dimensões no Renascer, assim como no CDI, será discutida no próximo Capítulo.

### **4.3 CDI Chile**

#### **4.3.1 Apresentação e Histórico**

O Comitê para Democratização da Informática no Chile (CDI CHILE), fundado em maio de 2001, é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, pertencente à franquia social do CDI Matriz, descrito na seção 4.1.1 deste Capítulo. Por fazer parte da Rede, o CDI CHILE compartilha missão, visão, objetivos, metodologia e proposta pedagógica com o CDI Matriz. O que o distingue é sua limitação geográfica ao Chile.

O CDI Chile apresenta de forma semelhante, porém distinta, sua missão e atividades. De acordo com seu *site* institucional “a missão do CDI é promover atividades educativas através do uso da tecnologia (EIC<sup>11</sup>), com o objetivo de reintegrar os membros das comunidades de renda econômica mais baixa, crianças, jovens, adultos e idosos, diminuindo os níveis de exclusão digital. Além de desenvolver um trabalho pioneiro ao levar informática às populações menos favorecidas, o CDI promove a cidadania, a alfabetização, a ecologia, a saúde, a participação cidadã, a não-violência, através da tecnologia da informação.” [http6]

“A principal atividade do CDI é a implementação de Escolas de Informática e Cidadania (EICs) em comunidades de baixa renda, através de uma aliança entre CDI e organizações ou instituições que cumpram com um papel social, como são ONGs, colégios, bibliotecas e centros comunitários, entre outros. A implementação consiste na entrega de equipamento computacional reciclado com *software* instalado, além da capacitação dos educadores, voluntários técnicos e coordenadores das EICs, todos membros da entidade associada. Uma vez implementada uma EIC, o CDI se compromete a acompanhá-la no seu desenvolvimento, identificando demandas e dificuldades e oferecendo uma plataforma de apoio para cada organização, que lhe permita obter altos graus de autonomia. Distinguimos as EICs como empreendimentos comunitários baseados na auto-gestão e na auto-sustentabilidade.”[http6]

Dentre os escritórios regionais e internacionais da Rede CDI, foi escolhido o caso específico do CDI Chile por já ter realizado um planejamento aplicando o *Balanced Scorecard*, como analisado no próximo item.

#### **4.3.2 Análise estratégica do processo de planejamento**

A análise estratégica do *Balanced Scorecard* realizado pelo CDI foi mais uma vez feita por meio da aplicação do ferramental descrito no capítulo do Referencial Teórico. Os itens seguintes equivalem aos passos do Modelo GI (MACEDO-SOARES, 2000) apresentados como perguntas. Da mesma forma que na apresentação

---

<sup>11</sup> Escola de Informática e Cidadania

dos resultados dos outros casos, excluiu-se a pergunta referente ao ambiente externo, de acordo com um dos pressupostos já explicados. As respostas foram baseadas na pesquisa documental e telematizada, em percepções levantadas por meio de questionários e nas entrevistas com os dois gestores da organização.

#### **4.3.2.1 Como se caracteriza a estratégia do CDI Chile?**

Quanto ao conteúdo da estratégia, o objetivo explicitado no site institucional do CDI Chile é reintegrar os membros das comunidades de baixa renda econômica, diminuindo os níveis de exclusão digital, conforme já mencionado.

Na dimensão de escopo, a caracterização do CDI Chile deve ser dividida em dois momentos. No início, o CDI Chile teve uma ênfase grande na criação de EICs, alinhado com a estratégia de escopo amplo perseguida pela Rede CDI. Segundo seu Coordenador, Eugenio Vergara:

"Os primeiros anos foram de muita aprendizagem, crescemos muito rápido e creio que não tivemos o trabalho de qualidade que gostaríamos com as escolas (...) eu creio que teria sido melhor uma curva mais moderada em termos de crescimento, mas bem, hoje em dia estamos muito mais focados em qualidade (...)".<sup>12</sup>

Hoje a estratégia parece se caracterizar pela segmentação dos beneficiários, com a especificação dos grupos atendidos. Na dimensão de diferenciação, assim como na Rede CDI, a estratégia do CDI Chile diferencia-se por uma metodologia inovadora.

#### **4.3.2.2 Quais são os fatores de sucesso dentre as variáveis principais independentes da organização?**

Para a identificação dos fatores de sucesso dentre as características organizacionais do CDI Chile, da mesma forma que para os casos anteriores, adotou-se o Quadro 5 do Referencial Teórico. É esperado que muitas características e implicações estratégicas repitam a análise já efetuada para o CDI. No entanto, é importante destacar que foram encontradas algumas diferenças, inclusive culturais. O Quadro 17 identifica as características específicas do CDI Chile.

---

<sup>12</sup> Tradução do Espanhol feita pela autora em todos os depoimentos dos colaboradores do CDI Chile.

<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Característica das OSFL</b>	<b>Identificada no CDI Chile</b>
Pessoas	Vínculo	- Voluntariado	<i>Não. Força potencial pelo maior controle sobre a equipe de colaboradores.</i>
Organizacional <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	- Privilégio da harmonia do indivíduo com os valores organizacionais - Flexibilidade	<i>Não. Fraqueza potencial, se os valores individuais não forem respeitados.</i>  <b>Sim. Força real. Permite a adaptação da organização às demandas estratégicas (de parceiros, por ex.) e às mudanças nos ambientes.</b>
	Sistema de Gestão	- Autonomia  - Incorporação de ferramentas gerenciais - Participativa	<b>Sim. Força real para a tomada de decisão eficaz.</b> <b>Sim. Força real pelo seu uso em prol de um maior desempenho</b> <b>Sim. Força real pelo alinhamento de objetivos e comprometimento individual.</b>
Organizacional <i>Hard</i> (cont.)	Sistema de Medição de Desempenho	- Métricas indefinidas ou não quantitativas	<b>Não. Força real para nortear o trabalho da OSFL e contribuir para captar recursos.</b>
	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	- Remuneração financeira limitada  - Identificação com a missão	<i>Sim. Fraqueza potencial, caso os colaboradores não experimentem os benefícios do trabalho em OSFL.</i> <b>Sim. Força real, motivando os colaboradores.</b>
Organizacional <i>Soft</i>	Cultura organizacional	- <i>Value-based</i>  - Cooperativa	<i>Sim. Força potencial se os valores são contextualizados.</i> <b>Sim. Força para a integração e harmonia da organização.</b>
<b>Categoria de Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Característica das OSFL</b>	<b>Identificada no CDI Chile</b>
Tecnológico <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas específicas	- Busca por maior efetividade e eficiência - Inovação na atuação, respeitando raízes históricas - Pequena escala	<b>Sim. Força real facilitando um melhor desempenho.</b>  <i>Sim. Força potencial se o modelo de 14 anos for atualizado.</i>  <i>Não, comparado a outras OSFL. Força real facilitando a captação de recursos</i>
Financeiros	Resultado	- <i>Accountability</i> deficiente  - Lucro social/ melhoria na qualidade de vida do ser humano - Sustentabilidade	<i>Não. Força potencial facilitando a captação de recursos.</i> <i>Sim. Força potencial para a sustentabilidade, pela apresentação de resultados.</i>  <b>Sim. Fraqueza real desviando a atenção da missão.</b>

Quadro 17 – Identificação das características específicas do CDI Chile

Dentre as principais características específicas identificadas no CDI Chile, quatro se diferenciam das já analisadas para o caso do CDI enquanto Rede. Primeiramente, na

categoria de fatores organizacionais *hard*, o sistema de gestão apareceu com participativo, ouvindo a opinião dos colaboradores nas decisões que afetavam seu trabalho. Isso pode ser ilustrado pelo trecho em que o entrevistado explica uma das etapas da aplicação do BSC no CDI Chile:

“Investimos um grande tempo em como redefinir estes objetivos, com a equipe. Agora me lembro de longas discussões [...] sobre a missão, objetivos gerais e específicos... A verdade é que... pelo que me lembro não chegamos a algo de muito consenso. Para alguns o objetivo eram as escolas, outros os educandos, para outro a organização...”

Essa gestão participativa representava uma força real, que permitiu um maior alinhamento dos objetivos dos colaboradores com a organização, assim como um maior comprometimento com os objetivos definidos.

Em segundo lugar, também na segunda categoria de fatores do quadro 17, na variável de sistema de medição de desempenho, as métricas da organização eram definidas e quantitativas. Esse atributo representava estrategicamente uma força real, uma vez que os resultados avaliados geravam *feedback* para a gestão e viabilizavam a adequação das variáveis independentes para melhorar a dependente, o desempenho. Além disso, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, como os doadores de recursos exigem a medição dos resultados do trabalho e, quando eles são positivos, tendem a manter ou renovar as doações, os resultados aferidos contribuíam para facilitar a captação de recursos.

Em terceiro lugar, quanto aos fatores organizacionais *soft*, a cultura organizacional do CDI Chile foi qualificada como *value-based*, dado que sua orientação era fortemente baseada nos valores e crenças dos seus membros. Essa característica representava uma força potencial, pois contribuía para a motivação, a identificação com a causa e o maior empenho dos colaboradores no trabalho. No entanto, os valores não deveriam ser incorporados acriticamente e fora do seu contexto. Nas entrevistas apareceram dois pontos de vista distintos, um abordando a cultura das organizações sem fins lucrativos e outro a cultura individual e do país, dado que a cultura do Chile foi descrita como muito planejada e estruturada. Esses pontos de vista são refletidos pelos discursos a seguir:

"Eu creio que os sistemas gerenciais e estruturas organizacionais estão intimamente ligados com o perfil, características e valores das pessoas que a compõem. Afinal, as

organizações são as pessoas. E quanto mais incorporados na cultura da pessoa, na educação da pessoa, tenha ferramentas de gestão, de controle, de avaliação, vai impactar diretamente no uso e bom uso das ferramentas da organização. [...] Tenho a percepção de que historicamente as pessoas da área social, da área de ONGs estão, por um tema cultural, educacional, muitas vezes, não têm incorporados o tema das ferramentas de gestão. Eu creio que por muitos anos no Chile e na maior parte da América Latina o trabalho das ONGs era um trabalho voluntário, ou muito ligado à Igreja e então se deixou as organizações e as ONG não ser muito sistemático nem rigorosos com informação. É muito mais de coração que de gestão." [...]

"Em termos culturais, de se somos organizados e se acreditamos que podemos ser mais eficientes, se nos acostumamos a que as coisas saiam mal e não tenham repercussão, isso também impacta. Sinto que há países onde, por exemplo, a corrupção é muito alta. Então para nós interessa pegar as pessoas que não caíam no que comumente se aceita, de por exemplo, que um gestor de uma escola não reporte bem seus gastos. Isso é super importante, mas num país onde ninguém reporta, poderia afetar significativamente. Para resumir, acho que os valores impactam em dois níveis: na sua visão do seu trabalho, se acredita ou não, efetivamente o que vai fazer e em como vai fazer, retamente, [...] vivendo um sentido de equidade, por exemplo de não ser classista."

Como quarto e último atributo distintivo do CDI Chile, também quanto à cultura organizacional, foi identificada a cooperação. Essa implicava uma força real, uma vez que facilitava a harmonia do indivíduo com a organização e a integração organizacional.

#### **4.3.2.3 Como se caracteriza o processo de planejamento organizacional e quais as implicações estratégicas das suas características em termos de forças e fraquezas?**

Em 2004, graças a uma parceria com uma organização que promovia o auxílio de consultores para ONGs, o CDI Chile recebeu como doação horas de trabalho pro bono de um consultor da Accenture, Rick Van der Kamp. Dentre seus objetivos como consultor para o CDI Chile, é pertinente para este estudo seu apoio no desenvolvimento de um método de avaliação de impacto (BUILDING BLOCKS INTERNATIONAL, 2002). Como ferramenta para avaliar o impacto, em conjunto com a equipe do CDI Chile, foi escolhido o *Balanced Scorecard*:

“Estávamos bem interessados de poder aplicá-lo. O maior valor que víamos tinha a ver com poder direcionar muito bem a organização e poder avaliar todos os processos, todas as áreas de forma mais sistemática e rigorosa.”

Todavia, o processo de implementação não foi completo, dado que os indicadores não foram apurados em 2004.



"[O consultor] nos deu o *coaching*, nos explicou, nos ajudou a desenvolver e na aplicação ele se foi. [...] [Ele se foi] porque terminou seu período de trabalho conosco. [...] E nós estávamos muito sobrecarregados de trabalho no dia-a-dia, e o *Balanced Scorecard* é algo que necessita de um time que se dedique a isso. Então, dentro de uma estrutura como a do CDI Chile, não tínhamos como nos dedicar, [não tínhamos] alguém que liderasse isso da forma que se necessitava."

A dificuldade de implementação do BSC é extremamente relevante para este estudo e será aprofundada no capítulo seguinte.

Como o BSC foi adotado há cerca de quatro anos, pode-se esperar uma limitação na lembrança dos entrevistados quanto aos seus detalhes. No entanto, acredita-se que as informações mais importantes para a análise estratégica da adoção do BSC pelo CDI Chile puderam ser coletadas por esta pesquisa.

Dessa vez com base no arcabouço analítico para auxiliar a implementação do BSC, adaptado de Coutinho e Macedo-Soares (2002), presente no Quadro 4 do Referencial Teórico, avaliou-se a presença dos atributos necessários ou desejáveis para as variáveis independentes do BSC e sua implicação estratégica para o CDI Chile.

<b>Categoria dos Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributos Necessários/Desejáveis</b>	<b>Presença do CDI Chile e implicação estratégica</b>
Pessoas	Atitude	. Comprometimento com os objetivos estratégicos	<b>Sim. Força real viabilizadora do esforço individual.</b>
Organizacional <i>Hard</i>	Processos	- Abrangentes às quatro perspectivas: financeira, de clientes, interna e de inovação e melhorias  - Relacionados por causa e efeito no mapa estratégico	<b>Sim. Força real abrangendo toda a OSFL, incluindo a interdependência entre as áreas.</b> <i>Sim. Força potencial para ligar resultados esperados com seus direcionadores.</i>
	Sistema de Medição de Desempenho	- Monitoramento dos resultados de curto prazo pelas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento  - Alinhamento dos objetivos organizacionais, departamentais e individuais	<b>Não. Fraqueza real, sem avaliar a organização como um todo.</b>  <b>Sim. Força real concentradora dos esforços.</b>
	Sistema de Reconhecimento e Recompensa	- Desempenho individual alinhado à estratégia organizacional	<i>Não. Fraqueza potencial desmotivando os colaboradores.</i>

<b>Categoria dos Fatores</b>	<b>Variável</b>	<b>Atributos Necessários/Desejáveis</b>	<b>Presença do CDI Chile e implicação estratégica</b>
Organizacional <i>Soft</i>	Comunicação	- Ações internas como boletins, palestras e comunicados informativos e educativos sobre o BSC	<i>Sim. Força potencial para capacitar os colaboradores.</i>
	Visão	- Traduzida para todos os colaboradores em objetivos concretos	<b>Sim. Força real, dando significado para os colaboradores.</b>
Tecnológico <i>Soft</i>	Técnicas e Metodologias Específicas	- Iniciativas estratégicas selecionadas e coordenadas, direcionadas aos objetivos organizacionais	<i>Sim. Força potencial para focar a OSFL nos objetivos definidos.</i>
Financeiro	Capacidade de Financiamento	- Orçamento adequado aos objetivos estratégicos e das unidades/departamentos organizacionais	<i>Sim. Força potencial se o recurso necessário é captado.</i>

Quadro 18 – BSC no CDI Chile

Uma visão geral do Quadro 18 permite afirmar que a aplicação no BSC ao CDI Chile foi predominantemente positiva. Foram encontradas mais forças que fraquezas, sugerindo uma adequação estratégica interna a essa organização sem fins lucrativos. No entanto, a análise qualitativa identificou uma inadequação da cultura organizacional ao BSC.

As duas fraquezas presentes no BSC do CDI Chile podem ser justificadas por ele nunca ter sido efetivamente aplicado, ou mensurado. Na segunda categoria de fatores do Quadro 18, no sistema de medição de desempenho, a falta de um monitoramento dos resultados de curto prazo pelas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento representa uma fraqueza real, pois não gerava direcionadores para a gestão estratégica. Também quanto aos fatores organizacionais *hard*, no sistema de reconhecimento e recompensas, o desempenho individual não foi identificado como alinhado à estratégia organizacional, desmotivando os colaboradores. É possível que sequer tenha havido uma avaliação do desempenho individual enquanto o CDI Chile adotava o BSC.

Dentre os motivos que dificultaram a implementação do BSC, foram levantadas como hipóteses a sobrecarga da equipe, que não dispunha de tempo para levantar os indicadores, assim como sua rotatividade. Outra possível razão era a dificuldade cultural de se trabalhar com a ferramenta, de acordo com um dos gestores:

“uma falta de cultura de instrumentos de gestão, um BSC que [...] nunca nos sentimos muito confortáveis com ele, não sentimos que foi feito à nossa medida. Como não gostávamos e não tínhamos muito a cultura...”.

Em outra entrevista também foi expressa a inadequação do BSC à realidade do CDI Chile: "culturalmente era [de] um nível muito mais sofisticado... uma ferramenta muito sofisticada para nosso nível tão precário de avaliação que necessitávamos."

Apesar de nunca chegar a ser implementado totalmente, o BSC trouxe alguns benefícios significativos para o CDI Chile como estruturar os processos, em etapas e com passos claros e concretos, facilitando a gestão. Segundo um dos entrevistados, esse foi o grande aporte da consultoria para implementar o BSC: ensinar a trabalhar de forma mais ordenada. Essa cultura de planejamento foi percebida como uma forma de trabalhar para medir e considerada próxima a instrumentos de gestão, conforme os trechos abaixo:

"Não [houve melhora de desempenho após a adoção do BSC], porque nunca pudemos aplicá-lo. Mas sim em termos de entrar na frequência diferente de trabalhar para medir. Para que [o BSC] fora efetivo seria preciso passar mais tempo."

"Em termos de resultado concreto não vejo nenhum impacto nesse tempo. Só, talvez, nos ajudar a fomentar, a construir, a aprender, a ter uma cultura mais próxima a instrumentos de gestão."

Ademais, um benefício do BSC que representou uma força estratégica real foi a efetiva sistematização de processos e documentos, feita para o desenvolvimento do BSC, os quais estavam vigentes até 2008 no CDI Chile. Além dessas, as outras ferramentas gerenciais listadas nas entrevistas também eram de alguma forma relacionadas ao planejamento e à medição de desempenho:

- informes internos
- informes para parceiros,
- tabelas de indicadores
- SIG – sistema de informação gerencial da Rede CDI
- orçamentos
- calendário de ações.

Acredita-se que, em termos gerais, a cultura trazida pelo BSC contribuiu para a adoção de instrumentos de apoio à gestão estratégica por parte dos colaboradores do CDI Chile.

#### 4.3.2.4 Quais são os indicadores de desempenho do CDI Chile?

A pesquisa revelou que, semelhantemente à Rede CDI, o desempenho do CDI Chile era mensurado principalmente pelo número de Escolas de Informática e Cidadania (EICs), de educadores e de alunos. Segundo o site institucional do CDI Matriz, o CDI Chile contava, em 2007, com 51 EICs, 60 educadores e 1.673 alunos formados no ano.

Por meio da investigação documental também foram identificados os indicadores construídos no *Balanced Scorecard* do CDI Chile, no primeiro semestre de 2004. Os indicadores contemplavam as áreas de captação de recursos, financeiro, gestão, *marketing*, qualidade, recursos humanos, tecnologia e operacional. Alguns exemplos desses indicadores são apresentados no Quadro 19. Como já mencionado, a ausência de resultados para os indicadores justifica-se pelo fato do BSC não chegar a ser apurado.

Área	Indicador	Periodicidade
Captação de recursos	Quantidade de dinheiro captado	Semestral
Captação de recursos	Quantidade de novos produtos/serviços criados	Semestral
Finanças	Porcentagem de recursos financeiros no ligados a objetivos específicos	Semestral
<i>Marketing</i>	Quantidade de novas alianças criadas	Semestral
<i>Marketing</i>	Textos em jornais, cm por coluna	Semestral
Operacional	Nível de reflexão e inclusão de temas de cidadania nos projetos finais	Semestral
Operacional	Quantidade de EICs fechadas	Semestral
Qualidade	Porcentagem de processos e documentos que sejam atuais	Anual
Qualidade	Porcentagem de objetivos cumpridos	Semestral
RH	Quantidade de programas de capacitação interna	Anual
RH	Porcentagem de cumprimento de metas pessoais	Anual
Tecnologia	Quantidade de voluntários técnicos capacitados, por projeto	Semestral
Tecnologia	Quantidade de computadores captados	Semestral

Quadro 19 – Indicadores de desempenho do BSC do CDI Chile

Fonte: CDI Chile

Analisando os indicadores adotados para essa pesquisa, o desempenho do CDI Chile aparece como muito baixo. Na verdade, pode ser que os objetivos e resultados tenham sido alcançados, porém não foram medidos. Logo, para esta pesquisa, eles são considerados como inexistentes. O Quadro 20 resume os indicadores de desempenho do CDI Chile.

<b>Indicador</b>	<b>Grau</b>
Alcance de objetivos	Baixo
Qualidade dos serviços	Neutro
Resultados alcançados para a população-alvo	Baixo
Percepção sobre a relação entre os resultados organizacionais e os recursos utilizados	Baixo

Quadro 20 – Indicadores de desempenho do CDI Chile