



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL
CURSO DE MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

ANDREIA MOREIRA BARBOSA

**AVALIANDO A QUALIDADE DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: A
PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA
DA GESTÃO (MEG)**

**SALVADOR - BA
2014**

ANDREIA MOREIRA BARBOSA

**AVALIANDO A QUALIDADE DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: A
PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA
DA GESTÃO (MEG)**

Dissertação apresentada ao Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

**SALVADOR - BA
2014**

Escola de Administração - UFBA

B238 Barbosa, Andréia Moreira.

Avaliando a qualidade da gestão de organizações sociais: a proposição de um instrumento à luz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) / Andréia Moreira Barbosa. – 2014.

100 f.

Orientador: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais – Estudo de casos. 2. Organizações não-governamentais – Controle de qualidade. 3. Gestão da qualidade total - Avaliação. 4. Gestão da qualidade total - Terceiro setor. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4013

ANDREIA MOREIRA BARBOSA

**AVALIANDO A QUALIDADE DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: A
PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA
DA GESTÃO (MEG)**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Banca Examinadora

Prof. ^a Dr.^a Denise Ribeiro de Almeida (ORIENTADORA)
Doutora em Administração (Bahia)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. ^a Dr.^a Tânia Moura Benevides
Doutora em Administração (Bahia)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. ^a Dr.^a Ana Rita Sacramento
Doutora em Administração (UFBA)
Faculdades Anísio Teixeira (FAT)

Augusto Contreiras Guena
Coordenador Estadual do Programa Sebrae de Excelência da Gestão


Salvador BA, 26 setembro de 2014.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE ANDRÉIA MOREIRA BARBOSA DO CURSO DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.


Aos vinte e seis dias do mês de setembro de dois mil e catorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pela Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida (UFBA), orientadora da aluna, pelos membros titulares Profa. Dra. Ana Rita Silva Sacramento (FAT), pela Profa. Dra. Tânia Moura Benevides (UFBA) e pelo Esp. Augusto Contreiras Guena (Coordenador Estadual do Programa Sebrae de Excelência da Gestão), se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: "AVALIANDO A QUALIDADE DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: A PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO À LUZ DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)", de autoria de Andréia Moreira Barbosa. Após a apresentação da dissertação, a mestranda foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser Aprovado.

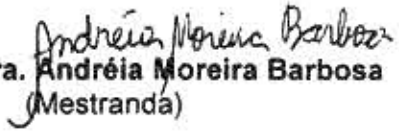
Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientadora, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.


Salvador, 26 de setembro de 2014.


Prof. Dra. Denise Ribeiro de Almeida
(UFBA - Orientadora)


Prof. Dra. Ana Rita Silva Sacramento
(FAT)


Prof. Dra. Tânia Moura Benevides
(UFBA)


Sra. Andréia Moreira Barbosa
(Mestranda)


Esp. Augusto Contreiras Guena
(Coordenador Estadual do Programa
Sebrae de Excelência da Gestão)

Aos que se empenham em servir através
do social.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pela inspiradora presença e por mais essa grande bênção concedida.

Aos meus pais, por me ensinarem desde os primeiros passos que temer a Deus é o princípio de toda sabedoria.

À minha mãe, Nivalci, por todos os esforços empreendidos na minha formação.

Ao meu pai, Paulo, por acreditar em mim e sempre me incentivar na busca pelos meus objetivos.

Ao meu esposo Fábio, pelas indispensáveis provocações filosóficas, por todo amor e apoio na luta diária.

Ao meu pequenino Miguel, presente divino e minha fonte de inspiração.

A minha irmã, Ana Paula, pelo incentivo nos momentos de dúvidas e cansaço.

A minha sogra, D. Maria, pelo carinho e apoio nos cuidados com o Miguel.

Ao líder e amigo Augusto Guena, pelo compartilhamento das experiências, oportunidades de aprendizado e valiosas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

A minha orientadora, Professora Denise Ribeiro, pela firme, defensora, amável e compreensiva postura ao longo de todo esse processo de construção.

Às professoras Tânia Benevides e Ana Rita Sacramento pelas relevantes considerações para o aprimoramento deste trabalho.

Ao professor Genauto França pela sensibilidade, confiança e apoio dispensados em momento decisivo dessa construção.

Ao Luiz Fernando, Diretor Regional da ADRA Brasil, pelo acolhimento e interesse genuíno de cooperar com este projeto.

Aos amigos Ramon Santiago e Idimara Dantas pelo incentivo e apoio prestados no início dessa trajetória.

Ao Sebrae da Bahia, pela oportuna iniciativa de investir na formação de gestores sociais.

Aos mestres de toda a vida, por cada valioso ensino e lição que certamente contribuíram para o alcance desse resultado.

“As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam.”

George Bernard Shaw, 1898.

RESUMO

O trabalho ora apresentado visa propor um instrumento para avaliação da qualidade da gestão de organizações com fins sociais inspirado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Seu desenvolvimento consistiu na busca por subsídios teóricos e práticos que servissem de apoio ao pressuposto da necessidade de ferramentas peculiares para apoio à gestão social. O instrumento proposto, denominado de Modelo de Avaliação da Gestão Social (MAG-Social), surge orientado pelo ciclo PDCA, conceito clássico da qualidade e é composto pelos critérios Liderança, Estratégia, Sustentabilidade e Resultados. O trabalho relata ainda a trajetória empírica para teste do MAG-Social, a qual ocorreu por meio de um estudo de caso realizado na Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais (ADRA Brasil) se valendo das técnicas de observação, entrevistas e análise de documentos. Os resultados alcançados são apresentados retratando o esforço investigativo no sentido de contribuir para a melhoria da qualidade da gestão de organizações com fins sociais de diferentes ramos de atuação.

Palavras-chave: Gestão. Qualidade. Organizações sociais.

ABSTRACT

The work presented here aims to propose an instrument for assessing the quality of management of organizations with social goals inspired by the Excellence Model Management (MEG). Its development involved the search for theoretical and practical benefits that serve to support the assumption of the need for unique tools to support the social management. The proposed instrument, called the Evaluation Model of Social Management (MAG-Social), directed by PDCA cycle emerges, classic concept of quality and is composed of the criteria Leadership, Strategy, Sustainability and results. The paper also reports the empirical test trajectory for the MAG-Social, which occurred through a case study in the Adventist Development and Relief Agency (ADRA Brazil) taking advantage of the techniques of observation, interviews and document analysis. The results are presented depicting the investigative effort to contribute to improving the quality of management of organizations with social aims of different lines of business.

Keywords: Management. Quality. Social Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	OS qualificadas por UF e áreas de atuação	18
Figura 2	Tipologia ideal dos modelos de gestão	22
Figura 3	Ciclo PDCA	26
Figura 4	Principais Teóricos da Qualidade	27
Figura 5	Fundamentos da Excelência	29
Figura 6	Lógica de construção do MEG	30
Figura 7	Representação Gráfica do MEG	31
Figura 8	Composição dos Critérios de Excelência	32
Figura 9	Fatores de Pontuação para os Processos Gerenciais	33
Figura 10	Fatores de Pontuação para os Resultados	34
Figura 11	Representação gráfica do MAG-Social	40
Figura 12	Etapas do processo de avaliação através do MAG-Social	41
Figura 13	MAG-Social: Critérios 01 - Liderança	42
Figura 14	MAG-Social: Critérios 02 - Estratégia	44
Figura 15	MAG-Social: Critérios 03 - Sustentabilidade	47
Figura 16	Correlação entre os critérios Sustentabilidade e Resultados	47
Figura 17	MAG-Social: Critérios 04 - Resultados	50
Figura 18	MAG-Social: processos e resultados	51
Figura 19	Pontuação máxima: processos	51
Figura 20	Pontuação máxima: resultados	52
Figura 21	Fatores de pontuação: processos gerenciais	53
Figura 22	Escala de pontuação: Processos gerenciais	53
Figura 23	Exemplo de avaliação: Critério Liderança	54
Figura 24	Fatores de pontuação: Resultados	55
Figura 25	Escala de pontuação: Resultados	55
Figura 26	Exemplo de avaliação: Indicadores relativos ao público-alvo	56
Figura 27	Estágios de desenvolvimento da gestão	57
Figura 28	Perfil da ADRA	60
Figura 29	Composição das instâncias do processo decisório	63
Figura 30	Organograma ADRA Brasil	70
Figura 31	Pontuação da ADRA Brasil	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações não governamentais
ADRA	Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais
APLI	<i>ADRA Professional Leadership Institute</i>
ASA	Ação Solidária Adventista
CETS	Centro de Estudos do Terceiro Setor
DSA	Divisão Sulamericana Adventista
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
MAG	Modelo de Avaliação da Gestão
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MPE	Micro e Pequenas Empresas
NGP	Nova Gestão Pública
PDCA	<i>Plan Do Check Action</i>
OD	Oportunidade de Desenvolvimento
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organização Social
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PEG	Programa de Excelência em Gestão
PF	Ponto Forte
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
QPC	Qualidade Produtividade e Competitividade
RSAD	Rede Sul Americana Adventista de Desenvolvimento
SVA	Serviço Voluntário Adventista
TGS	Tecnologia de Gestão Social
TQC	Controle da Qualidade Total

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: ORIGEM, NATUREZA E GESTÃO	16
2.1.1	Gênese da figura jurídica das OS no Brasil	16
2.1.2	O conceito de organização social adotado neste trabalho	19
2.1.3	Natureza e gestão de organizações sociais: desafios contemporâneos	20
2.2	ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUESTÃO DA QUALIDADE	25
2.3	O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO – MEG	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
4	A PROPOSTA EM QUESTÃO: MAG-SOCIAL	40
4.1	OS CRITÉRIOS DO MAG-SOCIAL	40
4.1.1	O Critério Liderança	42
4.1.2	O Critério Estratégia	44
4.1.3	O Critério Sustentabilidade	45
4.1.4	O Critério Resultados	49
4.2	O SISTEMA DE PONTUAÇÃO DO MAG-SOCIAL	51
4.2.1	Fatores de pontuação para a dimensão dos Processos Gerenciais	52
4.2.2	Fatores de pontuação para a dimensão dos Resultados	54
4.2.3	Identificando o estágio de desenvolvimento da gestão	57
5	RESULTADO DA PESQUISA	59
5.1	TESTANDO O MAG-SOCIAL - TRAJETÓRIA EMPÍRICA	59
5.1.1	A Organização ADRA BRASIL – Unidade Regional Leste	59
5.1.2	Avaliando a gestão da ADRA no critério Liderança	62
5.1.3	Avaliando a gestão da ADRA no critério Estratégia	66
5.1.4	Avaliando a gestão da ADRA no critério Sustentabilidade	68
5.1.4.1	Relações com o público-alvo	68
5.1.4.2	Relações com o público interno	69
5.1.4.3	Relações com os parceiros	73
5.1.1.4	Estrutura de processos, informações e conhecimentos	76

5.1.4.5	Síntese da avaliação no critério Sustentabilidade e na dimensão dos Processos Gerenciais	77
5.1.5	Avaliando a gestão da ADRA no critério Resultados	78
5.1.5.1	Relativos ao público-alvo	78
5.1.5.2	Relativos ao público interno	79
5.1.5.3	Relativos ao público externo	80
5.1.5.4	Síntese da avaliação no critério Resultados	81
5.2	IMPACTOS DA PESQUISA	82
6	CONCLUSÃO	85
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas	93
	APÊNDICE B – Ficha de análise de práticas	94
	APÊNDICE C – Ficha de análise de indicadores	95
	ANEXO A – Padrões de trabalho da ADRA	96
	ANEXO B – Documentos orientativos	99

1 INTRODUÇÃO

A gestão é uma função genérica de toda organização (DRUCKER, 1994). Seu papel é assegurar a manutenção da organização na direção de sua missão, entretanto há de se reconhecer a complexidade de tal função, quer seja pela heterogeneidade das naturezas organizacionais, quer pela dinâmica peculiar de cada uma dessas naturezas ou ainda pelas especificidades históricas, contextuais e culturais de cada organização em particular.

No sentido de identificar e desenvolver instrumentos para aprimorar o exercício de tal papel, a partir da segunda metade do século XX a função gerencial passou a despertar cada vez mais atenção de especialistas e as ferramentas para o aprimoramento da gestão encontraram campo fértil no âmbito de organizações privadas, empresas convencionais e grandes corporações.

Mais recentemente o governo, especialmente no caso do Brasil a partir da Reforma do Estado de 1995, passou a buscar uma gestão pública empreendedora e orientada para resultados, o que contribuiu para a intensificação do uso de ferramentas de gestão na busca pela qualificação profissional (MATIAS-PEREIRA, 2008), contexto do qual emerge a figura jurídica das Organizações Sociais (OS), organizações qualificadas enquanto tais por atender a demandas sociais através da oferta dos denominados serviços não exclusivos do TMEstado. A figura jurídica OS se converteu em mais uma tipificação do diverso terceiro setor brasileiro, cuja lógica subjacente não representa interesses relacionados diretamente ao mercado ou ao Estado.

De modo geral, a gestão de organizações do terceiro setor ou, dito de outro modo de organizações com fins sociais, requer um olhar investigativo especial no sentido de criar ou adequar instrumentos próprios de gestão, visto que tais organizações são regidas por uma lógica muito peculiar, pressuposto que justifica e orienta o presente trabalho. Desde o planejamento até o acompanhamento dos resultados de uma organização orientada para fins sociais, conhecimentos e competências específicas são requeridas no âmbito gerencial, a exemplo da gestão de pessoas com foco na participação e liderança de voluntariado, gestão financeira orientada para a captação de recursos, gestão de projetos orientada para o desenvolvimento local, dentre outras. Em sendo assim, o trabalho ora apresentado também se justifica pela necessidade de aprofundar os estudos organizacionais, no que tange a qualidade

da gestão no âmbito de organizações tipicamente sociais, visto ser essa uma realidade institucional relativamente nova em meio a qual não se identifica instrumentos similares ao aqui proposto.

Ressalte-se ainda que no atual contexto político cultural brasileiro se identificam de modo recorrente inúmeros casos de desvios praticados na gestão de ONGs e organizações similares, os quais são noticiados de forma recorrente pela mídia e órgãos de controle. Em meio a esse cenário, a proposição de instrumentos que visem melhor assegurar qualidade gerencial a organizações dessa natureza, promove para a sociedade, além de melhores resultados técnicos, maiores ganhos políticos, pois tais instrumentos se convertem em meios de fomento ao controle social e de incentivo ao exercício democrático.

Desse modo, o trabalho ora exposto tem seu objetivo traduzido na proposição de um instrumento de apoio ao desenvolvimento gerencial de organizações com fins sociais. Tal instrumento possibilita a avaliação da qualidade da gestão dessas organizações baseado nos conceitos básicos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). A proposição desse instrumento demandou a busca por uma melhor compreensão da natureza de organizações tipicamente sociais, assim como a identificação de suas singularidades gerenciais, além da compreensão de conceitos clássicos de qualidade e adaptação dos conceitos básicos do MEG.

O MEG é um modelo sistêmico criado e desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que busca auxiliar a realização de um diagnóstico da gestão organizacional. Ele é orientado por treze fundamentos da excelência e se materializa em oito critérios, a saber: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Na autoavaliação proposta pelo MEG a organização deve apresentar as práticas de gestão que possui em correspondência a noventa e cinco processos gerenciais requeridos, os quais são traduzidos em noventa e cinco perguntas, seus respectivos complementos e evidências, além dos indicadores de resultados.

Para os fins que se propõe este trabalho, a inspiração originada no MEG gira especificamente em torno da sua metodologia de construção e sistemática de aplicação. O MAG-Social possui quatro critérios: Liderança, Estratégia, Sustentabilidade e Resultados. E no processo avaliativo orientado por ele a organização deve apresentar as práticas gestão que possui em corres-

pondência a vinte e dois processos gerenciais, os quais são traduzidos em vinte e duas perguntas, além dos indicadores de resultados.

Para atender aos objetivos da pesquisa, inicialmente se fez necessário considerar, à luz de reflexões contemporâneas, as peculiaridades de organizações sociais no que tange à sua natureza e gestão, bem como descrever o MEG e sua sistemática, além de elencar breves considerações sobre o conceito da qualidade e sua evolução histórica. Este referencial segue descrito no capítulo dois e ampara a proposição do MAG-Social, que é descrita detalhadamente no capítulo quatro, assim como sua experiência de teste que segue apresentada no capítulo cinco.

Acredita-se que o modelo proposto, o qual também pode ser denominado enquanto Tecnologia de Gestão Social (TGS) pode contribuir para o desenvolvimento da gestão de organizações com fins sociais e conseqüentemente para o fornecimento de melhores serviços à sociedade. Acredita-se ainda que, além de corroborar propostas acadêmicas anteriores, a presente proposta busca avançar nas reflexões e práticas atinentes à gestão social no Brasil.

A organização selecionada para acolher a experiência de teste do MAG-Social foi a Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais (ADRA) Brasil, Unidade Regional Leste. Seu perfil e forma de atuação também são descritos no capítulo cinco. A ADRA foi escolhida devido a sua sólida atuação social no Brasil e ainda por apresentar, em seu corpo de crenças, elementos considerados pelo MAG-Social como requisitos básicos da qualidade da gestão social. Tais crenças já eram conhecidas pela pesquisadora e esse conhecimento prévio da organização também contribuiu para a escolha da mesma.

O percurso metodológico para o alcance do objetivo proposto é apresentado no capítulo três, onde a abordagem escolhida, a saber, estudo de caso, e as técnicas de coleta de dados utilizadas - observação, entrevistas e análise de documentos - têm suas dinâmicas expostas com base nas demandas da pesquisa. Os impactos do trabalho para as partes interessadas, tanto na gestão da ADRA, quanto na gestão social de um modo geral, estão descritos no capítulo cinco. O capítulo seis conclui o trabalho resumindo as contribuições da pesquisa, bem como trazendo recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender a singularidade que caracteriza a gestão de organizações com fins sociais, bem como identificar a trajetória dessas organizações e o contexto do terceiro setor brasileiro, se constitui como ponto de partida para fundamentar a proposição de um instrumento para avaliação da qualidade da sua gestão. Além disso, se faz necessário considerar os aspectos basilares que o tema da qualidade incorporou no contexto organizacional e por fim, uma vez que o instrumento aqui proposto se inspira no MEG, se faz necessário uma explanação de tal modelo. Tais aspectos, que buscam amparar teoricamente a proposição do MAG-Social são apresentados ao longo desse capítulo.

2.1 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: ORIGEM, NATUREZA E GESTÃO

2.1.1 *Gênese da figura jurídica das OS no Brasil*

Conforme Pereira (2005) existe consenso que as figuras jurídicas do sistema legal brasileiro que integram o terceiro setor são as associações e as fundações. Essas entidades, desde que desenvolvam atividades de interesse público, podem ser detentoras de títulos e certificados que lhe possibilitam o gozo de benefícios, incentivos fiscais e o acesso aos recursos públicos (PEREIRA, 2005, p.8). Um desses títulos se refere à certificação como OS. A Lei Federal nº 9637/98 qualifica as OS como “pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.” Estas organizações se relacionam com o Estado através de Contratos de Gestão, como destaca Bresser-Pereira:

O instrumento que o núcleo estratégico usa para controlar as atividades (...) não-exclusivas atribuídas a OS é o contrato de gestão. (...) nas OS, o diretor-executivo é escolhido pelo conselho de administração: ao ministro cabe assinar os contratos de gestão e controlar os resultados. Os contratos de gestão devem prever os recursos de pessoal, materiais e financeiros com os quais poderão contar as agências ou as OS, e definirão claramente - quantitativa e qualitativamente - as metas e respectivos indicadores de desempenho: os resultados a serem alcançados, acordados pelas partes. (BRESSER-PEREIRA 2001, p. 26)

De acordo com tal ordenamento legal a concessão da qualificação de OS fica a cargo do Ministério ou órgão responsável pela supervisão e/ou regulação da área de atividade que corresponda à atuação da mesma, segundo critérios de conveniência e oportunidade. A lei federal que serve de modelo para leis estaduais e municipais destaca no seu artigo 2º os requisitos específicos para habilitação de uma organização como OS, a saber: comprovação de natureza social expressa em seus objetivos; finalidade não lucrativa e obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades; possuir como órgãos de deliberação superior e de direção um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto; possuir previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade; possuir previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social; etc.

Ressalte-se que o surgimento das OS no Brasil está intrinsecamente ligado ao movimento da Reforma Gerencial da década de 90, também denominada como o advento da Nova Gestão Pública (NGP). Discorrendo sobre a dinâmica da reforma gerencial, Ribeiro (2012) destaca que as mudanças ocorreram no Brasil mais rapidamente do que em muitos outros países, contudo afirma que o processo de Reforma do Estado não reverteu o quadro de subdesenvolvimento e desigualdade como pretendiam as expectativas. A autora cita que é possível se falar na presença de um processo de modernização administrativa do Estado, apesar de o país permanecer socialmente atrasado e marcado por intensas desigualdades, pano de fundo este que de certa forma justifica o surgimento das OS e cada vez mais a expansão do terceiro setor. Schmidt (2011) aponta como, a despeito de motivos econômicos e financeiros, aspectos partidários também foram determinantes no processo de apoio à reforma. A autora evidencia tal comentário com o fato de que a adoção do modelo, que trazia em seu bojo o projeto das OS, deu-se apenas entre governos de centro e direita.

O fato é que as primeiras OS foram criadas pelo governo federal através de medida provisória em 1997, sendo o estado de São Paulo o local onde mais se verificou a presença dessa tipologia organizacional e, apesar de se comentar que as mesmas nasceram fragilizadas, com o passar do tempo disseminaram-se no campo estadual, inclusive em estados onde os governos possuíam orientação partidária diferente do governo federal.

Segundo Sano e Abrúcio (2008), em 1998 a criação das OS foi regulamentada pela Lei nº 9.637 e a partir daí muitos estados criaram suas legislações locais. Aproximadamente uma década depois desse marco inicial, já eram identificadas setenta OS distribuídas por todas as regiões do país como demonstra a tabela abaixo:

Figura 1: OS qualificadas por UF e áreas de atuação

Área	União	Sudeste	Nordeste	Norte	Centro-oeste	Sul	Total
Saúde		18	3	3	1		25
Cultura		10	2	1			13
Ciência e Tecnologia	4	2	4			1	11
Educação	1		2	1			4
Meio Ambiente	2	1					3
Assistência Social					2		2
Trabalho			1	1			2
Desenvolvimento Econômico		1					1
Esporte		1					1
Agricultura			1				1
Outros		2	3	1		1	7
Total	7	35	16	7	3	2	70

Fonte: Sano e Abrúcio, 2008

Uma análise dos dados demonstra que, a partir do êxito das primeiras experiências, a contribuição das OS para a melhoria do desempenho administrativo dos governos foi percebida pelas esferas subnacionais o que resultou na disseminação das OS em praticamente todo o país. Assim, Silveira *et al.* (2012) afirmam que essas organizações passaram a se afirmar no cenário brasileiro como alternativas para viabilizar a elaboração e implantação de projetos transformadores em diversos campos da sociedade. Esse cenário continua favorecendo diversas reflexões profissionais e acadêmicas, em torno da chamada dimensão social. A partir desse contexto se observa o fortalecimento do terceiro setor, fato que é evidenciado por estudos e pesquisas. Organizações como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações não governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) revelam em suas pesquisas que o crescimento das organizações pertencentes ao terceiro setor tem sido maior a cada década (SANTOS *et al.*, 2007). Em que pese o contexto histórico exposto, é importante destacar que a definição de organização social adotada neste trabalho não se resume a circunscrição jurídica, esse conceito é apresentado na seção que segue.

2.1.2 O conceito de organização social adotado neste trabalho

Ao empreender esforços na compreensão quanto aos tipos de organizações que compõem o terceiro setor, é comum o deparar-se com divergências e contradições dada a heterogeneidade do campo. Boaventura (*apud* Violin, 2006) afirma que o terceiro setor é uma designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vasto conjunto de organizações que não são nem estatais nem mercantis, que não visam fins lucrativos e são animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos.

Pereira (2005) destaca que no Brasil a definição e identificação de organizações para enquadramento no terceiro setor se valem da metodologia baseada no “Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais” recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU). O autor afirma que estudos para dimensionamento do terceiro setor os quais se utilizem dessa mesma metodologia, demonstram discordâncias nos resultados apresentados, pois divergem na interpretação e aplicação dos critérios.

Esta ambigüidade em relação ao terceiro setor se origina da clássica discussão que envolve as dimensões do público do privado e a dimensão social. Desde os pensadores clássicos como Gramsci (*apud* Violin, 2006) que defende o conceito de Estado ampliado enquanto aquele composto pelo Estado em sentido estrito e sociedade civil, passando por Arendt (*apud* Pereira, 2004) que concebe a esfera social como um lugar de administração de negócios privados, até os cientistas políticos contemporâneos, observa-se a relevância do tema.

Dupas (2003) seguindo uma linha similar à de Arendt afirma que o conceito de sociedade civil acabou sendo incorporado pelo mercado e não pelo Estado, se transformando em um lugar de “não conflito”, já Coutinho (*apud* Violin, 2006) destaca a incoerência de se considerar a sociedade civil como algo além do Estado e do mercado, uma vez que se a sociedade é eminentemente política, é eminentemente Estado. Com argumento intermediário, Santos (1998) afirma que o papel do terceiro setor pode ser exercido tanto pela via da complementaridade, quanto pela via da confrontação com o Estado. Essas discussões demonstram que a reflexão sobre a dimensão social e suas interfaces epistemológicas não se trata de algo recente, em que pese a ontologia do “social” se manter relevante nas reflexões filosóficas contemporâneas.

Em sendo assim, diante das divergências, contradições, reflexões e discussões em torno da dimensão “social” e a composição do terceiro setor, se entende como não razoável, para os fins que se propõe este trabalho, considerar enquanto “organizações sociais” apenas aquelas organizações tipificadas juridicamente enquanto tais. Desse modo, se assume a posição de que organizações institucionalizadas, que não ensejam acumulação de lucro, representam e são motivadas por interesses sociais, serão denominadas neste trabalho como organizações sociais, independentemente da sua certificação ou titulação. Assim, se enquadram como objeto desse trabalho as associações, fundações, cooperativas, serviços sociais autônomos, bem como no que couber, as distintas titulações e certificações existentes.

Ressalte-se que não se optou pelo uso exclusivo da terminologia terceiro setor, vez que segundo o marco regulatório brasileiro, algumas organizações com fins sociais, a exemplo dos serviços sociais autônomos, não estão nele contidas, entretanto são perfeitamente enquadradas com o propósito deste trabalho.

A qualificação ampla aqui adotada para o termo “organização social” se mostra pertinente e justificável, visto que independentemente da diversidade de instrumentos legais que disciplinam a relação dessas organizações com o Estado e com a sociedade, todas nascem com a missão de corresponder a determinadas causas e interesses sociais, e a verificação quanto ao grau de atendimento dessas causas e interesses, mediante o uso de instrumentos adequados, é essencial para a dinâmica de uma sociedade que reconhece enquanto democrática.

Desse modo, doravante compreenda-se amplamente a expressão “organização social” quando utilizada no contexto ao qual se propõe esse trabalho.

2.1.3 Natureza e gestão de organizações sociais: desafios contemporâneos

Para se considerar a ideia de que a gestão de organizações sociais abarca uma certa singularidade é necessário caracterizar, ainda que de forma ampla, essa tipologia organizacional. Para Cabral (2011) essas organizações experimentam o desafio de projetarem valores sociais relevantes, associados a resultados, através dos quais pretendem impactar pessoas. De fato, a cultura de resultados sempre esteve atrelada à gestão empresarial ou privada, onde os valores

tipicamente relevantes relacionam-se diretamente à ambiência econômico-financeira. Em contrapartida, organizações sociais devem possuir em sua constituição a ambiguidade de não desprezar a busca de resultados, vinculando-os diretamente ao que se pode chamar de impactos sociais. Na gestão social os resultados são vistos em relação aos benefícios sociais gerados e não em virtude de alterações no faturamento ou *market share*. No contexto da gestão social a relevância da dimensão econômica está em servir de meio para o alcance de benefícios sociais.

Buscando relacionar essa natureza com o modelo de gestão, tem-se que:

Em organizações cuja finalidade primeira por elas anunciada é o desenvolvimento socialmente justo e ecologicamente equilibrado, pressupomos que, se o fim primordial da organização não é o lucro, isso deve refletir-se no seu modelo de gestão. A finalidade da gestão associa-se estreitamente ao seu processo. Trata-se, então, de uma "gestão diferente", "particular". É a essa "gestão diferente" que se atribui a etiqueta de "gestão social", pois seu sentido seria, em última análise, definido pela sua finalidade. (Magalhães *et al.* 2006 p.2)

Cabral (2011) complementa tal reflexão afirmando que organizações com fins sociais desenvolvem um tipo peculiar de gestão, que vincula a produção de benefícios sociais tangíveis como fatos que impactarão indivíduos à reprodução de valores sociais. O pensamento de Cabral (2011) corrobora a ideia de Magalhães *et al.* (2006) quando da problematização sobre o conceito de gestão social.

Para Magalhães *et al.* (2006) a construção do conceito de gestão social pode trilhar dois caminhos - o caminho da "negação" e o caminho da "afirmação". A "negação" diz respeito a comparar a gestão social com outras formas de gestão (a gestão pública governamental, a gestão empresarial), já a "afirmação" gira em torno da particularidade da gestão social:

Pelo primeiro caminho pode-se conceituar a gestão social não a partir do que ela é, mas a partir do que ela não é. Trata-se de uma gestão que, por um lado, distingue-se da gestão privada e, por outro, difere da gestão pública. Essa lógica de raciocínio é a mesma que fundamentou a criação do termo "terceiro setor". Ela parte da ideia de que o Estado é o primeiro setor, as empresas representam o segundo setor e, as organizações que não se identificam com nenhum desses segmentos, configuram o chamado terceiro setor. Logo, a gestão praticada por estas organizações poderia ser chamada de gestão social, já que seria diferente da gestão das organizações do primeiro (gestão pública) e do segundo setor (gestão privada). (Magalhães *et al.* 2006 p.3)

Moura *et al.* (2004) apresentam alguns fatores considerados condicionantes para tratar de uma especificidade da gestão social. Segundo sua argumentação, a peculiaridade da gestão social se dá, em relação à lógica da empresa privada, pela inversão da prioridade do fim eco-

nômico mercantil pelo fim social e, em relação à lógica da gestão pública, por possuir um caráter de promoção de ações não apenas redistributivas. Defendendo a ideia de que as especificidades das organizações definem seu modelo de gestão, os autores elaboram um quadro onde relacionam tipologias organizacionais, lógicas, racionalidades e formas de gestão.

Figura 2: Tipologia ideal dos modelos de gestão.

TIPOLOGIA IDEAL DOS MODELOS DE GESTÃO			
Organizações	Lógica	Racionalidade	Gestão
Mercantis	Econômica. Utilitária. Competição.	Instrumental	Empresarial.
Estatais	Assistencialista. Burocrática.	Instrumental	Pública
Sociedade Civil	Reciprocidade. Relação de proximidade.	Substantiva	Social

Fonte: Moura, *et al.* 2004.

Os autores procuram demonstrar que as organizações da sociedade civil são caracterizadas pela lógica reciprocidade; enquanto que as organizações estatais pela lógica assistencialista; e as organizações de mercado pela lógica utilitária. Seguindo tal raciocínio, afirmam que a racionalidade prevalecente nas organizações da sociedade civil se aproximaria da substantiva (RAMOS, 1981), enquanto que no estado e no mercado a racionalidade vigente se aproximaria da racionalidade instrumental. Por fim, demonstram que a forma de gestão das organizações de mercado seria a empresarial; das organizações estatais, a gestão pública; e das organizações da sociedade civil, a gestão social, cuja lógica subjacente privilegia a reciprocidade e as relações de proximidade orientadas pela racionalidade substantiva.

É justamente por possuir um universo simbólico que privilegia a razão substantiva (RAMOS, 1981) que as organizações sociais conferem valor a aspectos emancipatórios, à autonomia, bem estar coletivo, solidariedade, acordos e consensos estabelecidos mediante o diálogo, etc. Serva e Jaime Júnior (1997) afirmam que, a racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano por meio do qual os indivíduos poderiam conduzir a sua vida na direção da autorrealização e da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. Para Siqueira (2014) a ciência social de bases substantivas proposta por Guerreiro Ramos transcende o caráter episódico da sociedade centrada no mercado (SIQUEIRA, 2014, p. 17) e é por conta disso que as organizações sociais necessitam de mecanismos apropriados de apoio a sua gestão.

Para Tenório (2003) a gestão social contrapõe-se à gestão empresarial na medida em que propõe um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório seja exercido por diferentes sujeitos sociais. Aqui a peculiaridade da gestão social residiria em pressupor uma ação comunicativa, na qual o consenso seja alcançado através de capacidades argumentativas e da determinação democrática.

Outro ponto recorrente quando se discute sobre a peculiaridade das organizações com fins sociais reside na dimensão da sustentabilidade. Tradicionalmente o conceito de sustentabilidade em gestão sempre se relacionou com viabilidade financeira dos negócios. Magalhães *et al.* (2006) concluem que a sustentabilidade na esfera da gestão social evolui com traços distintos da ciência administrativa tradicional. A proposta desse trabalho corrobora esse pensamento crendo que a sustentabilidade de uma organização social está diretamente relacionada ao modo como ela interage com seus diversos públicos ou partes interessadas.

Quanto aos desafios na gestão social, Tenório (2003) afirma que apesar de apresentarem propostas relevantes, as organizações brasileiras enfrentam grandes dificuldades gerenciais, sejam pela inexperiência dos gestores sejam pela complexidade dos problemas sociais que enfrentam. Já Andrade (2006) destaca como é comum a percepção de que as tais organizações não são tão efetivas e eficientes, possuindo capacidade técnica e administrativa incipientes. Guimarães *et al.* (2004) destacam que as essas organizações precisam se qualificar na identificação de oportunidades de atuação, empreendimento de projetos e condução processos de transformação social, o que denota competências relacionadas a pesquisa de mercado, gestão de projetos e gestão de mudanças, competências essas que nem sempre são identificadas em seu contexto.

No que tange especificamente às finanças, Silva e Carvalho (2012) apontam este aspecto como um problema de gestão das organizações com fins sociais visto que nesse setor as fontes de recursos são externas e negociadas com mantenedores que podem ser fixos ou esporádicos, o que as caracterizam como incertas e variáveis causando problemas de gerenciamento cruciais. Silva e Carvalho (2012) comentam ainda o quanto demandas como a necessidade de adequação à legislação vigente, a criação de uma interface com a iniciativa privada para financiamentos, prestação de contas, gestão de projetos sociais, legitimidade ante a sociedade e etc. têm contribuído para que características como boa vontade e heroísmo, cedam espaço à profissionalização dos gestores sociais.

No que tange as OS no sentido jurídico-formal, Tibério *et al.* (2010) afirmam o quanto os contratos de gestão contribuem para a qualificação da sua gestão ao imporem obrigações como planejamento e melhoria da qualidade dos serviços prestados, controle orçamentário e das atividades desenvolvidas, transparência na gestão dos recursos públicos, além de avaliação contínua, pontualidade, exatidão e confiabilidade dos dados gerados. Por outro lado, Ibañez *et al.* (2001) destacam a necessidade de que esse tipo de contrato esteja associado a políticas e a outros instrumentos gerenciais de âmbito regional/central de modo que assegurem a integração, a articulação e o equilíbrio da rede de serviços, bem como o acesso da população às ações por elas desenvolvidas.

Uma das grandes deficiências da gestão social, segundo Cabral (2011), gira em torno da avaliação e suas técnicas. Ela afirma que isso ocorre tanto pela incipiente profissionalização no setor, quanto pela falta de uma cultura sistemática e difundida ou ainda pela ausência de uma metodologia específica que apreenda a natureza das ações sociais. Cabral (2011) afirma ainda que apesar dos esforços na área, o desenvolvimento da cultura de avaliação pode ser considerado incipiente e a tendência por importar técnicas e argumentos tanto da área pública quanto da área privada, sem um diálogo que aponte as peculiaridades desse campo somente acentuam o problema. A autora conclui que a concepção de um processo de avaliação em gestão social deve se valer de um referencial específico que indique o objeto da avaliação e desenvolva, a partir desse objeto, os indicadores associados.

Corroborando tal ideia Magalhães *et al.* (2006) destacam que as organizações com fins sociais estão diante do desafio de criar seus próprios instrumentos de gestão, adaptando os conceitos da administração e suas ferramentas conforme suas finalidades, necessidades e o contexto em que evoluem. Também sobre esse tema, Santos *et al.* (2007) pontuam a necessidade de vigilância e análise crítica no sentido de evitar a transposições inapropriadas de conceitos da teoria organizacional tradicional para a gestão social, pois esses conceitos são na maioria das vezes inadequados às características e especificidades de organizações com fins sociais.

A proposta contida neste trabalho busca considerar as diversas demandas de gestão identificadas na área mediante a combinação entre a análise teórica e a construção de uma experiência que proporcione o estabelecimento de um diálogo com atores da gestão social visando identi-

ficar, com a contribuição destes, alternativas para a superação dos desafios impostos ao campo.

2.2 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUESTÃO DA QUALIDADE

Ainda que pareça algo relativamente novo, a questão da qualidade remonta há séculos. Os indivíduos sempre buscaram assegurar padrões mínimos de qualidade para seus empreendimentos. Aildefonso (2006) traz esta concepção ao descrever como, por volta de 2150 A.C., o código de Hamurabi já demonstrava preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e tal imóvel viesse a desabar, o construtor seria sacrificado.

Esse autor descreve também como os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos segundo as especificações governamentais com perfeição, e ainda como os romanos elaboraram técnicas de pesquisa altamente sofisticadas para a época e as aplicavam desenvolvendo padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para execução dos serviços de mapeamento territorial e controle das terras incorporadas ao império.

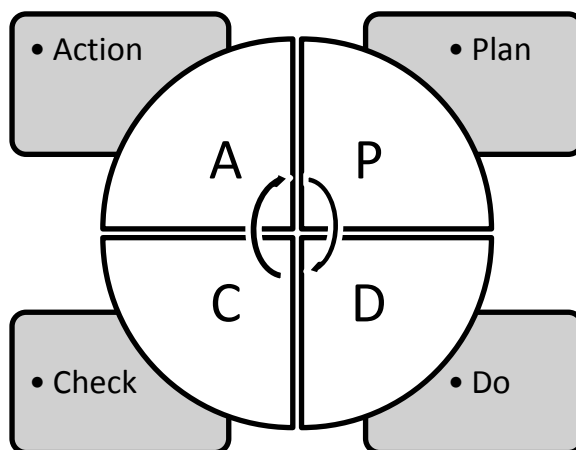
Entretanto, é fato que o foco na qualidade evoluiu e se complexificou na medida em que as relações sociais e econômicas também se tornaram mais complexas. Em um primeiro momento falar de qualidade nas organizações significava falar de inspeção, hoje a questão da qualidade abandona um cunho meramente corretivo passando para uma abordagem sistêmica que engloba todas as etapas da concepção de um produto, desde a engenharia até o marketing. (AILDEFONSO, 2006).

Os contextos pós Segunda Guerra e Guerra Fria contribuíram para o surgimento de uma nova dimensão da questão da qualidade, quando o tema sai do âmbito restrito da produção fabril para o gerenciamento. A partir daí o conceito evolui incorporando o foco do cliente, considerando suas necessidades e expectativas; a relação com fornecedores; a cooperação e interrelação entre os departamentos organizacionais e o preparo cultural da organização. Com

a quantificação dos custos de qualidade, da engenharia de confiabilidade e de programas motivacionais se instaura a Era da Qualidade Total.

Campos (1992) destaca que a Era da Qualidade Total é caracterizada pela prática do Controle da Qualidade Total (TQC). O TQC é um sistema administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) que preconiza ser a qualidade a satisfação das necessidades de todas as partes interessadas de uma organização, realizada com o envolvimento destas e baseado no método *Plan, do, Check, Acion* (PDCA). Segundo a teoria da qualidade, o uso do ciclo PDCA, que traduzido do inglês para o português significa planejar, executar, controlar e avaliar, leva a melhoria constante de métodos e procedimentos.

Figura 3: Ciclo PDCA.



Fonte: Elaboração própria a partir de Campos, 1992.

O ciclo PDCA também conhecido como ciclo de Shewhart, pode ser aplicado em qualquer processo e também serve para descobrir causas especiais detectadas por indícios estatísticos (LONGO, 1994) auxiliando a resolução de problemas, ele tem início com a definição de um plano, ou padrão de trabalho baseado nas diretrizes e princípios da organização, esta é a fase *Plan* seguindo-se pela realização do trabalho segundo os padrões estabelecidos, etapa caracterizada como a fase *Do*. O terceiro passo do ciclo é o *Check*, nele se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida. A última etapa do ciclo é caracterizada pela realização das ações corretivas conforme análise da eficácia realizada anteriormente. É nessa fase que se inicia novamente o ciclo levando ao processo de melhoria contínua.

Observa-se que o ciclo PDCA influenciou diversos teóricos e os estudos relativos a qualidade até os dias de hoje. O quadro a seguir resume as principais abordagens sobre o tema, a partir da criação do ciclo PDCA, destacando a evolução da questão segundo o pensamento dos principais teóricos da área:

Figura 4: Principais Teóricos da Qualidade.

PRINCIPAIS TEÓRICOS DA QUALIDADE	
TEÓRICO	ABORDAGEM
W. A. SHEWHART	Qualidade relacionada diretamente ao controle. Desenvolveu o CEP – Controle Estatístico de Processos com a finalidade de mensurar as variabilidades identificadas na produção de bens e serviços. Criou o Ciclo PDCA (<i>Plan, Do, Check, Action</i>) considerado método essencial para a gestão da qualidade.
W. E. DEMING	Criou o Método Deming de Administração baseado em 14 pontos gerenciais com ideias básicas centradas na constância de propósitos, motivação de funcionários, aplicação de métodos estatísticos e melhoria contínua.
J. M. JURAN	Publicou o Manual de Controle de Qualidade onde trata da trilogia da qualidade constituída por planejamento, controle e melhoria. Define a qualidade como “adequação ao uso” enfatizando o comprometimento da alta administração para a implantação do controle de qualidade.
P. B. CROSBY	Define qualidade como conformidade a requisitos com foco na prevenção, zero- defeito e preço da não-coformidade.
A.V. FEIGENBAUM	Consagrou o termo TQC – Controle da Qualidade Total influenciando o enfoque sistêmico para a qualidade. Qualidade como o somatório de características de um produto ou serviço através das quais se atende as expectativas do consumidor.
K. ISHIKAWA	Responsável pela implantação dos CCQ – Ciclos de Controle de Qualidade no sentido de envolver os trabalhadores e comprometendo-os com o desempenho do trabalho. De acordo com sua filosofia a qualidade deveria ser garantida por toda empresa
K. ALBRECHT	Relaciona qualidade com o objetivo de prestar o melhor serviço ao cliente. Se valendo da definição de Carlzon, conceitua a interação da organização com o cliente ou o ciclo de serviços como um mapa de “momentos da verdade”, classificando esses momentos como fundamentais e especiais.
JAN CARLZON	Cria a expressão “hora da verdade” definindo-a como o momento de interação do cliente com a organização através dos funcionários da linha de frente construindo assim uma imagem da organização. Entende a qualidade se constrói a partir do foco no cliente e de uma estrutura organizacional flexível e horizontalizada.

Fonte: Elaboração própria a partir de Longo,1994.

É importante destacar que todas essas abordagens da qualidade buscaram atender a demandas de organizações regidas pela lógica do mercado. A expressão “foco no cliente” descreve

substancialmente essa relação, uma vez que tradicionalmente o cliente é aquele que detém o poder de compra, abrigando em sua tomada de decisão todas as expectativas de geração de lucro pela organização. Organizações públicas, sobretudo no cenário brasileiro, somente a partir da segunda metade do século XX passaram a incorporar formalmente uma ideia de gestão que contemplasse os aspectos da qualidade, transpondo o conceito de cliente para o cidadão. No que tange às organizações do terceiro setor, a relação entre sua atuação e a questão da qualidade é ainda mais incipiente e carece de apreciação diferenciada, vez que a lógica que rege a dinâmica dessas organizações pressupõe resultados obtidos de modo cooperado. Uma organização com fins sociais possui diversas “horas da verdade”, materializadas nas relações com parceiros, mantenedores, voluntários, sociedade e público-alvo. Nesse sentido e uma vez que o MEG propõe uma avaliação sistêmica da gestão amparado no método PDCA, entende-se que o mesmo pode servir de referência para a proposição de um instrumento de avaliação da qualidade gerencial que atenda aos propósitos e à dinâmica das organizações com fins sociais.

2.3 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO – MEG

O MEG é um modelo sistêmico que busca auxiliar a realização de um diagnóstico da gestão organizacional. Ele foi criado e é permanentemente desenvolvido pela FNQ. Sua elaboração incorpora diversas técnicas de administração e possibilita a organização autoavaliar a maturidade da sua gestão.

A FNQ foi criada em 1991, sua razão de ser é a busca pela geração de valor para as organizações por meio do apoio à busca permanente pela excelência na gestão (FNQ, 2013). Este apoio se materializa através da construção, revisão e disseminação dos Critérios de Excelência, que em conjunto formam o MEG. A vigésima edição do MEG, lançada em 2013, é composta por oito critérios que se baseiam em treze fundamentos os quais representam os pilares de uma boa gestão. Em síntese, o MEG é formado por treze fundamentos, oito critérios de excelência e um sistema de pontuação.

O MEG se vale do método PDCA sugerindo que as organizações o utilizem para conceber, executar e aprimorar suas práticas de gestão, além disso os fatores de pontuação utilizados

para mensurar a maturidade da gestão de uma organização através do MEG refletem de forma indireta cada etapa do ciclo PDCA.

Os treze Fundamentos da Excelência da gestão, bem como suas respectivas definições seguem descritos no quadro a seguir :

Figura 5: Fundamentos da Excelência.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO	
FUNDAMENTO	DEFINIÇÃO
Pensamento sistêmico	Compreensão e o tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
Atuação em rede	Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
Aprendizado organizacional	Busca de maior eficiência e eficácia dos processos da organização e o alcance de um novo patamar de competência por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos e experiências.
Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
Agilidade	Flexibilidade e rapidez na adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
Olhar para o futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Conhecimento sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Responsabilidade social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando o desenvolvimento sustentável.
Valorização das pessoas e da cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
Decisões fundamentadas	Deliberações sobre direções e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e experiências.

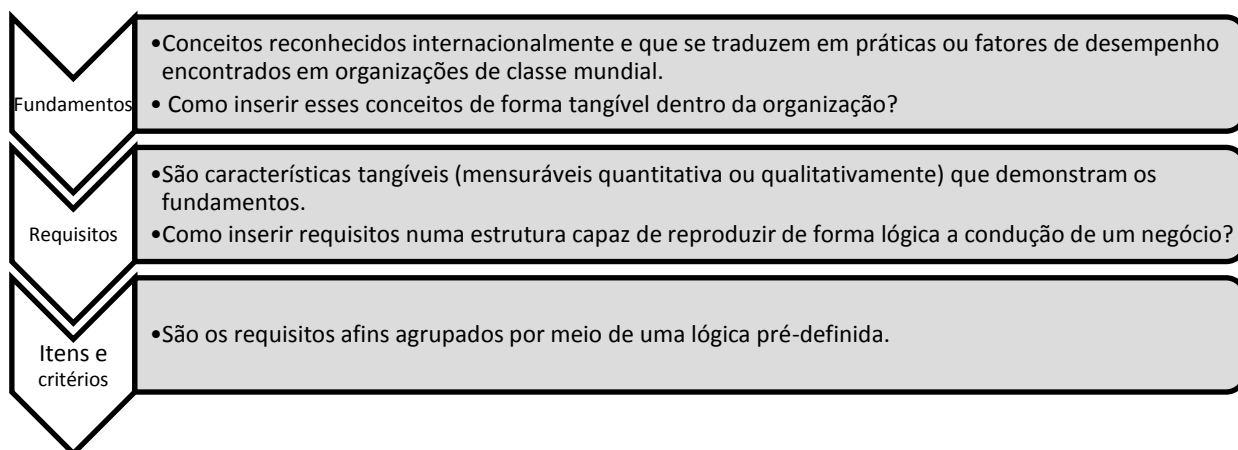
Orientação por processos	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
Geração de valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

Segundo a FNQ (2013) os Fundamentos da Excelência refletem aspectos comuns identificados em organizações de diversas partes do mundo que apresentam desempenho acima da média em seus setores e mercados, a essas a FNQ classifica como organizações de classe mundial. Desses fundamentos emana o MEG, que organiza seus oito critérios de forma sistêmica, evidenciando seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. A FNQ (2013) identifica os Critérios da Excelência por: (1) Liderança, (2) Estratégias, (3) Clientes, (4) Sociedade, (5) Informações e Conhecimento, (6) Pessoas, (7) Processos e (8) Resultados.

A lógica de construção do MEG (FNQ, 2011) pressupõe que, uma vez identificados e definidos os fundamentos da excelência, estes sejam expressos de forma tangível através de requisitos. Os requisitos devem ser integrados e agrupados em uma estrutura que reproduza de modo lógico a condução da organização, formando grupos denominados de itens. Por fim os itens são agrupados por afinidade temática em critérios. A figura a seguir descreve a lógica de construção do MEG :

Figura 6: Lógica de construção do MEG.

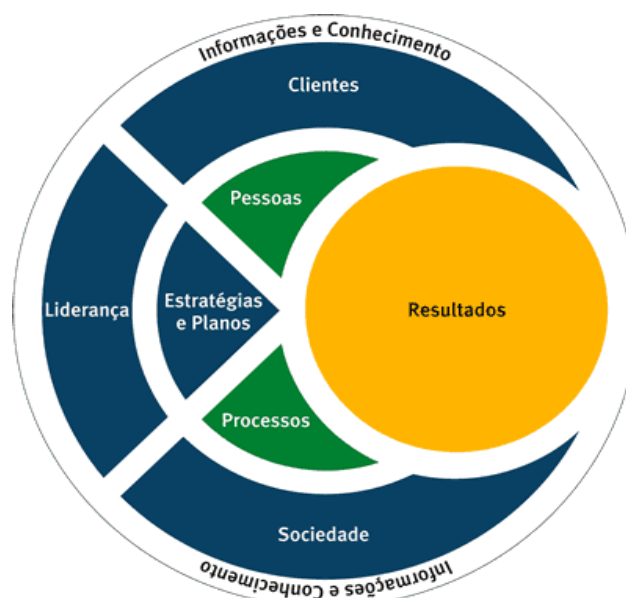


Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2011.

Periodicamente o MEG é atualizado e para isso a FNQ se vale do mesmo método de construção do modelo em suas três etapas. Na primeira etapa os fundamentos de uma gestão de qualidade são atualizados e conceituados mediante trabalho de pesquisa; na etapa seguinte são identificados os requisitos que exprimem os fundamentos, tais requisitos são em seguida relacionados com a realidade das organizações; e, finalmente na última etapa esses os requisitos são integrados, com base na lógica de processos, definindo-se assim os itens e agrupando-os por afinidade em critérios de avaliação.

Em síntese, o modelo apresenta a compreensão de que o direcionamento da organização é dado pela liderança a partir das demandas dos clientes e da sociedade. Esse direcionamento é traduzido em estratégias e planos cuja implementação ocorre através de pessoas utilizando-se dos processos existentes na organização. Toda essa dinâmica deve conduzir a resultados, que analisados e entendidos geram informações e conhecimento para a tomada de decisão. (FNQ, 2011). De acordo com o MEG, a organização deve ser vista como um sistema orgânico e adaptável ao meio ambiente. A figura a seguir demonstra graficamente a integração desses elementos:

Figura 7: Representação Gráfica do MEG.



Fonte: FNQ, 2011.

Os critérios do MEG são divididos em duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. Os processos gerenciais se relacionam aos critérios de um a sete e os resultados

organizacionais ao critério oito. O quadro a seguir elenca os Critérios de Excelência, descrevendo os requisitos que compõem cada um deles:

Figura 8: Composição dos Critérios de Excelência.

COMPOSIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	
Critério	Requisitos
Liderança	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão Governança Riscos Interação com as partes interessadas e exercício da liderança Análise do desempenho da organização
Estratégias e planos	Formulação e implementação das estratégias Análise dos ambientes interno e externo Ativos intangíveis Definição de indicadores e metas Desdobramentos de planos de ação
Clientes	Análise e desenvolvimento do mercado Entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais Gerenciamento da marca e imagem da organização Relacionamento com clientes
Sociedade	Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social Identificação das necessidades e expectativas da sociedade Atendimento à legislação como requisito de desempenho Tratamento dos impactos dos produtos, processos e instalações Prevenção de acidentes Acessibilidade
Informações e conhecimento	Identificação da necessidade de informação Sistemas de informação Gestão do conhecimento organizacional (identificação, desenvolvimento, retenção, proteção, difusão e usos para a implementação das estratégias)
Pessoas	Sistemas de trabalho Identificação de competências Seleção e integração de pessoas Avaliação de desempenho Remuneração e reconhecimento Capacitação e desenvolvimento Preparação de novos líderes Qualidade de vida
Processos	Processos da cadeia de valor Processos relativos a fornecedores Processos econômico-financeiros

Resultados	Indicadores estratégicos e operacionais nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental, clientes e mercados, pessoas e processos da cadeia de valor, a fim de se avaliar: a melhoria, o nível de competitividade e o compromisso com as partes interessadas.
------------	---

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2011.

Ao aplicar o MEG em uma organização, o grau de maturidade da gestão é determinado por meio do sistema de pontuação. Nesse processo, a pontuação máxima que uma organização pode obter é de 1.000 pontos distribuídos em 550 pontos na dimensão dos processos e 450 pontos na dimensão dos resultados. Essa distribuição de 550 pontos para os processos gerenciais e 450 pontos para os resultados organizacionais advém de comparações realizadas com modelos similares adotados em outros países (FNQ, 2013) e demonstra que a gestão de qualidade é aquela que se compromete substancialmente com os resultados organizacionais. A FNQ trabalha ainda com o conceito de boa prática de gestão que é aquela que, por ser coerente com a estratégia e objetivos da organização, por demonstrar inter-relacionamento com outras práticas da organização e cooperação entre as áreas envolvidas e partes interessadas, produz elevada sinergia que acaba por gerar resultados. Em síntese, os resultados são a consequência natural de uma boa prática e de uma gestão de qualidade. Por conta disso, o sistema de pontuação do MEG atribui 45% da pontuação máxima para o critério Resultados.

Desde agosto de 2013, quando foi lançada a 20ª edição do MEG, o quadro de pontuação foi alterado com a finalidade de flexibilizar as pontuações de cada item conforme o perfil e as estratégias da organização usuária. Aqui a FNQ procurou preservar o signo da aplicabilidade do modelo em qualquer tipologia organizacional. Dessa forma o quadro passou a considerar os limites mínimos e máximos possíveis, a fim de que a própria organização defina a pontuação máxima que será atribuída a cada item em seu processo de avaliação, sempre respeitando a distribuição de 550 pontos para os processos gerenciais e 450 pontos para os resultados organizacionais. Para aferir a pontuação correspondente ao estágio de maturidade da gestão através do MEG existem fatores que norteiam a avaliação de cada dimensão do modelo. Os fatores de pontuação para a dimensão dos processos gerenciais, bem como suas respectivas definições são:

Figura 9: Fatores de Pontuação para os Processos Gerenciais.

FATOR DE PONTUAÇÃO	DEFINIÇÃO
Enfoque	Fator que se refere a abordagem adotada pela organização na concepção das práticas de gestão requeridas pelo item. Avalia a existência de padrões gerenciais caracterizados por proatividade, agilidade e continuidade.
Aplicação	Refere-se à abrangência da prática de gestão e ao controle aplicado sobre seus padrões gerenciais.
Aprendizado	Refere-se à melhoria contínua identificada na prática de gestão, bem como a inovações incorporadas.
Integração	Refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas, à cooperação entre as áreas e com as partes interessadas e ao alinhamento com os valores e princípios organizacionais.

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2011.

A dimensão dos Resultados Organizacionais deve ser expressa pela organização avaliada através de um conjunto de indicadores, cujos fatores de pontuação, bem como suas respectivas definições, são:

Figura 10 Fatores de Pontuação para os Resultados

FATOR DE PONTUAÇÃO	DEFINIÇÃO
Relevância	Refere-se à existência de um conjunto de indicadores estratégicos e operacionais suficientes para avaliar a solicitação do item.
Melhoria	Refere-se à demonstração de melhoria contínua dos resultados estratégicos e operacionais relativos a pelo menos três últimos ciclos ou exercícios.
Competitividade	Refere-se à demonstração de que, no último ciclo ou exercício, a organização apresentou desempenho estratégico e operacional equivalente ou superior a referenciais comparativos pertinentes.
Compromisso	Refere-se à demonstração de que, no último ciclo ou exercício, a organização apresentou alcance ou superação dos níveis de desempenho estratégico e operacional associados a requisitos de partes interessadas.

Elaboração própria a partir de FNQ, 2011.

Pode-se definir o MEG como simplesmente um modelo de avaliação da gestão organizacional, entretanto a FNQ busca promover a adoção do modelo como uma metodologia de gestão a ser usada por organizações que desejam elevar seu patamar de

qualidade. De acordo com a FNQ (2013) este conjunto de critérios estimula a organização a responder de forma ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário dos negócios. Nesse sentido, uma organização pode se valer das orientações do MEG por meio de distintas formas.

A primeira, e mais substantiva forma de aplicação do MEG em uma organização é o PEG – Programa de Excelência da Gestão. O foco do PEG é a autoavaliação e capacitação para a excelência. Suas etapas são: planejamento, sensibilização, capacitação, diagnóstico e autoavaliação e elaboração do plano de melhorias. O PEG é realizado em parceria com a organização e um exemplo dessa aplicação é o Programa Sebrae de Excelência na Gestão (PSEG) desenvolvido pelo Sebrae em parceria com a FNQ.

O Sebrae, se utiliza ainda do MEG na promoção da excelência da gestão das micro e pequenas empresas através do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - MPE Brasil e do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, além de se valer do modelo para orientar e avaliar os processos relativos à Feira do Empreendedor. Outro uso do MEG se dá através do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O PNQ é um ciclo de avaliação que visa reconhecer as organizações de referência em excelência gerencial no Brasil (FNQ, 2014).

A FNQ promove o uso do MEG ainda através do Banco e da Comunidade de boas práticas em gestão e da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (QPC). A Rede QPC é formada por parceiros nacionais e estaduais, como o Movimento Brasil Competitivo (MBC), o Gespública e Programas Estaduais e Setoriais. A Rede QPC tem como função atuar de forma alinhada para disseminar os Critérios e Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações públicas e privadas, de portes e segmentos diversos. (FNQ, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico para a proposição de um modelo de avaliação gerencial para organizações com fins sociais se deu através da abordagem do estudo de caso. Uma vez que o trabalho ora exposto buscou aprofundar conhecimentos sobre um conjunto de processos relacionados a uma situação específica, não visando representatividade estatística, a abordagem foi considerada adequada e se valeu ainda das técnicas de observação, entrevista e análise de documentos.

Godoy (2006) ressalta que o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este autor destaca como uma das características desta abordagem, a heurística, ou seja, a compreensão e descoberta de novos significados para aquilo que está sendo estudado, afirmando que o pesquisador que opta por este tipo de metodologia deve estar atento para o aparecimento de *insights* que levem a repensar o fenômeno sobre investigação. Este movimento de repensar o fenômeno em questão se mostrou recorrente ao longo de todo o processo de pesquisa com a finalidade de construir uma ideia de qualidade gerencial em organizações com sociais que correspondesse o mais fielmente possível à realidade dessas organizações.

Na pesquisa em questão, partiu-se da aplicação, em uma organização com fins sociais, do modelo de avaliação proposto hipoteticamente, objetivando testá-lo empiricamente. Ainda que a proposta tenha surgido a partir da adaptação de um modelo referencial e da investigação teórica, o modelo de avaliação sugerido é hipotético tanto em sua forma quanto no contexto de organizações sociais. Deste modo, o estudo de caso buscou testar sua utilização enquanto ferramenta de avaliação gerencial.

Seguindo a classificação expressa por Godoy (2006), a tipologia do estudo de caso que se julgou mais adequada às pretensões da pesquisa foi a combinação entre o estudo de caso interpretativo e estudo de caso avaliativo. Para este autor o estudo de caso interpretativo contém uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que viabilizem a ilustração, confirmação ou oposição a suposições teóricas. Patton (*apud* Godoy, 2006) afirma ainda que o estudo de caso avaliativo

aproxima-se de uma pesquisa aplicada, ao buscar gerar dados e informações de modo cuidadoso, empírico e sistemático fornecendo subsídios para a tomada de decisão ao aplicar o conhecimento produzido para resolver problemas humanos e sociais.

É importante destacar que a abordagem metodológica contou com o envolvimento direto da liderança da organização, a fim de obter como produto final do trabalho, além do teste, o aprimoramento do modelo hipotético. Nesta dinâmica, por vários momentos a avaliação cedeu lugar à meta-avaliação.

A aproximação com o objeto de estudo se deu, inicialmente, a partir da investigação de livros, trabalhos científicos e diversas publicações relacionadas à gestão social e no que tange as técnicas de pesquisa utilizadas destaca-se observação participante, entrevistas e análise de documentos.

A observação enquanto técnica de pesquisa pode ser definida enquanto análise da produção da realidade social a partir de uma perspectiva externa. Seguindo o objetivo deste trabalho, a observação foi de fundamental importância por servir como fonte de evidência, além de atender ao propósito de interpretar dados e informações obtidos nas entrevistas. Segundo Serva (1995) a prática da observação resulta da tendência antropológica que passou a influenciar os estudos organizacionais a partir da segunda metade do século XX. Este autor destaca que tal técnica demanda do pesquisador um sólido conhecimento teórico, além de habilidades comportamentais como transparência, paciência, humildade e sensibilidade.

Flick (2009) afirma que a observação consiste em selecionar sistematicamente situações e pessoas, seguindo-se a análise dos dados, através da categorização, para contar a incidência de atividades específicas. No caso da pesquisa em questão, as categorias analíticas da observação são expressas pelos critérios e requisitos da qualidade gerencial de uma organização social, aspectos esses prévia e hipoteticamente identificados, definidos e estruturados no modelo proposto. Após a realização das entrevistas, e com base nelas, foram elaborados roteiros que orientaram a observação e análise das práticas e dos indicadores. Esses roteiros são apresentados nos Apêndices B e C.

Para responder à questão proposta a pesquisa também se valeu da técnica de entrevista.

Vergara (2009) define entrevista como um método de coletar dados que se vale do encontro entre as pessoas, sendo caracterizada como uma interação verbal, diálogo ou conversa. As entrevistas foram compostas por questões abertas e foi adotada a tipologia de entrevista dialógica, que para Medina (1995) trata-se de uma forma de entrevista voltada para o aspecto humanístico, como uma conversa e não como um questionário pré-moldado, o que a torna mais autêntica e menos presa a uma pauta já estabelecida. Para Amorim (2002) a entrevista dialógica é caracterizada pelo desafio da “dialogicidade nos enunciados”, onde se tipifica uma não neutralidade da relação entre pesquisador-pesquisado, visto que a entrevista é constituída a partir dos múltiplos enunciados que se vinculam entre si formando uma corrente de elos no enunciado, que o liga a outros enunciados que o precedem e que o sucedem, pressupondo que a dialogicidade vai além da alternância de sujeitos falantes (AMORIM, 2002).

A entrevista dialógica implica que o fato de entrevistar não denota apenas uma análise dos fatos baseada em meras informações, mas também em aspectos outros que envolvem toda a expressão do entrevistado, pressupondo que a relação simbólica do que se diz é tão forte quanto a semântica. Seguindo a proposta da entrevista dialógica, na pesquisa em questão foram estruturados três blocos de questões abertas correspondendo aos critérios abordados no modelo de avaliação proposto. O primeiro bloco abordou o critério Liderança, contendo quatro questões; o segundo bloco versou sobre o critério Estratégia, também composto por três questões; e o terceiro bloco tratou sobre o critério Sustentabilidade, a partir de quinze questões. O roteiro das entrevistas é apresentado no Apêndice A.

A técnica de análise de documentos utilizada para apreciação inicial do objeto é retomada de modo específico ao longo da pesquisa, quando evidências das práticas citadas nas entrevistas foram verificadas, bem como na avaliação do critério Resultados, onde foram analisados os indicadores definidos a partir do plano estratégico da organização. Os documentos analisados, seguindo a abordagem de Flick (2009), se enquadram na categoria daqueles produzidos pelas pessoas como elementos de sua rotina diária em forma de texto ou banco de dados. Os documentos foram considerados na pesquisa com a finalidade de validar informações obtidas nas entrevistas e para fins de contextualização dessas informações, enfim foram apreciados como dispositivos comunicativos a fim de fornecer acréscimos instrutivos às técnicas de entrevista e observação.

No geral a análise empírica constou de oitenta horas de atividades *in loco*. Como exemplo dos documentos analisados pode-se citar o planejamento estratégico da organização, a declaração de missão, visão e valores organizacionais, o regimento interno, descritivos de atividades, relatórios, correspondências e apresentações institucionais. Foram entrevistados o Diretor regional da organização e o Assistente Financeiro. A pesquisadora realizou três visitas a um dos projetos da ADRA, onde participou de reuniões e interagiu com dois voluntários, dois colaboradores e doze beneficiários. Além disso, acompanhou a rotina do escritório regional por duas semanas. Os procedimentos metodológicos aqui descritos envolveram em torno de dezoito atores da organização pesquisada, dentre gestores, funcionários, voluntários e beneficiários e ocorreram no primeiro semestre de 2014.

Os resultados obtidos mediante a análise empírica são descritos no Capítulo 5 onde, após apresentar a ADRA Brasil, a avaliação utilizando o MAG-Social é apresentada por critério. Inicialmente os achados são relatados e em seguida destacam-se aqueles reconhecidos como pontos fortes ou como oportunidades de desenvolvimento para a gestão da organização. Após a apresentação dos resultados relativos à dimensão dos processos gerenciais (critérios 1, 2 e 3) é apresentado um resumo da avaliação e a pontuação obtida pela organização, o mesmo ocorre após a descrição da avaliação no critério 4.

4 A PROPOSTA EM QUESTÃO: MAG-SOCIAL

O modelo proposto para avaliação da qualidade da gestão de organizações sem fins lucrativos doravante será chamado de Modelo de Avaliação da Gestão Social (MAG-Social). O MAG-Social busca contemplar os requisitos básicos para a qualidade de gestão de uma organização com fins sociais, ou seja, diferentemente do MEG, que busca aferir o nível de excelência da gestão organizacional, o MAG-Social considera o quanto a organização demonstra em suas práticas os aspectos básicos da qualidade gerencial, evidenciando assim o estágio de desenvolvimento dessa gestão. Assim como o MEG, o MAG-Social é composto por critérios e por um sistema de pontuação que seguem descritos nas próximas seções deste capítulo.

4.1 OS CRITÉRIOS DO MAG-SOCIAL

O MAG-Social pressupõe que os aspectos básicos da qualidade da gestão de uma organização com fins sociais se expressam através da ação da liderança, no estabelecimento de estratégias e na orientação de uma atuação sustentável capaz de proporcionar a geração de resultados. Os resultados aqui são compreendidos como a produção de benefícios sociais tangíveis, como fatos que impactam indivíduos (CABRAL, 2011). Assim, o modelo é constituído por quatro critérios - Liderança, Estratégias, Sustentabilidade e Resultados – sendo apresentado a seguir:

Figura 11: Representação gráfica do MAG-Social.



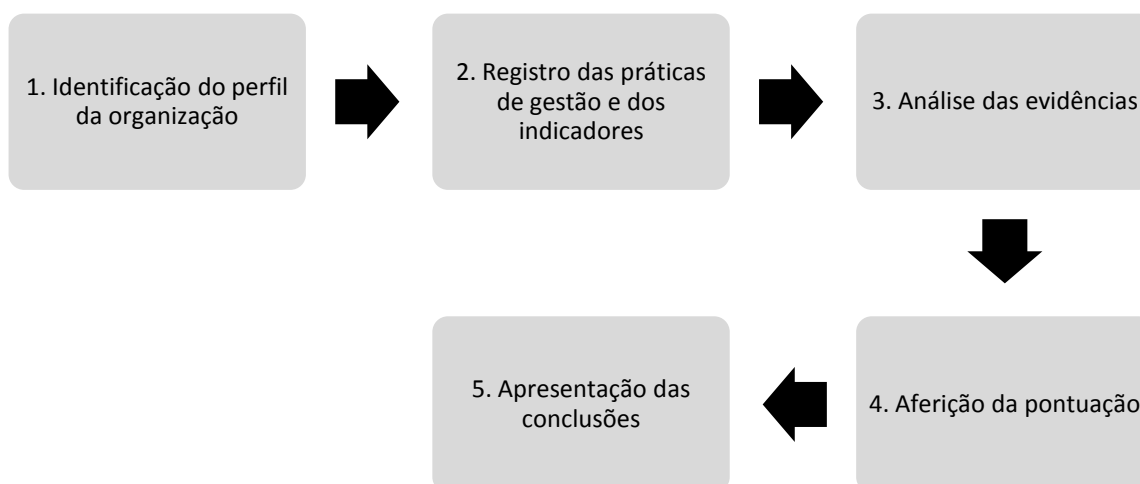
Fonte: Elaboração própria. A partir de FNQ, 2013.

Os critérios Liderança, Estratégia e Sustentabilidade constituem a dimensão dos processos gerenciais da organização, já o critério Resultados está associado aos indicadores de desempenho social. Ao todo, o modelo traz vinte e duas perguntas, distribuídas nos três primeiros critérios, e solicita a apresentação de indicadores de desempenho no quarto critério.

De modo análogo ao MEG, no MAG-Social cada critério é composto por aspectos entendidos como requisitos da qualidade da gestão, no caso do MAG, da gestão social, os quais correspondem diretamente às perguntas que compõem cada critério. Além disso, o modelo se vale de um sistema de pontuação para aferir o grau de desenvolvimento gerencial dessa organização, cuja pontuação máxima, também de modo semelhante ao MEG, é de 1.000 pontos, distribuídos em 550 para os três primeiros critérios e 450 pontos para o quarto critério.

Os quatro critérios do MAG-Social, seus requisitos e sistema de pontuação são descritos de modo detalhado nas seções seguintes, sendo o processo avaliativo operacionalizado conforme modelo a seguir apresentado.

Figura 12: Etapas do processo de avaliação através do MAG-Social.



Fonte: Elaboração própria. A partir de FNQ, 2011.

A primeira etapa consiste no conhecimento da organização e caracterização da mesma através da construção do seu perfil. O perfil da organização é elaborado a partir da identificação de

informações gerais como: missão, visão e valores, território e áreas de atuação, público-alvo, infraestrutura, níveis de liderança, força de trabalho, principais parceiros e processos. Nessa etapa o avaliador obtém os conhecimentos básicos a respeito da organização e sua operação, a fim de orientar todo o processo de avaliação. Na segunda etapa, conforme as perguntas contidas em cada critério, são realizadas entrevistas com diversos atores no sentido de identificar as práticas de gestão e os indicadores de resultado. O registro dessas práticas e resultados é feito em fichas específicas conforme apresentados nos apêndices B e C. Na terceira etapa o avaliador solicita a verificação de documentos ou observação de situações que evidenciem as práticas descritas na etapa anterior. Na quarta etapa, munido do registro das práticas, indicadores e das respectivas evidências, o avaliador afere uma pontuação com base no sistema de pontuação do MAG-Social. Por fim, na quinta etapa, o avaliador apresenta as conclusões destacando os eixos potencializadores da gestão, pontos onde identificou aderência ao modelo proposto, e os eixos fragilizadores, pontos divergentes, nos quais se pressupõe existir oportunidades para o desenvolvimento gerencial da organização. Na sequência cada critério do MAG-Social será descrito apresentando-se de modo detalhado os requisitos que o compõem.

4.1.1 O Critério Liderança

O critério Liderança visa identificar como a organização é dirigida. Nele são abordados aspectos como cultura organizacional, perfil de líderes e processo decisório. Através do critério Liderança a organização deverá demonstrar aspectos da sua gestão relativos à definição de princípios e valores organizacionais, tomada de decisões, seleção, preparação e controle dos atos dos líderes. As práticas ou processos deverão evidenciar ações cooperadas, transparentes, responsáveis e democráticas. O quadro abaixo descreve os requisitos do MAG-Social para o critério Liderança.

Figura 13: MAG-Social: Critérios 01 - Liderança

MAG-Social: CRITÉRIO 01 – LIDERANÇA		
PERGUNTA	REQUISITOS	CONTEXTUALIZAÇÃO (*)
Como a organização define os princípios e valores que norteiam a sua atuação?	Estabelecimento, atualização e disseminação da Missão, Visão e dos Valores Organizacionais, de forma participativa e democrática considerando o ciclo PDCA.	Apresentar os valores e princípios organizacionais e perfil institucional.

Como a organização seleciona, prepara e avalia profissionais para o exercício da liderança?	Competências gerenciais definidas constituindo o perfil desejável para assegurar legitimidade técnica aos processos organizacionais considerando o ciclo PDCA.	Apresentar o perfil requerido para atuação em funções gerenciais.
Como ocorre o processo decisório e a comunicação na organização?	Processo decisório transparente, envolvendo diferentes atores, com competências definidas de modo a assegurar autonomia quando pertinente considerando o ciclo PDCA.	Apresentar os registros relativos à tomada e disseminação de decisões (atas, resoluções e etc.)
Como os atos da liderança são acompanhados?	Dinâmica de acompanhamento dos atos da liderança e de prestação de contas às partes interessadas que assegure legitimidade política aos processos organizacionais considerando o ciclo PDCA.	Apresentar o Regimento interno, atos de constituição das instâncias controladoras, balanços e relatórios de auditorias, avaliações de satisfação das partes interessadas com a liderança.

(*) A composição da coluna “Contextualização” é de cunho exemplificativo e não exaustivo.

Fonte: Elaboração própria. A partir de FNQ, 2013.

Conforme descrito no quadro, o nível de desenvolvimento gerencial da organização no que tange ao critério Liderança será avaliado a partir da constatação da existência de práticas relativas ao estabelecimento, atualização e disseminação da missão, visão e dos valores organizacionais, de forma participativa e democrática. A organização deverá evidenciar também a definição das competências gerenciais requeridas para os líderes, no sentido de assegurar legitimidade técnica aos processos organizacionais. Deverá demonstrar ainda que seu processo decisório ocorre de modo transparente, envolvendo diferentes atores, com competências previamente definidas de modo a assegurar autonomia quando pertinente. Por fim, a organização deverá demonstrar a existência de meios para acompanhamento dos atos dos líderes em uma dinâmica de prestação de contas às partes interessadas, ratificando dessa forma a busca por assegurar legitimidade política aos processos organizacionais. As práticas apresentadas pela organização, uma vez aderentes a esses requisitos, deverão retratar ainda o quanto satisfazem ao ciclo PDCA, ou seja, como, ao longo de sua realização consideram as etapas de planejamento, execução, controle e a avaliação.

Como forma de contextualização das práticas identificadas para atender aos requisitos do critério Liderança, a organização poderá apresentar sua declaração de valores e princípios, regi-

mento interno, perfil profissional desejável para líderes, registros relativos à tomada e disseminação de decisões (atas, resoluções, etc.), relatórios de auditorias, avaliações de satisfação das partes interessadas, dentre outras evidências. No MAG-Social o critério Liderança possui uma pontuação máxima de 100 pontos.

4.1.2 O Critério Estratégia

No Critério Estratégia deverá ser evidenciado como a organização se posiciona e se planeja em relação ao seu contexto de atuação, considerando suas condições estruturantes e, por fim, como analisa o seu desempenho. O quadro a seguir descreve as perguntas, requisitos e possíveis formas de contextualização solicitadas pelo critério Estratégia.

Figura 14: MAG-Social: Critérios 02 - Estratégia

MAG-Social: CRITÉRIO 02–ESTRATÉGIA		
PERGUNTA	REQUISITOS	CONTEXTUALIZAÇÃO (*)
Como a organização define suas estratégias, objetivos e metas?	Processo de planejamento estratégico permanente e sistemático considerando o ciclo PDCA.	Apresentar o planejamento estratégico vigente.
Como são assegurados os recursos para a operação?	Processo para identificação e manutenção de fontes de recursos variadas considerando o ciclo PDCA.	Apresentar as fontes de recursos.
Como o desempenho da organização é analisado?	Sistema e/ou processo de medição do desempenho considerando o ciclo PDCA.	Apresentar os indicadores e relatórios de análise de desempenho.

(*) A composição da coluna “Contextualização” é de cunho exemplificativo e não exaustivo.

Fonte: Elaboração própria. A partir de FNQ, 2013.

Analisando o quadro, observa-se que para apresentar aderência ao MAG-Social no que tange ao critério Estratégia, a organização deverá demonstrar a forma como define suas estratégias, objetivos e metas, assegura os recursos para operar conforme o planejado e acompanha seu desempenho. Deverá evidenciar também que realiza o planejamento estratégico de modo permanente e sistemático, que busca assegurar fontes de recursos variadas e se vale de um sistema e/ou processo para medição e monitoramento do desempenho. As práticas apresentadas pela organização, uma vez aderentes a esses requisitos, deverão manifestar o quanto satis-

fazem ao ciclo PDCA, ou seja, como, ao longo de sua realização consideram as etapas de planejamento, execução, controle e a avaliação.

Como forma de contextualização das práticas identificadas para atender aos requisitos do critério Estratégia, a organização poderá apresentar seu planejamento estratégico vigente, descritivos de fontes e alocação de recursos, indicadores de desempenho, dentre outras evidências. No MAG-Social o critério Estratégia possui uma pontuação máxima de 100 pontos.

4.1.3 O Critério Sustentabilidade

Através do critério Sustentabilidade a organização deverá demonstrar como se relaciona com suas principais partes interessadas (público-alvo, público interno e público externo - parceiros e sociedade). Deverá demonstrar como ainda estrutura seus processos, utiliza a tecnologia da informação para apoiar a operação e considera os conhecimentos relevantes para sua atuação. Devido à compreensão de que estes aspectos e relações sustentam a gestão é que os mesmos foram reunidos no critério Sustentabilidade.

O critério Sustentabilidade é constituído por quinze perguntas distribuídas em quatro grupos. O primeiro grupo traz três perguntas que abordam as práticas relativas à interação da organização com seu público alvo. Em resposta a essas questões a organização deverá demonstrar como segmenta as oportunidades de atuação e define seu público alvo, como identifica as necessidades e expectativas desse público e como a trata as suas manifestações informando sobre sua missão e os serviços que oferece. Especificamente no que tange ao público alvo, para evidenciar aderência aos requisitos deste critério Sustentabilidade, a organização deverá apresentar a definição e conhecimento desse público, além de uma dinâmica de interação com o mesmo.

Na sequência, o critério Sustentabilidade trata a respeito das relações com o público interno, ou seja, os funcionários, voluntários, estagiários, etc. Os requisitos são distribuídos em um grupo de quatro perguntas que solicitam da organização demonstrar como estrutura o trabalho, analisa o desempenho e a satisfação do público interno, insere os atores internos nos processos de planejamento e gestão da organização e, por fim, como estrutura ações de capacitação e desenvolvimento voltadas para esse público. Para evidenciar aderência aos requisitos do critério Sustentabilidade, no que tange as relações com o público interno, a organização deve-

rá demonstrar a definição de papéis e responsabilidades, os critérios para uso do trabalho voluntário, as formas de seleção de profissionais e as competências necessárias para ao exercício dos cargos e funções. Deverá demonstrar ainda que realiza periodicamente avaliações de desempenho e satisfação do público interno, com análise e tratamento dos resultados, bem como ações de capacitação voltadas para esse público. Por fim, deverá demonstrar que fomenta uma gestão compartilhada com valorização dos funcionários e voluntários de forma democrática participativa e transparente.

O terceiro grupo de questões do critério Sustentabilidade destaca quatro perguntas que versam sobre o relacionamento com parceiros e com a sociedade em geral, demandando da organização que evidencie como dinamiza sua integração em grupos de interesses comuns e competências complementares, como interage com seus parceiros atuais, como fomenta a ética, a transparência e o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à sua atuação, gerenciando sua imagem perante a sociedade, e ainda como trata os impactos ambientais de sua operação. Caso a organização mantenha relações de parceria com o governo, as práticas de gestão relacionadas devem ser descritas neste grupo de perguntas. Para manifestar aderência aos requisitos do critério Sustentabilidade, no que tange as relações com parceiros e a sociedade, a organização deverá demonstrar que possui mecanismos que assegurem a conformidade legal de sua operação, que prioriza o comportamento ético, que se integra em redes, presta contas e avalia as parcerias que estabelece, fomenta o controle social e potencializa o exercício da cidadania, mantém canais para interação com a sociedade, gerencia sua imagem e reputação e busca minimizar os impactos adversos das suas atividades sobre o meio ambiente.

No último bloco de questões o critério Sustentabilidade busca avaliar, através de quatro perguntas, como a organização estrutura seus processos com ênfase nos processos financeiros, como se vale da tecnologia da informação para apoiar sua operação e como considera os conhecimentos relevantes para sua atuação. Para manifestar aderência aos requisitos do critério Sustentabilidade no que tange a esses aspectos a organização deverá demonstrar que considera, ao menos seus processos finalísticos, de modo estruturado. Deverá demonstrar que possui uma gestão financeira estruturada mediante elaboração e controles orçamentários seguidas de análises periódicas visando assegurar a sustentabilidade financeira da operação. Deverá demonstrar que se vale da tecnologia da informação para apoiar e otimizar seus processos e que reconhece quais conhecimentos são relevantes para sua atuação desenvolvendo mecanismos

de retenção e multiplicação desses conhecimentos na organização. O quadro a seguir descreve as perguntas, os requisitos e as possíveis formas de contextualização das informações solicitadas pelo critério Sustentabilidade:

Figura 15: MAG-Social: Critérios 03 - Sustentabilidade

MAG-Social: CRITÉRIO 03–SUSTENTABILIDADE			
GRUPO	PERGUNTA	REQUISITOS	CONTEXTUALIZAÇÃO (*)
Público alvo	Como a organização segmenta oportunidades de atuação e define seu público alvo?	Definição do público alvo considerando o ciclo PDCA.	Apresentar o perfil do público-alvo.
	Como a organização identifica as necessidades e expectativas do seu público-alvo?	Conhecimento do público-alvo considerando o ciclo PDCA.	Apresentar o perfil do público-alvo
	Como a organização interage com o público-alvo e o informa sobre sua missão e os serviços que oferece?	Canais para interação com o público alvo considerando o ciclo PDCA.	Apresentar canais de interação e de análises de satisfação do público-alvo.
Público interno	Como a realização do trabalho é estruturada na organização?	Definição de papéis, responsabilidades, critérios para terceirização e trabalho voluntário, formas de seleção, competências necessárias para ao exercício dos cargos e funções considerando o ciclo PDCA.	Apresentar organograma, descritivo de trabalho, etc.
	Como o desempenho e a satisfação dos funcionários e voluntários são analisados na organização?	Realização de avaliação de desempenho e satisfação dos funcionários e voluntários considerando o ciclo PDCA.	Apresentar análise das últimas avaliações.
	Como os funcionários e voluntários são inseridos nos processos de planejamento e gestão da organização?	Fomento a uma gestão compartilhada com valorização dos funcionários e voluntários de forma democrática, participativa e transparente considerando o ciclo PDCA.	Apresentar formas de participação e/u fomento desta aos funcionários e voluntários no último ciclo de planejamento e em outros processos gerenciais.
	Como a organização estrutura a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários e voluntários?	Ações de capacitação conforme as competências requeridas por cada cargo/função considerando o ciclo PDCA.	Apresentar plano de capacitação vigente e ações realizadas junto ao voluntariado.
Público externo	Como a organização dinamiza sua integração em grupos de interesses comuns e compe-	Dinâmica de identificação e integração a redes considerando o ciclo PDCA.	Apresentar critérios utilizados para identificar redes e se integrar a elas.

	tências complementares?		
	Como a organização interage com seus parceiros?	Uso de canais de interação com parceiros considerando o ciclo PDCA.	Apresentar critérios para seleção e análise do desempenho das parcerias e canais de interação com parceiros.
	Como a organização fomenta a ética, a transparência e o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à sua atuação gerenciando sua imagem perante a sociedade?	Prestação de contas para a sociedade e demais partes interessadas (mantenedores, doadores, voluntários). Fomento ao controle social e potencialização do exercício da cidadania. Uso de canais de interação com a sociedade. Gestão da imagem e reputação considerando o ciclo PDCA.	Apresentar mecanismos de interação com a sociedade. Apresentar última pesquisa ou avaliação de imagem se houver.
	Como são tratados os impactos ambientais da atuação da organização?	Minimização dos impactos ambientais das atividades sobre o território e comunidades do entorno considerando o ciclo PDCA.	Apresentar ações para redução de impactos ambientais.
Processos, informações e conhecimentos.	Como a organização estrutura seus processos?	Processos estruturados considerando o ciclo PDCA.	Apresentar da cadeia de valor e processos mapeados se houver.
	Como os processos financeiros são considerados com foco no alcance das estratégias?	Gestão financeira estruturada com elaboração e controle orçamentários. Realização de análises periódicas considerando o ciclo PDCA.	Apresentar orçamento e relatórios financeiros.
	Como a tecnologia da informação apoia os processos da organização?	Sistemas definidos com base na identificação das necessidades de informação, uso da TI considerando o ciclo PDCA.	Apresentar sistemas de informação existentes e da infraestrutura de T.I.
	Como a organização considera os conhecimentos relevantes para sua atuação?	Definição dos conhecimentos relevantes para a atuação. Mecanismos de identificação, registro e divulgação desses conhecimentos considerando o ciclo PDCA.	Apresentar conhecimentos relevantes. Práticas de registro, como repositório e/ou banco de lições aprendidas, e de disseminação, como encontros para difusão de conhecimentos relevantes.

(*) A composição da coluna “Contextualização” é de cunho exemplificativo e não exaustivo

Fonte: Elaboração própria. A partir de FNQ, 2013.

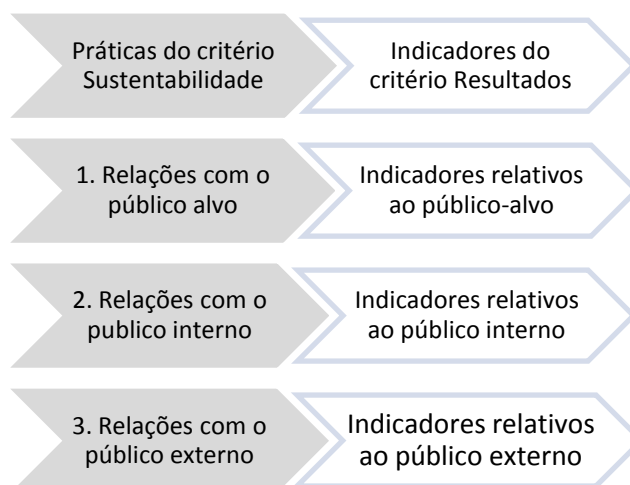
Conforme descrito no quadro acima, as práticas apresentadas pela organização, uma vez aderentes aos requisitos do critério Sustentabilidade, deverão manifestar o quanto satisfazem ao ciclo PDCA, ou seja, como, ao longo de sua realização consideram as etapas de planejamento,

execução, controle e a avaliação. O quadro acima demonstra que, como forma de contextualização das práticas identificadas para atender aos requisitos do critério Sustentabilidade, a organização poderá apresentar, dentre outras evidências, o perfil do seu público-alvo, bem como canais de interação e análises relativas a satisfação do mesmo; organograma, editais de processos de provimento e seleção, contribuições dos funcionários e voluntários no último ciclo de planejamento e em outros processos gerenciais, ações de capacitação realizadas junto ao público interno; critérios para seleção e acompanhamento de parcerias, canais de interação com parceiros, acompanhamento do desempenho legal e mecanismos de interação com a sociedade, pesquisa ou avaliação de imagem, ações para redução de impactos ambientais; cadeia de valor definida, mapeamento dos principais processos; relatórios financeiros e orçamentários, sistemas de informação existentes e infraestrutura de TI disponível; descrição dos conhecimentos relevantes para operação, repositório e/ou banco de lições aprendidas, realização de encontros para difusão de conhecimentos relevantes, etc. No MAG-Social o critério Sustentabilidade possui uma pontuação máxima de 350 pontos.

4.1.4 O Critério Resultados

O critério Resultados solicita da organização a apresentação de indicadores de desempenho que traduzam os resultados sociais alcançados, resultados estes compreendidos como a produção de benefícios que impactam as principais partes interessadas no atendimento de suas necessidades. A organização deverá demonstrar a composição do indicador e as últimas mensurações. Os indicadores apresentados devem manifestar correlação com as práticas descritas nos três primeiros grupos de questões do critério Sustentabilidade, conforme demonstra a Figura a seguir:

Figura 16: Correlação entre os critérios Sustentabilidade e Resultados.



Fonte: Elaboração própria. A partir de FNQ, 2011.

Uma vez que a lógica do MAG-Social pressupõe que a atuação sustentável é responsável por proporcionar a geração dos resultados sociais, justifica-se a correlação direta entre os critérios Sustentabilidade e Resultados. É importante ressaltar que o critério Sustentabilidade reúne as principais partes interessadas da organização e o modo como a organização interage com cada uma delas, sendo lógico que as práticas descritas nesse critério gerem resultados positivos para cada uma dessas partes interessadas. O quadro a seguir apresenta a composição do critério resultados, seus requisitos e forma de contextualização:

Figura 17: MAG-Social: Critérios 04 - Resultados

MAG-Social: CRITÉRIO 04–RESULTADOS		
RESULTADOS	REQUISITOS	CONTEXTUALIZAÇÃO (*)
Apresentar resultados relativos ao público-alvo.	Existência de indicadores de desempenho específicos e relevantes, com definição de meios de verificação e metas.	Apresentar descrição dos indicadores, suas respectivas metas e a última mensuração.
Apresentar resultados relativos ao público interno.		
Apresentar resultados relativos ao público externo.		

(*) A composição da coluna “Contextualização” é de cunho exemplificativo e não exaustivo.

Fonte: Elaboração própria. A partir de FNQ, 2011.

Para manifestar aderência aos requisitos do critério Resultados a organização deverá apresentar que sua gestão está pautada na análise de indicadores de desempenho específicos e relevantes. Esses indicadores devem estar previamente definidos e seus meios de verificação e

metas devem ser claros. Para aferição da pontuação os indicadores e seus meios de verificação deverão ser apresentados pela organização, bem como as metas associadas e a última mensuração. No MAG-Social o critério Resultados representa uma pontuação máxima de 450 pontos.

4.2 O SISTEMA DE PONTUAÇÃO DO MAG-SOCIAL.

O sistema de pontuação do MAG-Social é composto por uma estrutura de pontuações máximas distribuídas pelos critérios e um rol de fatores de pontuação. Para definir a estrutura de pontuações máximas os critérios do MAG-Social são divididos em duas dimensões: processos e resultados, essa divisão é representada na figura a seguir:

Figura 18 MAG-Social: processos e resultados

Processos gerenciais	Resultados
Critério 1 – Liderança	Critério 4 – Resultados
Critério 2 – Estratégia	
Critério 3 – Sustentabilidade	
550 pontos	450 pontos
Pontuação máxima 1000 pontos	

Elaboração própria a partir de FNQ 2013.

O modelo atribui à organização uma pontuação máxima de 1000 pontos dividida em 550 pontos para a dimensão dos seus processos e 450 pontos para a dimensão dos seus resultados. A subdivisão da pontuação relativa aos processos se dá da seguinte forma:

Figura 19: Pontuação máxima: processos

Processos gerenciais	Pontuação máxima
Critério 1 – Liderança	100 pontos
Critério 2 – Estratégia	100 pontos
Critério 3 – Sustentabilidade	350 pontos
Total	550 pontos

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ 2013.

No que tange aos resultados a subdivisão da pontuação se dá conforme quadro a seguir:

Figura 20: Pontuação máxima: resultados

Resultados		Pontuação máxima
Critério 4 – Resultados	Grupo de indicadores relativos ao público alvo	150 pontos
	Grupo de indicadores relativos ao público interno	150 pontos
	Grupo de indicadores relativos ao público externo	150 pontos
	Total	450 pontos

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ 2013.

Seguindo a mesma lógica do MEG a divisão dos critérios em duas dimensões resulta da conclusão de que os resultados de uma organização são consequência direta de seus processos, no caso específico do MAG-Social pressupõe-se que os resultados gerados por uma organização com fins sociais são a consequência direta da atuação sustentável que é dirigida pela Liderança e orientada pelas Estratégias.

4.2.1 Fatores de pontuação para a dimensão dos Processos Gerenciais

Conforme demonstrado anteriormente, a dimensão dos processos gerenciais é composta pelos critérios Liderança, Estratégias e Sustentabilidade. O critério Liderança é composto por quatro perguntas, o critério Estratégia é composto por três perguntas e o critério Sustentabilidade possui quinze perguntas. As perguntas constituem um roteiro de entrevistas que são realizadas com os atores da organização tendo as respostas ou práticas da organização descritas nas fichas de resumo de práticas. Como contextualização e evidências das práticas descritas, documentos são analisados e observações realizadas. Com base nesse levantamento geral as práticas são avaliadas em cada um dos critérios conforme os fatores de pontuação do MAG-Social, esses fatores de pontuação são descritos no quadro a seguir:

Figura 21: Fatores de pontuação: processos gerenciais

Fatores de Pontuação – Dimensão dos Processos Gerenciais	
Fator	Descrição
Aderência	As práticas apresentadas pela OS devem demonstrar alinhamento com os requisitos do critério.
Planejamento	As práticas apresentadas pela OS devem pressupor ações organizadas e planejadas.
Execução	A execução das práticas apresentadas pela OS deve ocorrer de forma contínua e abrangente.
Controle	As práticas apresentadas pela OS devem possuir meios para assegurar o cumprimento do planejado.
Avaliação	As práticas apresentadas pela OS devem demonstrar melhorias resultantes de análise crítica.

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

De acordo com a sistemática para aferição da pontuação e observando-se o quadro acima, conclui-se que além de apresentar aderência aos requisitos de cada critério, a organização deve apresentar através de suas práticas o quanto sua gestão considera o ciclo PDCA (FALCONI, 1992), ou seja, como, em sua dinâmica gerencial, atende as etapas de planejamento, execução, controle e avaliação. A identificação dos fatores nas práticas descritas é mensurada conforme escala que segue:

Figura 22: Escala de pontuação: Processos gerenciais

Escala de Pontuação – Critério 1 a 3					
Avaliar considerando a identificação dos fatores nas respostas apresentadas pela OS para o critério.					
Fator	Em nenhuma resposta	Em pelo menos uma resposta	Em algumas respostas (até de 50%)	Na maioria das respostas (mais de 50%)	Em todas as respostas
Aderência	0%	20%	40%	60%	100%
Planejamento					
Execução					
Controle					
Avaliação					

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

A pontuação em cada critério é obtida multiplicando-se o percentual médio dos fatores pela pontuação máxima. Para facilitar a compreensão considere-se o exemplo a seguir, que traz a hipótese de avaliação das práticas de uma organização no critério Liderança, o qual possui quatro perguntas (A, B, C e D).

Figura 23: Exemplo de avaliação: Critério Liderança

Exemplo de Avaliação: Critério Liderança							
Fator	Pergunta				Avaliação	% do fator	% do critério (média dos fatores)
	A	B	C	D			
Aderência	X	X	X	X	Fator aderência identificado em todas as respostas	100%	260%/5 = 52%
Planejamento	X	X	X		Fator planejamento identificado na maioria das respostas	60%	
Execução	X		X		Fator execução identificado em algumas das respostas	40%	
Controle	X	X			Fator controle identificado em algumas das respostas	40%	
Avaliação	X				Fator avaliação identificado pele menos uma das respostas	20%	
Total						260%	
Pontuação máxima do critério							100 pontos
Pontuação obtida na avaliação para o critério							52 pontos

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

Analisando o exemplo, observa-se que no universo das quatro questões respondidas pela organização todas evidenciaram aderência aos requisitos do MAG-Social, o que conferiu a organização 100% no fator Aderência. Em três das quatro respostas, a organização demonstrou atuar de modo planejado, o que conferiu 60% no fator Planejamento. Em se tratando dos fatores Execução e Controle só foram evidenciados em duas das quatro respostas apresentadas, o que correspondeu a 40% em ambos os fatores. Por fim, o fator Avaliação foi evidenciado em apenas uma das respostas apresentadas, o que correspondeu a 20% desse fator para a organização. Neste caso a média aritmética dos percentuais correspondeu a 52% e, como a pontuação máxima do critério Liderança é 100 pontos, a pontuação obtida pela organização correspondeu a 52% de 100, logo 52 pontos.

4.2.2 Fatores de pontuação para a dimensão dos Resultados

A dimensão dos resultados é composta apenas pelo critério Resultados o qual é dividido em três grupos de indicadores: (1) indicadores relativos ao público alvo, (2) indicadores relativos ao público interno e (3) indicadores relativos ao público externo (parceiros e sociedade). No

que tange ao critério Resultados, a pontuação da organização é aferida mediante dois fatores: Definição e Convergência, o quadro abaixo apresenta a compreensão desses fatores:

Figura 24: Fatores de pontuação: Resultados

Fatores de Pontuação – Dimensão dos Resultados	
Fator	Avaliação
Definição	Os indicadores de desempenho apresentados pela organização devem ser definidos claramente, com seus respectivos meios de verificação e metas associadas.
Convergência	Os indicadores apresentados pela organização devem demonstrar alcance ou superação das respectivas metas no último ciclo de mensuração.

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

Na avaliação do critério Resultados o fator Definição demonstra como a organização escolhe mensurar seu desempenho. Se uma organização consegue definir claramente um rol de indicadores de desempenho específicos e relevantes em relação aos seus públicos, demonstrando os respectivos meios de verificação e metas associadas, pode-se considerar que possui um desenvolvimento gerencial orientado para a qualidade, uma vez que a escolha dos indicadores é ponto crucial para qualidade da gestão de uma organização. A partir daí, a análise do desempenho ao longo do caminho é demonstrada através do fator Convergência, onde se verifica se o indicador demonstra atingimento da meta estipulada contribuindo para o direcionamento da organização aos objetivos esperados. Na avaliação a identificação dos fatores nos indicadores apresentados é mensurada conforme escala abaixo:

Figura 25: Escala de pontuação: Resultados

Escala de Pontuação – Resultados					
Avaliar considerando a identificação dos fatores nos indicadores apresentadas para cada grupo solicitado pelo critério.					
Fator	Nenhum indicador	Pelo menos um indicador	Alguns indicadores (até 50%)	A maioria dos indicadores (mais de 50%)	Todos os indicadores
Definição	0%	20%	40%	60%	100%
Convergência					

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

A partir da avaliação de cada fator obtém-se o percentual médio do grupo de indicadores, que multiplicado pela pontuação máxima origina a pontuação do grupo de indicadores. Especificamente no caso do critério Resultados, a pontuação final é obtida mediante a soma das pon-

tuações médias de cada um dos três grupos de resultados solicitados. O quadro a seguir exemplifica a avaliação do grupo de indicadores relativos ao público-alvo:

Figura 26: Exemplo de avaliação: Indicadores relativos ao público-alvo.

Exemplo de avaliação: indicadores relativos ao público-alvo		
Indicador	Definição (O indicador está claramente definido assim como seus meios de verificação e metas associadas?)	Convergência (O indicador atingiu ou superou a respectiva meta em seu último ciclo de mensuração?)
Indicador A	X	
Indicador B		
Indicador C	X	X
Indicador D	X	X
Indicador E	X	
Avaliação	A maioria dos indicadores (mais de 50%) evidenciou o fator de pontuação Definição.	Alguns indicadores (até 50%) evidenciaram o fator de pontuação Convergência.
% do fator	60%	40%
% do grupo de indicadores (média aritmética)	50%	
Pontuação máxima para o grupo de indicadores	150 pontos	
Pontuação obtida na avaliação para o grupo de indicadores	75 pontos	

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

Considerando o exemplo, observa-se que de um rol de cinco indicadores de desempenho relativos ao seu público-alvo, quatro (a maioria) estão claramente definidos, assim como seus respectivos meios de verificação e metas, isso equivaleria a 60% do fator Definição. Dos cinco indicadores apresentados, porém, observa-se que em apenas dois (alguns) a organização atingiu ou superou as respectivas metas em seu último ciclo de mensuração, o que corresponderia a 40% do fator Convergência. Dessa forma a pontuação obtida pela organização na avaliação do grupo de indicadores relativos ao seu público-alvo seria de 75 pontos, resultante da aplicação da média aritmética dos fatores, que correspondeu a 50%, sobre a pontuação máxima de 150 pontos. Caso os outros dois grupos de resultados apresentassem a mesma pontuação, na avaliação final do critério Resultados a organização obteria 225 pontos.

4.2.3 Identificando o estágio de desenvolvimento da gestão

De modo análogo à sistemática do MEG, a pontuação geral obtida pela organização é a soma das pontuações obtidas nas duas dimensões. Essa pontuação enquadra a organização avaliada em uma faixa que visa indicar o nível de desenvolvimento da sua gestão. O MAG-Social considera quatro níveis de desenvolvimento da gestão: Desenvolvimento Pleno, Desenvolvimento Progressivo, Desenvolvimento Gradativo e Desenvolvimento Potencial. O quadro a seguir descreve essas faixas de pontuação:

Figura 27: Estágios de desenvolvimento da gestão

MAG-Social: ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO		
Faixa	Descrição	Estágio
1 751 – 1000	Avançada adequação aos requisitos dos critérios, com todas ou praticamente todas as práticas executadas de forma contínua, abrangente e controladas de modo efetivo. Melhorias e adaptações significativas identificadas em quase todas as práticas. Existência de uma estrutura de indicadores robusta apresentando convergência favorável para a maioria deles (> 60%).	Desenvolvimento Pleno.
2 501 - 750	Considerável adequação aos requisitos dos critérios, com a maioria das práticas executadas de forma contínua e abrangente e controladas de modo efetivo. Melhorias e adaptações significativas identificadas em muitas das práticas. Estrutura de indicadores consistente apresentando convergência favorável para muitos deles (até 60%).	Desenvolvimento Progressivo.
3 251 - 500	Adequação aos requisitos dos critérios em construção, com muitas das práticas apresentando padrões que são executados de forma contínua, abrangente e controladas de modo efetivo. Melhorias e adaptações significativas identificadas em algumas práticas. Estrutura de indicadores em aprimoramento apresentando convergência favorável para alguns deles (até 40%).	Desenvolvimento Gradual
4 1 – 250	Adequação aos requisitos dos critérios incipiente, com algumas das práticas executados de forma contínua, abrangente e controladas de modo efetivo. Melhorias e adaptações significativas identificadas aleatoriamente nas práticas. Estrutura de indicadores em construção apresentando convergência favorável para poucos deles (até 20%).	Desenvolvimento Potencial.

Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ, 2013.

Ao ser avaliada por meio do MAG-Social se uma organização obtiver pontuação entre 1 e 250 pontos terá sua gestão enquadrada no nível 4 que corresponde a uma organização cujo desenvolvimento da gestão é considerado potencial. Caso a organização obtenha de 251 a 500 pontos será enquadrada na faixa 3, que corresponde ao desenvolvimento gradual da gestão. Se a

organização obtiver pontuação entre 501 e 750 pontos, deverá ser considerada no grupo das organizações de gestão progressiva, descrito na faixa 2. Por fim, caso obtenha uma pontuação que se enquadre entre 751 e 1000 pontos, terá o desenvolvimento de sua gestão considerado como pleno e será reconhecida como uma organização exemplo para outras, enquadrada na faixa 1. No capítulo seguinte será apresentado o caso de aplicação do MAG-Social e os respectivos resultados deste processo.

5 RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo descreve-se a trajetória empírica que objetivou testar o processo de avaliação da gestão através do MAG-Social. Serão descritas todas as etapas da avaliação na organização escolhida, desde a construção do perfil, passando pela descrição das práticas e apresentação de indicadores, os pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento identificadas, bem como a pontuação obtida pela organização.

5.1 TESTANDO O MAG-SOCIAL - TRAJETÓRIA EMPÍRICA

Com a finalidade de aplicar o MAG-Social testando sua utilização no âmbito de uma organização com fins sociais, foi selecionada a organização ADRA Brasil. A ADRA Brasil é uma organização privada, não governamental e sem fins lucrativos certificada como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Em escala internacional a ADRA atua em 134 países executando projetos de desenvolvimento comunitário e de assistência humanitária.

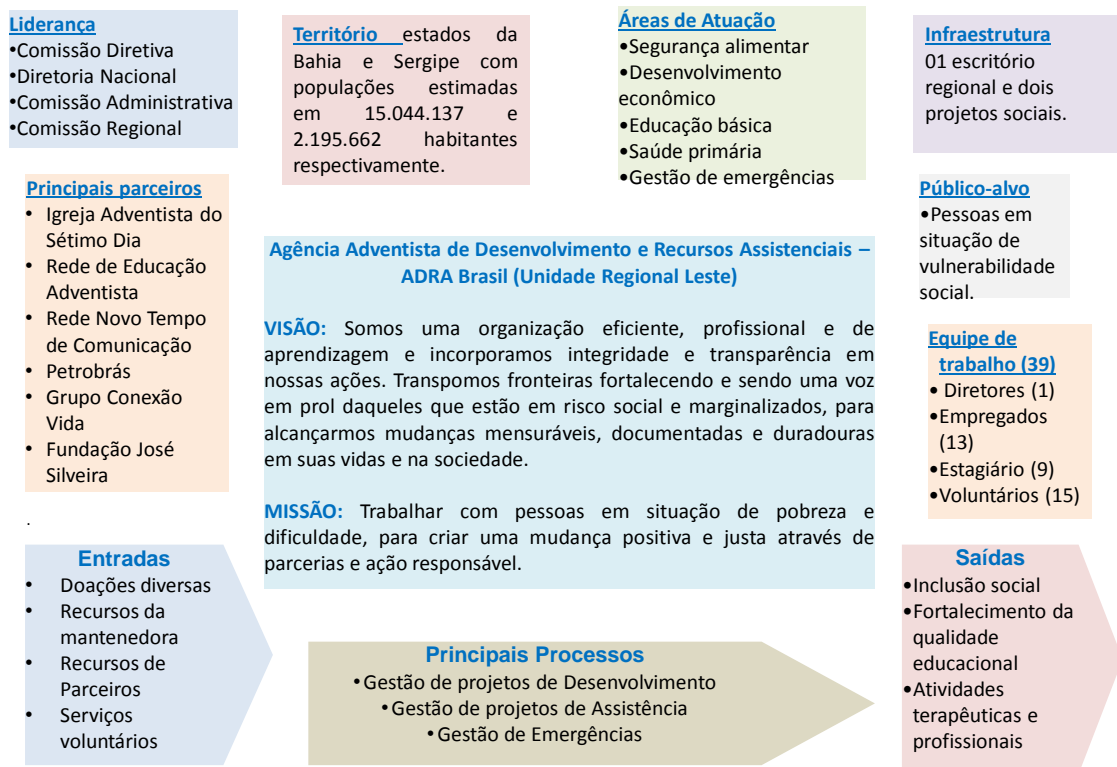
5.1.1 A Organização ADRA BRASIL – Unidade Regional Leste

De acordo com o site oficial da organização, a ADRA Brasil tem a missão de trabalhar com pessoas em situação de pobreza e dificuldade, para criar uma mudança positiva e justa através de parcerias e ação responsável (ADRA Brasil, 2013). A organização visa atuar de modo eficiente e profissional valorizando a aprendizagem e incorporando integridade e transparência em sua gestão, a fim de alcançar mudanças mensuráveis, documentadas e duradouras na vida da sociedade. (ADRA Brasil, 2013). O foco da ADRA Brasil é o atendimento às camadas mais vulneráveis da sociedade, buscando melhorar as condições de vidas destas pessoas. Esta atuação se dá através de cinco áreas: Segurança Alimentar, Desenvolvimento Econômico (geração de emprego e renda), Educação básica, Saúde Primária e Gestão de Emergências.

Inicialmente se buscou construir uma ideia geral do perfil da organização. O perfil traz, de forma resumida, uma ideia sobre a organização e sua atuação, demonstrando a visão, missão, princípios e valores, estrutura organizacional, número de colaboradores, principais parceiros,

entradas, principais processos, saídas, público-alvo, área de atuação, infraestrutura e o território de abrangência. Essas informações iniciais são essenciais para orientar a avaliação conforme cada critério. A figura a seguir resume o perfil da organização ADRA Brasil:

Figura 2827: Perfil da ADRA.



Fonte: Elaboração própria a partir de FNQ 2013.

A ADRA Brasil faz parte da rede internacional de organizações humanitárias independentes da ADRA que foi estabelecida pela Igreja Adventista do Sétimo Dia em 1984. Entretanto a história da organização se inicia com os conflitos da I e II Guerras Mundiais quando os Adventistas do Sétimo Dia se mobilizaram para arrecadar e distribuir roupas, alimentos e medicamentos para as pessoas afetadas. (ADRA Brasil, 2013). Em 1956 a agência foi organizada e denominada como *Seventh-day Adventist Welfare Service* – SAWS (Assistência Social Adventista). Por volta da década de 70 a organização ampliou suas ações estendendo sua missão de ações humanitárias para programas voltados ao desenvolvimento de longo prazo e o nome da organização é mudado para *Seventh-day Adventist World Service* – SAWS (Serviço Mundial Adventista) substituindo-se o termo “assistência social” por “mundo”.

Na década de 80 a SAWS passa por mais uma mudança de nome a fim de melhor refletir sua missão institucional passando a se chamar “*AdventistDevelopmentandReliefAgency*” – Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais (ADRA). A partir daí o trabalho da ADRA cresceu com programas em vários países, com ênfase no desenvolvimento comunitário e na contínua gestão de emergências. (ADRA Brasil, 2013). No final da década de 90 a ADRA recebeu o Status Consultivo Geral das Nações Unidas o que proporcionou voz ativa na comunidade internacional atestando o reconhecimento como uma das principais organizações de ajuda humanitária não governamental do mundo. (ADRA Brasil, 2013).

A equipe da ADRA no mundo é composta por mais de 6.000 pessoas, já no Brasil a organização atua nos estados do Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pernambuco, Pará, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo. Na Bahia se localiza a Unidade Regional ADRA Leste, cuja abrangência envolve os territórios da Bahia e Sergipe.

Atualmente o estado baiano sedia dois projetos da organização, um deles é o Projeto CIDI-NHO – Centro de Incentivo ao Desenvolvimento Infantil que atende crianças socialmente vulneráveis com um programa de fortalecimento da qualidade educacional, fidelidade e permanência nas escolas, inclusão social através da musicalização, teatro, esporte e inclusão digital (Mais Destaque, 2014). O outro é o Projeto Pró-Vida, que consiste em uma comunidade estabelecida para o tratamento de dependentes químicos através de atendimento especializado e multidisciplinar baseado em atividades terapêuticas, educacionais e profissionalizantes. (ADRA Brasil, 2013).

A escolha da organização se deu, dentre outros motivos, pelo fato de seu perfil evidenciar a busca de elementos considerados pelo MAG-Social como requisitos básicos da qualidade da gestão de organizações com fins sociais, a exemplo de: eficiência, profissionalismo, integridade, transparência, valorização da aprendizagem, mensuração, documentação e atingimento de resultados de modo sustentável.

Além disso, a proposição de um modelo de avaliação para a gestão social pressupõe a mobilização de diversos saberes, desde os cognitivos aos pragmáticos. Desta forma evidenciou-se a necessidade de a proposta hipotética passar por uma apreciação empírica consistente, a qual

se acreditou ser possibilitada na ADRA devido a sua sólida atuação social no Brasil e no mundo. Dessa forma se concluiu por estar a organização credenciada a contribuir significativamente com o desafio de adequar conceitos, criar e/ou adaptar ferramentas de gestão para o ambiente da gestão social.

A análise dos achados de campo identificados na pesquisa realizada no primeiro semestre de 2014 mediante observações, entrevistas e apreciação de documentos, será apresentada a seguir.

5.1.2 Avaliando a gestão da ADRA no critério Liderança

Ao analisar a gestão da organização no que tange ao critério Liderança identificou-se que os valores e princípios da ADRA são construídos e/ou revisados em um âmbito de participação nacional por ocasião da elaboração do planejamento estratégico. A missão a visão e os valores da ADRA orientam todo o processo de planejamento estratégico da organização. O planejamento vigente, que compreende o período de 2011-2015, é o primeiro da organização, isso porque embora a ADRA esteja no Brasil há trinta anos, sua atuação não estava regulamentada mediante uma constituição jurídica, a ADRA fazia parte da Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD). A desvinculação jurídica da IASD e institucionalização da ADRA Brasil se deu em maio de 2010, através da fundação do escritório nacional da ADRA Brasil que fica em Brasília e da implementação de escritórios regionais. Anualmente ocorrem encontros com a liderança da organização onde se discute a necessidade de revisão dos princípios e valores. A missão, visão e os valores da ADRA são disseminados para os colaboradores, voluntários, parceiros e para a sociedade em geral através do site oficial da organização (ADRA, 2013). As publicações da ADRA também trazem em destaque a missão e a visão da organização. Os princípios e valores são reforçados ainda nos encontros nacionais e nas capacitações oferecidas à liderança e aos colaboradores.

No que tange à seleção de profissionais para o exercício da liderança observou-se que ocorre mediante indicação de uma Comissão Administrativa Regional, cuja forma de operação é descrita ainda nesta seção. A organização possui uma definição clara do perfil de liderança desejado. Esse perfil contempla aspectos como dinamismo, interesse pela área social, capacidade de liderar equipes, comunicação, relações públicas, desenvolvimento e gerenciamento de pro-

jetos sociais, formação nas áreas de Administração ou Economia, pós-graduação em áreas relacionadas ao Terceiro Setor e formação ou estudos em Teologia. Também existe um descritivo de atividades para todos os cargos de liderança. Na unidade regional o líder é o Diretor Regional, no âmbito nacional a liderança é representada pelo Diretor Nacional. A preparação dos líderes é uma prática contínua na organização, constantemente as lideranças participam de encontros técnicos e cursos que visam ampliar seus conhecimentos. Atualmente está se formando uma turma de MBA em Gestão do Terceiro Setor. O curso é voltado exclusivamente para os líderes, mas os líderes em potencial também podem ingressar mediante a indicação da Diretoria imediata. O MBA é oferecido na modalidade EAD, no sentido de evitar que as atividades da unidade regional sejam afetadas negativamente pela ausência do diretor regional. Já a avaliação dos líderes ocorre através do superior imediato de forma processual e mediante o alcance dos resultados esperados.

Em relação ao processo decisório observou-se que se dá em três níveis e de acordo com a complexidade da decisão. Decisões de baixa complexidade são tomadas pela Diretoria Regional. À Comissão Administrativa Regional compete a tomada de decisões de média complexidade. Já as decisões de alta complexidade são tomadas pela Comissão Administrativa Nacional. Identificou-se também que o Diretor regional tem autonomia para tomar decisões operacionais, entretanto suas decisões precisam ser aprovadas pela Comissão Administrativa Regional mediante exposição de motivos. A depender da natureza da decisão, a aprovação nessa comissão pode se tratar apenas de um registro ou comunicação, isso ocorre, por exemplo, em casos de decisões de caráter imediato.

Figura 29: Composição das instâncias do processo decisório.

COMPOSIÇÃO DAS INSTÂNCIAS DO PROCESSO DECISÓRIO	
Comissão Administrativa Regional	Comissão Administrativa Nacional
1 representante legal da ADRA (presidente)	1 representante legal da Divisão Sul Americana (DSA) da IASD (presidente)
1 representante legal e financeiro (tesoureiro)	1 secretário (diretor da ADRA para o Brasil)
1 secretário (diretor regional da ADRA)	Todos os presidentes das uniões (conjunto de sedes administrativas) circunscritas no território brasileiro.
1 tesoureiro assistente	
1 advogado	
1 diretor de comunicação	
1 coordenador de projetos	
1 representante leigo da IASD	
Todos os presidentes e os tesoueiros das regiões administrativas da	

IASD circunscritas no território da unidade regional.	
Convidados	

Fonte: Elaboração própria a partir de ADRA, 2013.

O quadro acima descreve a composição das instâncias do processo decisório da ADRA. A comissão Administrativa Regional é formada na eleição da nova administração da assembleia que representa todos os adventistas pertencentes ao território de abrangência da unidade regional e se reúne trimestralmente. Essa comissão é a mesma que delibera para todas as organizações adventistas presentes no território da unidade regional. Na ADRA a tomada de decisão recebe o nome de voto. O voto é comunicado formalmente para as unidades regionais por meio de e-mails e de atas autenticadas em cartório que seguem para todas as unidades regionais, cabendo aos seus diretores a disseminação das mesmas para as respectivas equipes.

Em se tratando de controle dos atos da liderança, na ADRA se dá mediante a própria estrutura do processo decisório, uma vez que toda decisão necessariamente precisa aprovada ou validada pela Comissão Administrativa. Além disso, a organização conta com um processo de auditoria interna, também denominada de controle, e de uma auditoria externa. É estabelecido na organização que toda decisão tomada deve ser baseada nos princípios, no estatuto e no voto. Uma vez que uma decisão é tomada, o voto orienta sua implementação e a atuação do controle interno. Em suma, as decisões aprovadas em comissão e os atos dela decorrentes são controlados pela auditoria. A auditoria externa ocorre a cada semestre através de uma empresa independente. O relatório dos trabalhos dessa auditoria independente é comunicado para os líderes através de reuniões individuais, seguidas de reuniões com os liderados. Por fim, são realizadas reuniões coletivas com líderes e liderados a fim de se tratar as inconformidades identificadas. Perante o governo a prestação de contas se dá através dos sistemas governamentais de modo *on line* uma vez por ano.

Ao avaliar esses achados à luz dos requisitos do MAG-Social para o critério Liderança a ADRA evidenciou a existência de pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento para a gestão. O primeiro ponto forte identificado na gestão da organização foi a existência de um processo para concepção e revisão dos princípios e valores organizacionais que demonstra traços de participação das unidades regionais. Em relação à prática de seleção e preparação de lideranças outro ponto forte identificado se refere à abrangência, pois além de contemplar todos os líderes, em algumas ações inclui os líderes em potencial. A partir da sua descrição se

percebeu que a prática de capacitação de líderes foi melhorada em virtude das experiências anteriores no que tange a modalidade de ensino ofertada, optando-se pela EAD. Além disso, identificou-se que a configuração do perfil de liderança, abarcando competências, habilidades e atitudes específicas, visa assegurar legitimidade técnica e política à atuação da organização.

Foi identificado ainda como ponto forte desta gestão a dinâmica do processo decisório, que ocorre de modo estruturado e sistematizado, envolvendo diferentes atores. O formato de tomada de decisões mediante comissões busca conferir representatividade e consequentemente legitimidade política às decisões tomadas. A participação de convidados nas reuniões da Comissão Administrativa denota caráter inclusivo. O processo decisório contempla autonomia e controle, uma vez o Diretor Regional pode tomar decisões de caráter imediato, registrando-as posteriormente na Comissão Administrativa Regional. Outro ponto forte reside na existência das Comissões Administrativas e da Auditoria Interna enquanto instâncias controladoras da liderança ao assegurarem a coerência estratégica, já que a transparência é central nos princípios e valores organizacionais.

Como oportunidade de desenvolvimento gerencial identificou-se que apesar de a prática de definição dos princípios e valores evidenciar um caráter participativo por abranger todas as unidades regionais, não envolve todos os atores organizacionais. O processo de definição da missão, visão e valores não conta com a ampla participação e coleta de sugestões de partes interessadas como funcionários, estagiários, voluntários, parceiros, etc. o que não reforça sua qualificação como uma construção coletiva.

De acordo com estas ponderações a avaliação da gestão da organização no critério Liderança levou a conclusão de que todas as práticas apresentadas são aderentes aos requisitos do MAG-Social, evidenciando planejamento, execução contínua e abrangente, e apresentando meios para assegurar o cumprimento do planejado. Identificaram-se ainda melhorias em virtude de análise crítica. Estas constatações conferiram à gestão da ADRA Brasil, no critério Liderança, uma avaliação correspondente a 76% da pontuação máxima, o que equivale a 76 pontos. Em sua maioria, as práticas apresentadas evidenciaram ações cooperadas, transparentes, responsáveis e democráticas na condução da organização.

5.1.3 Avaliando a gestão da ADRA no critério Estratégia

Em se tratando do segundo critério do MAG-Social a organização demonstrou que define suas estratégias, objetivos e metas através de um planejamento estratégico que é elaborado no nível da DSA. No âmbito nacional ocorrem os desdobramentos desse planejamento, que se traduzem em ações as quais envolvem as unidades regionais num horizonte temporal de cinco anos. O planejamento estratégico vigente corresponde ao quinquênio 2011-2015 e as ações prioritárias estão traduzidas em indicadores e metas. O planejamento estratégico é ainda revisado anualmente por ocasião do Encontro Técnico de Diretores da DSA. A organização apresentou documento que resume suas prioridades estratégicas para o quinquênio. Além do planejamento estratégico a ADRA possui o Plano Nacional de Preparo e Respostas às Emergências (PNPRE), um plano para atendimento de situações de emergências decorrentes de desastres e acidentes naturais. Esse plano é revisado juntamente com o planejamento estratégico.

No que concerne aos recursos necessários para a execução das estratégias, a ADRA possui um fundo para gestão de emergências cujas fontes são doações nacionais e internacionais. Para manutenção da estrutura fixa dos escritórios regionais conta com o apoio da IASD. Já em relação aos projetos, tanto de desenvolvimento quanto de assistência, os recursos são captados mediante parcerias junto ao governo e empresas privadas.

Em relação ao acompanhamento do desempenho foi evidenciado que a organização possui um sistema de monitoramento composto pelo mapa de projetos, relatório estatístico, painel de indicadores da DSA e relatórios de resposta a emergências. O mapa de projetos é elaborado pela diretoria regional para prover a ADRA Brasil e a DSA da ADRA com informações relativas à implementação de novos projetos. Esse mapa reúne informações sobre o local de implementação do projeto, seu período, orçamento, número de beneficiários, percentual de participação dos parceiros etc. Este instrumento é enviado à ADRA Nacional três vezes ao ano. O relatório estatístico é o instrumento por meio do qual a diretoria regional informa, anualmente, detalhes sobre os projetos executados, como: os doadores, número total de projetos financiados na unidade regional, natureza dos projetos, número de beneficiários, total de doações em dinheiro, total de doações em alimentos, percentual de financiamento público, relação de parceiros etc.

O painel de indicadores da DSA é elaborado por ocasião da realização do planejamento estratégico, quando são definidos os indicadores e metas para cada ação priorizada pela DSA. Através do acompanhamento desses indicadores e metas o desdobramento das ações nos âmbitos nacional e regional é monitorado pelo escritório nacional. No escritório nacional existe um profissional que é responsável pela análise do desempenho de todas as unidades regionais. O produto dessa análise orienta as reuniões nacionais de diretores. Existem ainda padrões, formas e prazos para elaboração dos principais instrumentos de registro do desempenho, os quais são disseminados pelo escritório nacional para as unidades regionais. Nas publicações da ADRA um painel de resultados é apresentado a fim de dar conhecimento à sociedade e parceiros sobre o desempenho da organização nos últimos anos.

Ao avaliar esses achados à luz dos requisitos do MAG-Social para o critério Estratégia a ADRA evidenciou a existência de pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento para a gestão. Como ponto forte pode-se destacar que apesar de a ADRA Brasil ter sido constituída juridicamente em 2010 herdou a cultura de planejamento da IASD. Nesse sentido foi demonstrada a existência de um processo de planejamento estruturado, permanente e sistemático. Outro ponto de destaque identificado diz respeito à forma como os recursos são alocados na ADRA e como essa alocação reflete as prioridades estratégicas da organização assegurando as condições básicas para a operacionalização de seus projetos. Em relação à análise do desempenho, identificou-se que é estruturada e realizada de modo abrangente, pois todas as unidades regionais são orientadas a utilizar os instrumentos de controle de modo sistemático. A existência de um profissional no âmbito nacional responsável por esse processo assegura que o sistema de controle seja operado conforme planejado.

Como oportunidade de desenvolvimento destacam-se a ausência de apresentação das contextualizações ambientais internas e externas que deram suporte à definição atual dos objetivos, indicadores e metas. Além disso, identificou-se que as unidades regionais realizam uma análise global do desempenho no sentido de atender as demandas do escritório nacional. Não foi demonstrada a existência de uma análise do desempenho no nível local, que contemple efetivamente os avanços dos projetos. Nesse sentido seria recomendável a elaboração de um planejamento operacional, o qual detalhe as ações a serem desenvolvidas no curto e médio prazos. Esse planejamento operacional deve guardar total correlação com as prioridades nacionais e da DSA, nele os projetos deverão ter suas ações desdobradas, com definição de marcos

críticos, cronograma de execução, responsáveis, recursos, etc. Tal prática favorecerá a análise do desempenho, tornando-a mais consistente.

De acordo com estas ponderações, a avaliação da gestão da organização no critério Estratégia é de que as práticas apresentadas demonstram aderência aos requisitos do MAG- Social, evidenciam planejamento e meios para assegurar o cumprimento do planejado e são executadas de forma contínua e abrangente, conferindo à gestão da ADRA Brasil, no critério Estratégia, avaliação correspondente a 76% da pontuação máxima, o que equivale a 76 pontos.

5.1.4 Avaliando a gestão da ADRA no critério Sustentabilidade

A avaliação da gestão da ADRA no critério Sustentabilidade envolve a análise das relações estabelecidas com o público alvo, com o público interno e com o público externo (parceiros; e sociedade), além da estrutura de processos, de TI e de conhecimentos.

5.1.4.1 Relações com o público alvo

Ao avaliar a gestão da ADRA no critério Sustentabilidade primeiramente observaram-se os aspectos relacionados ao público-alvo. Neste ponto identificou-se que a mesma segmenta suas oportunidades de atuação em cinco áreas: Segurança Alimentar, Desenvolvimento Econômico (geração de emprego e renda), Educação básica, Saúde Primária e Gestão de Emergências. A definição do seu público-alvo compreende as camadas mais vulneráveis da sociedade para as quais se busca melhorar as condições de vida. Esse público é selecionado conforme a natureza de cada projeto, utilizando-se critérios, fichas socioeconômicas, pesquisas etc. por meio dos quais se prioriza os mais necessitados. O critério para definição do público-alvo em situações de emergência também é previamente estabelecido, nesses casos quando a emergência se dá por desastre natural atingindo mais de 1000 pessoas a ADRA identifica uma oportunidade de atuação.

Outra forma de segmentação da atuação se dá mediante a natureza dos projetos. Os projetos são classificados em projetos de desenvolvimento social e de assistência. É importante destacar que, em escala internacional o foco da ADRA é a gestão de emergências, como no Brasil os acidentes naturais não são frequentes a organização tem intensificado sua atuação através

de projetos sociais. A ADRA possui ainda, conhecimento sobre as áreas não atendidas definindo metas para alcançá-las em parceria com a IASD.

A identificação das necessidades do seu público-alvo é feita pela ADRA, em grande parte, através do seu relacionamento com a IASD. Uma vez que a igreja possui grande capilaridade, em cada comunidade onde a mesma se instala atua como um canal de informações para notificar a ADRA sobre as necessidades existentes. Outra forma de levantamento de necessidades se dá através de reuniões periódicas com os beneficiários dos projetos, essa prática também viabiliza o tratamento das manifestações do público-alvo. Ao longo do projeto as reuniões objetivam avaliar a satisfação dos beneficiários e coletar a opinião dos mesmos sobre oportunidades para melhoria. A ADRA também coleta sugestões do seu público de forma escrita, entretanto algumas vezes, a depender do nível de escolaridade dos beneficiários, essa modalidade oferece algumas dificuldades e por isso não é muito utilizada. Como alternativa os beneficiários se valem da escuta sensível através dos profissionais do projeto (psicólogo, assistente social, coordenador, professores, etc.) Recentemente a diretoria passou a escutar diretamente os beneficiários, o que não ocorria anteriormente.

Ao avaliar os achados relativos ao critério Sustentabilidade, no que se refere ao relacionamento da organização com seu público-alvo, identificou-se como ponto forte o fato de a ADRA atuar de modo segmentado por áreas específicas classificando sua operação em projetos de desenvolvimento e projetos de assistência, o que permite uma gestão direcionada para os resultados específicos conforme a necessidade de cada comunidade onde ocorre a intervenção. No que tange à gestão de emergências, outro ponto forte é a definição prévia dos critérios para realizar intervenções. Podem-se destacar ainda as interações periódicas realizadas com o público-alvo através de reuniões, visando identificar as necessidades do mesmo.

5.1.4.2 Relações com o público interno

Além dos aspectos relacionados ao público-alvo, o critério Sustentabilidade demanda a análise das relações com a equipe de trabalho. Sobre este tema identificou-se que na ADRA o trabalho está estruturado a partir de equipes funcionais e multifuncionais. As equipes funcionais, lideradas pelas respectivas Diretorias, atuam na operação, quer a linha de frente, quer no apoio, executando os planos e projetos da organização. As equipes multifuncionais, ou Comis-

sões, atuam na deliberação, ou seja, nas tomadas de decisão. A figura a seguir demonstra a estrutura organizacional da ADRA:

Figura 30: Organograma ADRA Brasil.



Elaboração própria a partir de ADRA, 2013.

As equipes multifuncionais são divididas em comissão diretiva, comissão administrativa nacional e comissão administrativa regional. A Comissão diretiva é a instância superior da organização, essa comissão é composta por representantes das lideranças nacionais e da DSA. A comissão administrativa nacional é formada por representantes da liderança nacional e das sedes administrativas regionais da IASD, também reconhecidas como “uniões”. A comissão administrativa regional é formada por representantes da liderança local e das sedes administrativas locais da IASD, também reconhecidas como “associações”.

O escritório central conta com quatro equipes funcionais: a Diretoria Nacional, a Diretoria de Programas, a Diretoria de Comunicação e Marketing e a Diretoria Financeira. Abaixo desse nível estão as Diretorias Regionais. Sob a gestão do diretor regional da ADRA Leste estão a assessoria administrativa e financeira e os projetos. Os projetos da ADRA Leste contam hoje com treze funcionários contratados em regime de CLT, nove estagiários e mais de quinze vo-

luntários, alguns dos quais são temporários e outros atuam continuamente. Sob demanda, a ADRA também contrata profissionais por tempo determinado.

Atualmente a ADRA possui um sistema internacional para recrutamento de voluntários, através dele pessoas interessadas se cadastram em um site e as unidades regionais, quando necessitam, também registram sua demanda nesse ambiente *web*. Uma vez identificado o voluntário no perfil desejado, a organização formaliza o trabalho. A ADRA custeia despesas como seguro e plano de saúde para que esses voluntários atuem por um determinado período na organização. O critério para determinar quais atividades serão realizadas por funcionários, estagiários ou voluntários é, sobretudo o tempo, pois cada um desses grupos tem uma disponibilidade de tempo diferente para empregar na organização. Além do tempo, no que tange ao voluntariado, as atividades são alocadas conforme a área de formação do voluntário. Há também um perfil desejável previamente definido para cada um desses grupos de profissionais, entretanto não há restrições para que pessoas componham a equipe de trabalho quer por questões religiosas ou outras, desde que os princípios e valores da organização sejam prezados.

A seleção de profissionais se dá mediante análise de currículo, indicação e entrevistas. Atualmente o desempenho e satisfação da força de trabalho são analisados pelo diretor através de reuniões com os coordenadores das unidades/projetos. Essas reuniões ocorrem quinzenalmente. O diretor também visita as unidades com o objetivo de avaliar o desempenho dos funcionários. No que tange a inserção dos funcionários e voluntários nos processos de planejamento da organização, ocorre através de reuniões entre a diretoria regional e as equipes de trabalho. Nesses encontros são coletadas opiniões e sugestões para melhor atender as necessidades do público-alvo e melhorar as condições de trabalho da equipe.

Em relação à capacitação e o desenvolvimento dos funcionários, na ADRA busca-se assegurar que toda oferta esteja direcionada para aprimorar o trabalho que se realiza dentro da organização, seja ela no nível do escritório nacional, regional ou individual. Dentro dos projetos são realizados treinamentos específicos por cada área de atuação. O Diretor Regional possui autonomia para estruturar o quadro de capacitação local conforme objetivos, necessidades e recursos disponíveis, além disso, o tema figura como ação prioritária no planejamento estratégico vigente da organização.

Ao avaliar os achados relativos ao critério Sustentabilidade, no que se refere ao relacionamento da organização com sua equipe de trabalho, identificou-se como ponto forte o fato de que na ADRA o trabalho é estruturado de modo a assegurar agilidade, cooperação e integração. As responsabilidades e papéis são claramente definidos, bem como as competências necessárias para a atuação dos profissionais. A instituição de comissões nos três níveis gerenciais evidencia a busca por uma gestão compartilhada.

A valorização das pessoas, evidenciada pelo foco na capacitação, foi outro ponto de destaque identificado na avaliação. A responsabilidade na gestão dos recursos financeiros foi observada na definição das capacitações em alinhamento direto com o trabalho do colaborador. Por outro lado, como oportunidades de desenvolvimento, observou-se que a ADRA não apresentou critérios explícitos para realizar a análise do desempenho das equipes de trabalho. Considerando que a análise do desempenho das pessoas é um elemento essencial para o alcance dos resultados da organização, a organização necessita definir critérios claros, se possível de forma compartilhada com as equipes e conforme os requisitos de cada projeto/atividade, para orientar as reuniões do diretor com as equipes no sentido de fornecer *feedback* de forma estruturada para os funcionários.

Além dos aspectos já citados, observou-se que na ADRA não existe a definição de um processo para identificação do nível de satisfação das pessoas que compõem as equipes de trabalho. Esse fator é determinante para a melhoria do clima organizacional favorecendo o diálogo transparente, o alinhamento de expectativas e a cooperação, tão essencial para o trabalho em uma organização dessa natureza. Nesse mesmo sentido, identificou-se que a participação dos funcionários e voluntários nos processos gerenciais da organização não se dá de modo claro. O método atual é descontinuado, emergindo aparentemente em situações de problemas. Uma vez definido, esse processo deve ser legitimado na organização através de um tratamento ético e adequado das sugestões, no sentido de se mostrar um instrumento confiável e efetivo aos colaboradores. Pode-se estruturar, por exemplo, um canal permanente ou periódico que assegure a escuta e análise das sugestões apresentadas, buscando assim fortalecer o senso de pertencimento e também favorecer a melhoria do clima organizacional.

5.1.4.3 Relações com o público externo

As relações da ADRA com seu público externo foi outro aspecto avaliado dentro do critério Sustentabilidade que é aqui descrito na perspectiva das parcerias e das relações com a sociedade de um modo geral, envolvendo inclusive aspectos relativos ao meio ambiente.

No que se refere a relação com os parceiros a avaliação evidenciou que a ADRA faz uma prospecção ativa e contínua de parceiros através da análise de editais. Observou-se também que conforme necessidades específicas, a ADRA desenvolve propostas apresentando-as a parceiros em potencial. A organização tem ainda as “indicações” como fonte de identificação de oportunidades de parcerias. Em alguns casos essas indicações são para os parceiros, que vem ao encontro da ADRA.

Na avaliação observou-se que a IASD, a Rede Adventista de Educação e a Rede Adventista Comunicação são as maiores multiplicadoras do trabalho da ADRA. Através da igreja, das escolas e da rede Novo Tempo de comunicação (TV e rádio) a Rede Adventista colabora com a realização de eventos de apoio e para aumento da visibilidade institucional da organização, potencializando o estabelecimento de novas parcerias e a integração em grupos de interesses comuns. Identificou-se que a organização possui a cultura de atuar em rede e atualmente está desenvolvendo uma rede de voluntários para atuar em ocasiões de emergência ou desastre. Esses voluntários são registrados pela agência e treinados no mínimo sobre os aspectos institucionais da ADRA, riscos de emergência do país, papel do voluntário em tais situações. Outra rede através da qual a ADRA interage é a Rede Sul Americana Adventista de Desenvolvimento (RSAD). A RSAD é uma rede técnica criada para disseminar conhecimentos entre os funcionários da ADRA nos países da América do Sul.

Uma vez estabelecidas as parcerias, a ADRA busca atuar com flexibilidade no sentido de atender as necessidades e exigências dos parceiros. Uma vez que cada parceria demanda sua forma de retorno, a organização sempre busca atender aos requisitos estabelecidos por cada parceiro. A ADRA também realiza reuniões com os parceiros para acompanhar o andamento dos projetos. As informações relativas às parcerias vigentes são enviadas periodicamente pelas unidades regionais para o núcleo central.

No que tange as parcerias, observou-se ainda que os doadores também são reconhecidos pela organização como parceiros e, no sentido de dinamizar essa relação, a organização realiza a Pesquisa de Perfil de Doador. Essa pesquisa indica quais projetos recebem mais doações, os doadores por faixa etária, por forma de doação, etc. A pesquisa é semestral e orienta as ações estabelecidas com esse grupo especial de parceiros. Em 2013 a organização implantou um sistema de doações via *web*, a fim de melhor viabilizar a interação com os doadores.

Destaca-se ainda que a parceria estratégica entre a ADRA e a IASD é acompanhada através de indicadores de desempenho que demonstram a interação da ADRA com diversos ministérios da IASD e com a Ação Solidária Adventista (ASA) que é um departamento da IASD voltado para a realização de ações beneficentes. Os líderes de ASA são capacitados pela equipe da ADRA a fim de otimizar os resultados desta parceria estratégica.

Como pontos fortes da gestão da ADRA em relação aos seus parceiros a avaliação destacou a flexibilidade com que a organização busca se adequar as necessidades e exigência das parcerias no sentido de assegurar os recursos necessários para a operação. Destacam-se ainda a criação do sistema de doações através do site, que foi uma melhoria implementada na interação com os parceiros em 2013, assim como a Pesquisa de Perfil do Doador, que é uma prática estruturada para entender o comportamento dos parceiros e dinamizar a interação com eles. Observou-se também o acompanhamento da parceria com a IASD através de indicadores e os treinamentos fornecidos aos coordenadores de ASA no sentido de melhorar os resultados das ações desenvolvidas em conjunto com a igreja. Como oportunidade de desenvolvimento identificou-se que o monitoramento do desempenho das parcerias não é executado de forma abrangente, ou seja, apenas as parcerias com a IASD são acompanhadas de modo mais estruturado pelo escritório nacional.

Em se tratando das relações que a organização estabelece com a sociedade de um modo geral e com o meio ambiente, os primeiros pontos avaliados foram o fomento a ética, a transparência, o cumprimento dos requisitos legais e o gerenciamento imagem organizacional perante a sociedade.

Na avaliação, identificou-se que desde 2010 a ADRA é certificada como OSCIP pelo Ministério da Justiça. A ADRA possui um departamento jurídico e uma área de controle (auditoria)

que atuam no sentido de que a organização cumpra todos os requisitos legais aplicáveis a sua operação, buscando a coerência com os princípios e valores organizacionais. Padrões de trabalho são estabelecidos de modo a evitar situações potencialmente indesejadas, bem como as sanções.

Em relação ao gerenciamento da imagem, a organização divulga suas ações através do seu site oficial, de publicações, da rádio e da TV Novo Tempo. A organização mantém ainda suas portas abertas, não restringindo o fornecimento de informações sobre sua gestão para os interessados. A área de comunicação realiza pesquisa de imagem, a fim de entender a visão dos diversos públicos da organização sobre a mesma.

Outro aspecto demandado pela avaliação se refere ao tratamento dos impactos ambientais da atuação da organização, neste ponto identificou-se que a abordagem adotada pela ADRA Brasil é de fornecer orientações aos seus colaboradores sobre o uso responsável dos recursos, não só numa perspectiva financeira, mas também na perspectiva ambiental. Dessa forma a organização busca agir de modo responsável em relação ao meio ambiente selecionando equipamentos com baixo consumo energético, reuso de papel e economia de água em suas atividades. Esta sensibilização em relação às questões ambientais também está presente nos projetos, ainda que de forma não sistemática.

Ao avaliar os achados relativos ao critério Sustentabilidade, no que se refere ao relacionamento da organização com a sociedade em geral e com o meio ambiente identificou-se como ponto forte os padrões de trabalho proativos que visam assegurar a transparência e o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à operação, bem como a análise da sua imagem perante a sociedade. Como oportunidade de desenvolvimento observou-se que a sensibilização para com as questões ambientais ainda é muito informal e ocorre mais por iniciativa pessoal dos funcionários que por ações institucionais, podendo ser potencializada através da seleção de boas práticas e adaptação ao contexto da organização, bem como da realização de campanhas de orientação e comunicação interna, voltadas para o tema.

5.1.4.4 Estrutura de processos, informações e conhecimentos

A avaliação da ADRA no critério Sustentabilidade finda com a análise da estrutura de processos, informações e conhecimentos.

Primeiramente se observou que ao longo da avaliação não foi apresentada a cadeia de valor da organização, a mesma foi identificada de modo intuitivo onde se concluiu que os processos chave da organização são: Gestão de Emergências e a Gestão de Projetos. Especificamente em relação aos processos financeiros identificou-se que a ADRA aloca seus recursos financeiros de três formas: os recursos de doações compõem um fundo para as ações relacionadas ao PNPRES, os recursos da mantenedora asseguram a manutenção da estrutura fixa do escritório regional e os recursos de parceria são destinados para a execução dos projetos sociais. Essa alocação reflete as prioridades da organização. O controle desses recursos é realizado mediante execução dos respectivos orçamentos.

Em relação à infraestrutura de tecnologia da informação identificou-se que a ADRA não conta com sistemas de informação nas unidades regionais devido aos custos operacionais para sua manutenção. Os sistemas de informação são alocados no escritório nacional. As unidades regionais desenvolvem relatórios segundo padrões de trabalho estabelecidos pelo escritório nacional utilizando a informática como ferramenta de apoio, entretanto foi possível observar que a TI tem contribuído em muito para o desenvolvimento das atividades da organização principalmente no que tange as interfaces da web, exemplos já citados, como a seleção de voluntários e a interação com doadores evidenciam tal observação.

No que tange ao tratamento dos conhecimentos relevantes para sua atuação, a ADRA os identifica mediante a ação da liderança, a partir das experiências ao longo da prática gerencial. Esses conhecimentos são multiplicados nas capacitações oferecidas ao longo do ano. Identificou-se que alguns procedimentos da organização são orientados no sentido da retenção e multiplicação desses conhecimentos. Um exemplo é o atendimento a emergências, cujo padrão de trabalho orienta o registro das lições aprendidas no relatório final que a diretoria regional submete ao escritório nacional. Outro exemplo se refere ao descritivo de atividades, o qual explicita que aos diretores cabe a atribuição de manter a memória institucional da sua unidade regional.

Nos encontros de diretores regionais ocorre a difusão e o compartilhamento dos conhecimentos e lições aprendidas. A capilaridade internacional da organização propicia um fluxo intenso de informações que favorece a geração do conhecimento e o compartilhamento de experiências entre seus colaboradores. Atualmente a ADRA tem desenvolvido a RSAD que é uma rede técnica criada para disseminar conhecimentos entre os funcionários da ADRA nos países da América do Sul.

A avaliação desses aspectos demonstrou como oportunidades de desenvolvimento o fato de a estrutura dos processos da organização não estar definida ou bem disseminada, sobretudo em relação aos processos que agregam valor para o público alvo e demais partes interessadas. Considerando sua pertinência, a organização deve analisar o tema identificando e mapeando seus principais processos na busca por uma atuação mais sistêmica e integrada. Outra oportunidade de desenvolvimento identificada diz respeito à gestão financeira dos projetos, onde a organização deve intensificar ações para captação de recursos em fontes diversas assim como planejar o controle financeiro no curto e médio prazos avaliando a viabilidade financeira e minimizando riscos de descontinuidade dos projetos por falta de recursos. Em relação à infraestrutura de TI é importante que a ADRA avalie as necessidades decorrentes do crescimento organizacional buscando alternativas que contribuam para o atendimento as demandas de formação.

Como ponto forte da gestão da ADRA em relação a gestão do conhecimento, identificou-se que a organização possui um ambiente favorável ao compartilhamento de informações para geração do conhecimento e a existência de padrões de trabalho orientados para a retenção de conhecimentos na organização o que fica bem evidenciado através da criação da RSAD.

5.1.4.5 Síntese da avaliação no critério Sustentabilidade e na dimensão dos Processos Gerenciais

Conforme todas as ponderações apresentadas nesta seção a avaliação da gestão da ADRA no critério Sustentabilidade levou a conclusão de que a maioria das práticas apresentadas são aderentes aos requisitos do MAG- Social, evidenciaram planejamento, demonstraram ser executadas de forma contínua e abrangente, apresentaram meios para assegurar o cumprimento

do planejado e foram melhoradas em virtude de análise crítica. Estas constatações conferiram à gestão da ADRA Brasil, no critério Sustentabilidade, uma avaliação correspondente a 60% da pontuação máxima, o que equivale a 210 pontos.

Somando-se as pontuações obtidas pela organização nos três critérios contidos na dimensão dos processos gerenciais a ADRA obteve 362 de 550 pontos.

5.1.5 Avaliando a gestão da ADRA no critério Resultados

A avaliação da ADRA no critério resultados analisa os indicadores relativos ao público alvo, ao público interno e ao público externo.

5.1.5.1 Relativos ao público alvo

Para os resultados relativos ao público alvo a ADRA apresentou seis indicadores contidos no planejamento estratégico vigente. Dos seis indicadores apresentados dois se relacionam diretamente com a ampliação da atuação territorial da ADRA: *Implementação da ADRA Brasil e Integração com Missão Global*. O primeiro indicador traduz o objetivo de implementar a organização em 22 estados brasileiros até 2015 mediante a nomeação de diretores regionais exclusivos, atendendo aos critérios de seleção designados pela Comissão Diretiva da ADRA, já o segundo se refere ao ingresso da organização em territórios (desde uma cidade ou município até, em alguns casos, um bairro ou subúrbio) ainda não penetrados através da presença da agência com pelo menos um trabalhador, com um projeto de duração mínima de três meses.

O terceiro indicador se refere aos *Recursos para o Fundo de Emergência* visando aumentar a captação de recursos para gestão de emergências em pelo menos 15% até 2015. O quarto indicador se refere à *Formação de Rede de Voluntariado*, ou seja, registrar e treinar pessoas maiores de 18 anos, que de forma voluntária estejam dispostas a dedicar parte do seu tempo para atuarem sob orientação da ADRA. A meta para este indicador é que até 2015 a rede brasileira de voluntários da ADRA esteja estabelecida e treinada.

Por fim, o quinto e o sexto indicadores se referem respectivamente à elaboração dos *Planos de Pre-posicionamento* e de *Preparo e Resposta a Emergências*. Trata-se de planejamentos escritos e aprovados pela Comissão Diretiva da ADRA Brasil, ADRA DSA e ADRA Internacional, com materiais ou bens de resposta a emergências, os quais poderão ser utilizados tão logo uma emergência ou desastre ocorra. As metas para estes indicadores são os planos aprovados pela ADRA DSA, centro de pré-posicionamento estabelecido e espaço físico ou virtual equipado até o final de 2015.

5.1.5.2 Relativos ao público interno

No que tange aos resultados relativos ao público interno observou-se um total de dez indicadores. Os dois primeiros indicadores se relacionam diretamente com capacitação e são a *Implementação do ADRA Professional Leadership Institute (APLI)* e a *Capacitação nacional/regional* que são fóruns onde as lideranças e o pessoal da ADRA têm a oportunidade de aprimorar o trabalho que realizam dentro da organização. Para o APLI a meta é a participação de pelo menos 25 funcionários de ADRA da DSA em pelo menos uma das suas sessões e no que tange a capacitação nacional/regional a meta é a realização de pelo menos uma capacitação por ano.

Outro indicador apresentado foi o *Serviço Voluntário Adventista*, que visa demonstrar a evolução de candidatados ao voluntariado através do Serviço Voluntário Adventista (SVA) para servirem por um período mínimo de seis meses junto as projetos da ADRA ou como apoio administrativo dos escritórios nacionais ou regional de cada país. A meta para este indicador é de 120 voluntários atuando junto a projetos da ADRA até dezembro de 2015.

O quarto indicador observado foi o indicador relativo ao *Encontro técnico da ADRA DSA*, este é um encontro onde ocorre o intercâmbio de experiências, a revisão do planejamento quinquenal, a análise do quadro estatístico, a apresentação de temas técnicos, além da apresentação e revisão de documentos importantes para o desenvolvimento da agência. A meta para este indicador é a realização de pelo menos um encontro técnico com todos os diretores da ADRA por ano.

O quinto indicador apresentado refere-se à gestão do conhecimento e trata-se da formação da *Rede Sul Americana Adventista de Desenvolvimento (RSAD)*, a RSAD é uma rede técnica para disseminar conhecimentos implementada a partir de um ato de formação, e da realização de reuniões entre seus participantes, pelo menos uma vez por ano, para intercâmbio de informações e profissionais. A meta para este indicador é a própria Rede Sul Americana Adventista de Desenvolvimento (RSAD) implementada até dezembro de 2015.

Outros indicadores identificados tratam-se da *Implementação do Country Operation Review for Excellence (CORE)* que visa à revisão das operações da agência e a formação de pessoal com foco em competências, e o *Fortalecimento e acompanhamento da agência* na Argentina, Brasil, Equador, Paraguai e Uruguai, Bolívia, Chile e Peru, verificado através do número de visitas do diretor da ADRA DSA para os países no sentido de treinar e orientar o pessoal, supervisionar os projetos, revisar as estratégias, acompanhar as finanças e realizar planejamentos. A meta para este indicador é um total de 50 visitas de fortalecimento e 15 visitas de acompanhamento aos países até dezembro de 2015.

Por fim identificaram-se dois indicadores relativos ao fortalecimento dos princípios e valores organizacionais da ADRA, o *Plano de Crescimento Espiritual*, que consiste em um planejamento escrito das atividades da agência visando o crescimento espiritual do seu pessoal e o *Evento Espiritual – ADRA e ASA* que é um evento de quatro dias caracterizado pela abordagem dos fundamentos bíblicos e filosóficos da beneficência, presença das lideranças e prática da solidariedade. As metas para esses indicadores são Plano de Crescimento Espiritual implementado anualmente, bem como a realização do evento espiritual ADRA e ASA.

5.1.5.3 Relativos ao público externo

Para atender aos requisitos do critério Resultados no que se refere aos resultados relativos aos público externo foram apresentados cinco indicadores, todos relacionados ao relacionamento ADRA e IASD.

O primeiro indicador refere-se ao *Fortalecimento das atividades solidárias da igreja – ASA* onde à parceira IASD cabe nomear coordenadores de ASA para serem treinados pela ADRA, além de desenvolver ações sociais como o Mutirão de Natal e o Dia da Ação Solidária e Ser-

viço à Comunidade através desta parceria. Para este indicador as metas são 100% das regiões administrativas da IASD com coordenadores de ASA nomeados e treinados e 70% de IASD implementando o Mutirão de Natal uma vez por ano até dezembro de 2015.

Os quatro demais indicadores referem-se à interação com as comunidades onde há presença da IASD tendo os ministérios da igreja como disseminadores da ação da ADRA perante as comunidades: Ministério Jovem, Ministério Pessoal, Ministério da Criança e Ministério da Família. Esses indicadores consistem na preparação de literatura e vídeos a serem utilizados para treinar as lideranças dos respectivos ministérios da IASD em relação ao trabalho da ADRA e em temas correlatos à atuação social, bem como a divulgação desses materiais nos eventos promovidos pela igreja para as lideranças desses ministérios. As metas estipuladas se referem ao percentual de lideranças treinadas por ministério.

5.1.5.4 Síntese da avaliação no critério Resultados

Na avaliação da gestão da ADRA por meio do critério Resultados identificou-se, no que tange aos indicadores relativos ao público-alvo, um ponto forte relacionado à coerência com as práticas de gestão descritas, sobretudo em relação às oportunidades de atuação que a agência tem buscado aproveitar através do aumento da sua capilaridade. Entretanto, observou-se uma predominância de indicadores voltados para a gestão de emergências e uma carência de indicadores voltados para os projetos de desenvolvimento, seus respectivos públicos-alvo e outros aspectos relacionados, o que pode ser entendido como uma oportunidade de desenvolvimento.

No que tange aos indicadores relativos ao público interno observou-se como ponto forte a valorização das pessoas através da capacitação, assim como o crescimento organizacional com foco na preservação dos princípios e valores visto como um pilar estratégico da organização. Destaca-se ainda a existência de indicadores relacionados à formação de redes e a gestão do conhecimento, o que evidencia o quanto a gestão ADRA está aderente às tendências do ambiente organizacional contemporâneo.

Em relação aos indicadores relativos ao público externo, observou-se predominância de indicadores relativos ao relacionamento com a IASD. Em que pese ser esta a maior parceria estratégica da ADRA nota-se carência de indicadores relacionados a outras parcerias, sobretudo no que se refere aos parceiros para a execução dos projetos. O mesmo se aplica aos indicadores

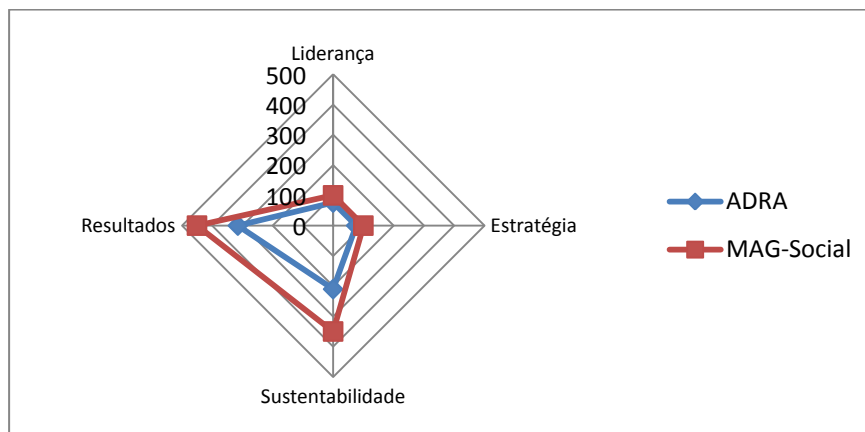
de imagem da organização perante a sociedade como um todo. Além disso, não foram apresentados indicadores relativos ao relacionamento da organização com o meio ambiente, o que revela grande oportunidade de desenvolvimento, uma vez que os impactos ambientais que causados por qualquer organização precisam ser cada vez mais monitorados no sentido de minorar os danos coletivos.

Diante das ponderações apresentadas nesta seção, a avaliação da gestão da ADRA no critério Resultados demonstrou que todos os indicadores apresentados estão definidos claramente, com seus respectivos meios de verificação e metas associadas. No que tange ao atingimento das respectivas metas, foi evidenciado apenas para alguns dos indicadores apresentados. Estas constatações conferiram à gestão da ADRA Brasil, no critério Resultados, uma avaliação correspondente a 70% da pontuação máxima, o que equivale a 315 pontos.

5.2 IMPACTOS DA PESQUISA

Sendo pontuada com um total de 362 pontos na dimensão dos Processos gerenciais e 315 pontos na dimensão dos Resultados, a gestão da ADRA Brasil obteve um total de 677 pontos, o que a enquadra na segunda faixa de pontuação cuja gestão é considerada em desenvolvimento progressivo. Nos critérios Liderança e Estratégias a ADRA atingiu 76% da pontuação máxima do MAG-Social e no Critério Sustentabilidade a organização atingiu 60%, já no critério Resultados a organização atingiu 70% da pontuação máxima. O gráfico abaixo resume a pontuação da organização em relação ao MAG-Social:

Figura 31: Pontuação da ADRA Brasil



Fonte: Elaboração própria, a partir de FNQ, 2013.

Segundo a classificação do MAG-Social, a ADRA encontra-se no nível onde estão as organizações com pontuações entre 501 e 700 pontos, as quais são caracterizadas por possuírem considerável adequação aos requisitos dos critérios, com a maioria das práticas executadas de forma contínua, abrangente e controladas de modo efetivo. As organizações que se enquadram nesse nível evidenciam ainda a existência de melhorias significativas em suas práticas de gestão, além de uma estrutura de indicadores com convergências favoráveis.

A classificação da gestão da organização no nível de “desenvolvimento progressivo” demonstra um alto nível de qualidade gerencial, entretanto essa classificação também evidencia a existência de pontos a serem trabalhados, e é justamente nesses pontos que se materializam os maiores impactos da pesquisa. Em suma, por si mesma a avaliação traz para a agência impactos positivos, no sentido de que fornece aos seus gestores um *feedback* estruturado quanto a qualidade de sua gestão, todavia é ao apresentar recomendações para subsidiar o desenvolvimento gerencial, que os impactos do trabalho se materializam podendo alcançar todas as partes interessadas da organização.

Impactos sociais, por exemplo, podem se originar na medida em que a agência, a partir das considerações oriundas da avaliação no critério Sustentabilidade, decidir por melhor estruturar seus processos e/ou disseminar essa estrutura para toda a organização. Desse modo, as práticas que trazem resultados diretos para o público-alvo poderão ser mais bem acompanhadas, o que contribuirá para melhorar a efetividade das ações da agência e, conseqüentemente, para melhor atender as necessidades dos públicos aos quais atende.

O meio ambiente pode ser beneficiado a partir do tratamento dos impactos ambientais da organização perante os territórios onde está inserida, mediante a implementação de práticas voltadas para a sensibilização dos públicos que se relacionam com a agência. Já a ação dos gestores pode ser alvo de impactos do trabalho, na medida em que as práticas voltadas para a liderança sejam avaliadas periodicamente com foco na melhoria, incorporando-se a experiência para aperfeiçoar os processos, buscando uma definição mais compartilhada dos princípios e valores, assim como do processo decisório. O mesmo se aplica a execução mais abrangente das práticas relativas ao critério Estratégia.

Em se tratando ainda de impactos relativos às ações dos gestores, o diagnóstico pode auxiliar a gestão do dia a dia da organização, bem como contribuir para o desenvolvimento da capacidade gerencial desses profissionais. Outras unidades da ADRA no Brasil podem ser impactadas por este trabalho através da realização de *benchmarking* do processo de avaliação realizado a ADRA Leste.

A depender da difusão da pesquisa esta pode impactar tecnicamente ainda outras organizações brasileiras sem fins lucrativos, as quais poderão se referenciar nos pontos fortes no processo de avaliação aqui descrito. O modelo ora proposto pode ser transmitido também para gestores sociais que almejem trabalhar a qualidade da gestão em suas organizações, além de eventualmente subsidiar órgãos públicos em processos de avaliação de organizações com as quais mantenham parcerias. Cientificamente, o trabalho ora apresentado pode representar uma alternativa para ampliar os estudos em gestão social.

6 CONCLUSÃO

Considerando que as organizações com fins sociais possuem peculiaridades de gestão que demandam instrumentos gerenciais específicos o trabalho apresentado constituiu a proposta de um instrumento para avaliação da qualidade da gestão de organizações sociais orientado pelo MEG, no sentido de apoiar o desenvolvimento gerencial dessas organizações.

Para atender a tal proposta, inicialmente buscou-se considerar as peculiaridades gerenciais das organizações com fins sociais, a estrutura do MEG, bem como alguns aspectos básicos relativos ao conceito da qualidade e sua evolução. A partir desses elementos teóricos se originou um modelo hipotético que foi testado empiricamente mediante sua aplicação em uma organização do terceiro setor. A organização selecionada para acolher a experiência de teste do modelo foi a OSCIP ADRA Brasil - Unidade Regional Leste.

A escolha do MEG enquanto modelo de referência se deu mediante o reconhecimento da experiência acumulado pela FNQ, que já dura mais de 22 anos, em construir modelos para avaliar a qualidade da gestão, bem como pelo amplo trabalho de pesquisa que esta organização desenvolve. Ressalta-se que o MEG foi elaborado e tem sido melhorado permanentemente na busca por se tornar um modelo de avaliação que dê conta de mensurar a maturidade gerencial de qualquer tipologia organizacional. Para a FNQ o modelo apresenta uma compreensão comum de gestão, e é capaz de avaliar a qualidade deste objeto em organizações públicas, privadas, do terceiro setor, enfim em qualquer contexto organizacional.

Em que pese sua concepção genérica, comumente se observa a aplicação do MEG em organizações onde tipicamente prepondera o capital. Isso pode traduzir simplesmente o reflexo da maior proporção dessas organizações no universo brasileiro, visto que estamos inseridos em uma economia de mercado, entretanto não se pode deixar de observar que tal contexto exerce significativa influência sobre os aspectos contidos na estrutura do modelo, conformando-o inevitavelmente à realidade das organizações de mercado.

Originalmente o MEG se vale de terminologias comuns do contexto empresarial, as quais são usadas de modo recorrente nas publicações da FNQ. Isso se distancia essencial e

ideologicamente da realidade das organizações com fins sociais dificultado a aplicabilidade do modelo nessas organizações. Ressalte-se ainda que a estrutura dos critérios de excelência é complexa e o entendimento das perguntas demanda compreensão profunda de conceitos gerenciais, privilegiando ainda o aspecto da competitividade, o que também foge do universo simbólico das organizações com fins sociais.

É importante destacar que numa avaliação à luz do MEG a organização deve separar suas atividades-fim daquelas consideradas de cunho social, o que no caso de uma organização sem fins lucrativos não se aplica, visto que esta foi criada com uma missão tipicamente social. O MEG solicita ainda que a organização avaliada apresente resultados econômico-financeiros expressos em indicadores tradicionais, a exemplo de índices de rentabilidade, que são de menor relevância na gestão dessas organizações.

Diante de tais constatações e considerando que grande parte dos autores na área de gestão social reconhecem a necessidade da construção de um ferramental próprio de apoio à gestão, o qual contemple as peculiaridades dessas organizações, buscou-se elaborar e propor um modelo aplicável a gestão social.

Quanto a estrutura, o modelo proposto está alicerçado nos mesmos fundamentos considerados pela FNQ. Os requisitos presentes nos critérios e itens do MEG, considerados compatíveis e relevantes para a gestão social, foram mantidos no modelo proposto. De modo análogo ao MEG os requisitos da qualidade são expressos através de perguntas agrupadas em critérios. Essas perguntas devem ser respondidas pela organização através da descrição de suas práticas de gestão e são avaliadas por meio de um sistema de pontuação.

Se comparados ao MEG, os fatores de pontuação do MAG-Social consideram de modo mais direto o ciclo PDCA e as faixas de pontuação foram alteradas em virtude da nova estruturação dos critérios. Na dimensão dos processos o MEG apresenta noventa e cinco perguntas distribuídas em sete critérios e o MAG-Social apresenta vinte e duas perguntas distribuídas em três critérios. Já na dimensão dos resultados o MEG solicita a apresentação de indicadores em cinco grupos e o MAG-Social solicita os indicadores em três grupos.

Em suma, considera-se que o modelo proposto e apresentado neste trabalho ganha a simplicidade e a adaptação de que carecem as organizações sociais na busca de ferramental mais aderente à sua gestão proporcionando a acessibilidade dessas organizações a um processo inclusivo de qualidade.

No que tange a experiência de teste do modelo foi concluída com a organização avaliada, ADRA Brasil, tendo sua gestão classificada no nível de desenvolvimento progressivo, o que demonstrou seu alto grau de qualidade gerencial, em um processo de avaliação que apresentou potencial para gerar ainda impactos técnicos, sociais, ambientais e científicos positivos.

Quanto às limitações do trabalho residem, sobretudo, em torno do fator tempo. Avaliar a gestão de uma organização requer imersão suficiente para absorver elementos do seu universo simbólico, elementos esses que não se explicitam no discurso dos atores, mas no comportamento coletivo. A limitação temporal para realização da análise empírica pode ter contribuído para que a avaliação, eventualmente, não viesse a dar conta do universo de elementos dessa natureza presentes na ADRA, em que pese o uso da técnica de observação visar minimizar tal lacuna.

Outra limitação reside na forma de registrar as práticas de gestão e a contribuição dessa forma para minimizar a subjetividade na avaliação. O registro da prática em formato de resumo deixa a cargo do pesquisador a identificação de elementos que evidenciem os fatores de pontuação, trabalhos futuros podem se valer de fichas de registro com campos específicos em correspondência aos fatores avaliados, a fim de proporcionar, antes da avaliação do pesquisador, uma autoavaliação por parte da organização, minimizando assim o fator subjetividade na avaliação.

Por fim, a proposição de estratégias para difusão da cultura de avaliação no âmbito de organizações sem fins lucrativos, a formação de redes, comunidades virtuais de aprendizagem ou bancos de boas práticas, além do desenvolvimento de *softwares* para avaliar a gestão de dessas organizações, são exemplos de temáticas que poderão, a partir deste trabalho, orientar futuras reflexões acadêmicas e práticas profissionais que favoreçam o desenvolvimento da gestão social no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ADRA Brasil. Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos Assistenciais. Disponível em: <<http://www.adra.org.br>>. Acesso em: 5 out. 2013.
- AILDEFONSO, E. C. **Filosofia da Qualidade**. Disponível em : <<ftp://ftp.cefetes.br/cursos/CodigosLinguagens/EAILDEFONSO/HIST%D3RIA%20DA%20QUALIDADE.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2013.
- AIRES, J. A.; ERN, E. A influência dos professores na construção das disciplinas escolares: o caso da Química em uma instituição de ensino secundário catarinense. In: ANPED - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 28, 2005, Caxambú - MG. **Anais...** Minas Gerais: ANPED, 2005.
- ALGARTE, W. **A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.
- ALMEIDA FILHO, N. Transdisciplinaridade e saúde coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1/2, p. 5-20, 1997.
- ALMEIDA, P.R. **Breve visão histórica sobre o planejamento no Brasil**. Disponível em: <<http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/1369PlanejBr1946-2005.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2012.
- ALVES, F. M. S.; REINERT, J. N. **A multidisciplinaridade no curso de graduação em Administração: estudo de caso do UFSC**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/36_pdf.pdf> . Acesso em: 10 dez. 2013.
- ALVES-JR, M. D, FONTENELE, R. E. S. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para Organizações do Terceiro Setor: um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES494.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2014.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1. p. 227-266.
- AMORIM, M. Vozes e silêncio no texto de pesquisa em ciências humanas. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 116, p. 7-19. 2002.
- ANDRADE, A. L. Gênero nas organizações: um estudo de caso no setor bancário. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.
- ANDRADE, R. D.; MELLO, D. F. de. OS e instituições governamentais: perspectivas de parceria na atenção à saúde da criança através dos voluntários e da pastoral da criança. **Rev. esc. enferm.**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 93-97, 2006.

ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T; SANTELLE, O. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. **Rev. Saúde Pública**, v.47, n. 1, p.158-163. 2013.

APPLE, M. W. **Ideologia e currículo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ARBAGE, A. P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagens em busca de um framework para aplicação em sistemas agro-industriais. In:ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

BASTOS, F. A.; SANTOS, E.; TOVO, M. F. **Capital social e Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_SegesMare_caderno02.PDF>. Acesso em: 9 mar. 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO,W. ; SACHS (orgs.), **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA. Disponível em: < <http://bresserpereira.org.br>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

CABRAL, E. H. de S. Valores e espaço público: referenciais e instrumentos para a avaliação de projetos sociais. **Rev. Adm. Pública**, local, v. 45, n. 6, p.1915-1941, 2011.

CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total no estilo japonês**. Rio de Janeiro: QFCO, 1992.

COELHO-FILHO, M. de S. **15 anos de OS: O Modelo Baiano**. Disponível em: <http://www.escoladegovaerno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/147.pdf>. Acesso em: 9 abr.2013.

COUTINHO, C. N. **Democracia: um conceito em disputa**. Disponível em: <<http://laurocampos.org.br/2008/12/democracia-um-conceito-em-disputa/>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

DUPAS G. **Tensões contemporâneas entre o público e o privado**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão**. São Paulo: FNQ, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FNQ, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso: 12 fev. 2014.

GODOY, S. A. Estudo de caso qualitativo. In GODOI, C. K. et al (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, M. C. L; SANTOS, S. M. C, MELO, C; SANCHES-FILHO, A. Avaliação da capacidade de gestão de OS: uma proposta metodológica em desenvolvimento. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 1642-1650, nov./dez., 2004.

IBAÑEZ, N.; BITTAR, O. J. N. V.; SÁ, E. N. de C.; YAMAMOTO, E. K.; ALMEIDA, M. F. de; CASTRO, C. G. J. de. **OS de saúde: o modelo do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232001000200009&script=sci_arttext>. Acesso 15 fev. 2014

LONGO, R. M. J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1033>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

MAGALHÃES, O. A. V.; MILANI, C; SIQUEIRA, T; AGUIAR, V. M. de. **(Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512006000200007. Acesso: 06 fev. 2014.

MAIS DESTAQUE Leste. **A Revolução da Esperança**. Ano 01. n. 3. Jan – mar 2014.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, A pesquisa qualitativa em debate, Bauru, 2004. Anais..., Bauru: SIPEQ, 2004. 1 CD.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDINA, C. de A. **Entrevista: o diálogo possível**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1995.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: editora Artiber, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOURA, M.S. de S.; MAGALHÃES, O. A. V. TEIXEIRA, L.R.; SILVA, M. R. T.; SILVA-JUNIOR, J. T. **Especificidades da gestão de empreendimentos na economia solidária - breve estado da arte sobre o tema**. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INVESTIGADORES DE COOPERATIVISMO, 2004, São Leopoldo. Anais... São Leopoldo, 2004.

OLIVEIRA, G. T. de. MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gest. Prod.**, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008.

PEREIRA, M. R. **Terceiro setor**: identificando suas organizações e propondo um novo um conceito. Disponível em: <<http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/artigos/terceiro-setor-identificando-suas-organizacaoes-e-propondo-um-novo-um-conceito-dr.-rodrigo-mendes-pereira>>. Acesso: 10 nov. 2014.

PEREIRA, O. P.O Ethos do Indivíduo grego e o êxtase do sujeito contemporâneo. **Episteme**, Porto Alegre, v. 19, p. 115-137, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1991.

RAMOS, A. G. A. **nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço para uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RIBEIRO, D. **Gerencialismo e transformações no ensino superior federal: uma análise à luz da experiência UFBA**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB507.pdf>. Acesso em: 20. dez 2012.

SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Rev. adm. Empres**, local, v. 48, n. 3, p. 64-80. 2008.

SANTOS, B. de S. A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE E A REFORMA DO ESTADO. **Anais...** São Paulo: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 1998.

SANTOS, L. M. A. dos; LOPES, F. D.; AÑEZ, M. E. M. Análise crítica em OS: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cad. EBAPE.BR**, local, v. 5, n. 2, p. 01-16. 2007.

SCHMIDT, V. V. Coerência programática e disciplina parlamentar: partidos políticos frente à proposta das organizações sociais. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 19, n. 40, p. 211-231, jun. 2011

SERVA, M; JAIME JUNIOR, P; Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **RAE**, São Paulo, v. 35, n.1, p.64-79, mai/jun, 1995.

SILVEIRA, P. da; RIBEIRO, J. L. D; PAULA, I. C. de. Abordagem para identificação de oportunidades de projetos em OS: desenvolvimento e estudo de caso. **Prod.**, local, v. 22, n. 3, p.448-461, 2012.

SIQUEIRA G. **Epistemologia da razão substantiva de guerreiro ramos**. Disponível em: <<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2014/03/RAC102.pdf>>. Acesso: 10 nov.2014.

TENÓRIO. G. F (Org.). **Gestão de ONGs**. 7. Ed. Rio de Janeiro: FGV. 2003.

TIBÉRIO, A. A.; SOUZA, E. M.; SARTI, F. M. Considerações sobre avaliação de estabelecimentos de saúde sob gestão de OSS: o caso do Hospital Geral do Grajaú. **Saúde soc.**, v. 19, n. 3, p. 557-568, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de coletas de dados no campo**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VIOLIN, T. C. **Terceiro setor e as parcerias com a administração pública**: uma análise crítica. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

ZAWISLAK, P. A. Nota Técnica: Economia das organizações e a base para o pensamento estratégico. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 180-185.

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

- 1 - Como a organização define os princípios e valores que norteiam a sua atuação?
- 2 - Como a organização seleciona, prepara e avalia profissionais para o exercício da liderança?
- 3 - Como ocorre o processo decisório e a comunicação na organização?
- 4 - Como os atos da liderança são acompanhados?
- 5 - Como a organização define suas estratégias, objetivos e metas?
- 6 - Como são assegurados os recursos para a operação?
- 7 - Como o desempenho da organização é analisado?
- 8 - Como a organização segmenta oportunidades de atuação e define seu público alvo?
- 9 - Como a organização identifica as necessidades e expectativas do seu público-alvo?
- 10 - Como a organização trata as manifestações do público-alvo e o informa sobre sua missão e os serviços que oferece?
- 11 - Como a realização do trabalho é estruturada na organização?
- 12 - Como o desempenho e a satisfação dos funcionários e voluntários são analisados na organização?
- 13 - Como os funcionários e voluntários são inseridos nos processos de planejamento e gestão da organização?
- 14 - Como a organização estrutura a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários e voluntários?
- 15 - Como a organização fomenta a ética, a transparência e o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à sua atuação gerenciando sua imagem perante a sociedade?
- 16 - Como a organização interage com seus parceiros?
- 17 - Como a organização dinamiza sua integração em grupos de interesses comuns e competências complementares?
- 18 - Como são tratados os impactos ambientais da atuação da organização?
- 19 - Como os processos financeiros são considerados com foco no alcance das estratégias?
- 20 - Como a organização estrutura seus processos?
- 21 - Como a organização considera os conhecimentos relevantes para sua atuação?
- 22 - Como a tecnologia da informação apóia os processos da organização?

APÊNDICE B – Ficha de análise de práticas

MAG-Social: Observação da Prática							
Critério: XXX							
Questão.							
Resumo da prática:							
Comentários							
Pontos fortes (PF):							
Oportunidades de desenvolvimento (OD):							
Análise das práticas do Critério XXX							
Fator	Questões				Avaliação	% do fator	% do critério (média dos fatores)
	A	B	C	(...)			
Aderência							
Planejamento							
Execução							
Controle							
Avaliação							
Total							
Pontuação máxima do critério							
Pontuação obtida na avaliação para o critério							

APÊNDICE C – Ficha de análise de indicadores

Ficha de Indicadores – Grupo de indicadores relativos a XXX					
Nº	Indicador	Definição	Meio de verificação	Meta	Última mensuração

Análise dos indicadores		
Indicador	Definição (O indicador está claramente definido assim como seus meios de verificação e metas associadas?).	Convergência (O indicador atingiu ou superou a respectiva meta em seu último ciclo de mensuração?).
Indicador A		
Indicador B		
Indicador C		
Indicador D		
Indicador (...)		
Avaliação		
% do fator		
% do grupo de indicadores (média aritmética)		
Pontuação máxima para o grupo de indicadores		
Pontuação obtida na avaliação para o grupo de indicadores		

ANEXO A – Padrões de trabalho da ADRA

MAPA DE PROJETOS EM FASE DE NEGOCIAÇÃO – 2012								_____	
Local de Implementação	Período		Orçamento US\$	Nº de Beneficiários	Parceiro(s)		Observações / Status		
	Início	Fim			Nomes	%			

Nome: _____ Função: _____

Nome do País/Escritório:		ADRA Leste - Regional Bahia/ Sergipe					
Número de Empregados:		Adv.			Não-Adv.		
SEÇÃO I (Para ser preenchida pelos Escritórios Implementadores)							
* Valor dos Projetos Anualizado em							
Lista de Países Dadores	Número de Projetos Financiados		Actual Número de Beneficiários	Dinheiro	Alimentos	Outros	Total em US\$
	Desenvolvimento	Assistência					
LOCAL **							
TOTAIS							
% do valor total de projetos provenientes de contribuições locais							100%
<i>** Uma só entrada para o total de todos os projetos financiados localmente</i>							
SEÇÃO III - Informação de Doadores e Parceiros							
<p>Por favor, providencie uma lista de doadores e parceiros que trabalharam com você. Esta lista será utilizada no Relatório Anual da ADRA Internacional. Os nomes aparecerão exatamente como estão nesta lista.</p>							
Assinado por: _____				Data: _____			
Parceiros:							

Relatório Estatístico

DEFINIÇÃO DE INDICADORES E DISTRIBUIÇÃO DE METAS¹

#	AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	2011		2012		2013		2014		2015	
			M	A	M	A	M	A	M	A	M	A
1	Capacitação de RRHH											
1.1												
1.2												
2	Crescimento organizacional											
2.1												
2.2												
2.3												
2.4												

Definição de Indicadores e Metas

ADRA Brasil - Descrição de Trabalho

Gerente Regional

Título do Cargo: Gerente Regional

Supervisa: Todos os trabalhadores da ADRA de sua regional

Resumo das responsabilidades: Administrar e supervisionar todos os aspectos do programa da ADRA em sua região.

Responsabilidades:

- 1) Representar a ADRA em todos os seus contatos com as autoridades do governo local.
- 2) Desenvolver e coordenar estratégias regionais de forma participativa com os coordenadores de projetos e outras partes envolvidas.
- 3) Serve como Secretário da Comissão Administrativa Regional da ADRA, sendo responsável pela formulação da agenda e atas das reuniões.
- 4) Assegurar que a Comissão Administrativa Regional se reúna periodicamente para discutir e aprovar as necessidades da ADRA regional.
- 5) Facilitar o processo de aprovação de estratégias através da Comissão Administrativa Regional a fim de submetê-las à Comissão Diretiva da ADRA Brasil.
- 6) Desenvolver uma estratégia regional de captação de recursos para projetos junto a empresas, fundações, órgãos governamentais e pessoas físicas.
- 7) Assegurar que haja uma base de financiamento de projetos balanceada incluindo doadores governamentais, empresas públicas e privadas e pessoas físicas.
- 8) Assegurar que todos os projetos sejam auto-sustentáveis inclusive para custos administrativos dos mesmos.
- 9) Assegurar que os projetos executados pela ADRA em seu território estejam alinhados com a missão da ADRA e que em nenhum aspecto venham ferir os princípios da Igreja Adventista do Sétimo Dia.
- 10) Desenvolver projetos de desenvolvimento comunitário que sejam atrativos e apresentá-los a doadores potenciais tais como órgãos governamentais, empresas públicas e privadas e doadores pessoa física.
- 11) Ter em mente que a missão da ADRA deve ser integrada com os demais departamentos da IASD e para tal seu escritório deve desenvolver ações que assim o demonstrem.


Perfil desejado:

- Pessoa dinâmica, com paixão e interesse pela área social.
- Capacidade de liderar equipes.
- Capacidade gerencial nas áreas de recursos humanos, comunicação, relações públicas, desenvolvimento e gerenciamento de projetos sociais.
- Preferencialmente com formação nas áreas de Administração e Economia e com pós graduação em áreas relacionadas ao Terceiro Setor.
- Se não for formado em Teologia, ao menos ter ou se oferecer a ele/ela o curso de Estudos em Teologia.

- 12) Assegurar resposta imediata às emergências que venham a ocorrer em seu território em coordenação com o Diretor da ADRA Brasil e de acordo com o Plano Nacional de Gestão de Emergências da ADRA Brasil.
- 13) Responsável em desenhar um plano de crescimento espiritual para o pessoal e colocá-lo em prática.
- 14) Participar ativamente de reuniões e outras atividades promovidas pelo escritório nacional da ADRA Brasil.
- 15) Assegurar que todos os projetos executados cumpram com as condições estabelecidas em contratos e convênios.
- 16) Assegurar que todos os relatórios de prestação de contas sejam enviados regularmente aos doadores conforme estabelecido nos contratos.
- 17) Obter e enviar regularmente cópias de todos os relatórios de atividades e financeiros ao escritório nacional da ADRA Brasil, bem como à administração dos campos locais.
- 18) Visitar regularmente os projetos a fim de monitorar e avaliar se os mesmos estão sendo executados de forma eficaz.
- 19) Promover visitas dos líderes da igreja no estado e da união local aos projetos da ADRA.
- 20) Manter os líderes da igreja bem como os membros em geral bem informados sobre as atividades da ADRA na região.
- 21) Promover o trabalho da ADRA através dos meios de comunicação de seu território.
- 22) Organizar processos de avaliação periódica dos projetos a fim de medir o rendimento e estimar o impacto dos mesmos.
- 23) Zelar pelo desenvolvimento dos recursos humanos no território da regional incluindo o seguinte: recrutamento, treinamento, desenvolvimento profissional, avaliação profissional, cuidar do bem estar de seus trabalhadores e voluntários e divisão de responsabilidades aos trabalhadores do escritório e dos projetos.
- 24) Assegurar que as estratégias regionais estejam alinhadas com as estratégias da ADRA Brasil.
- 25) Delegar o poder de decisão aos níveis mais apropriados.
- 26) Desenvolver e manter um sistema de administração da informação apropriado. Enviar notícias periódicas ao escritório nacional da ADRA Brasil sobre novos projetos, histórias de sucesso, conclusão de projetos, etc. a fim de serem publicadas na mídia da igreja e na mídia externa.
- 27) Enviar pontualmente as informações estatísticas solicitadas pelo escritório nacional da ADRA Brasil.
- 28) Assegurar que haja continuidade do escritório regional mantendo uma "memória institucional", através de um sistema de gestão de documentos, arquivos de recursos humanos, relatórios de projetos e qualquer outra informação pertinente.
- 29) Outras responsabilidades que lhe sejam atribuídas pelo diretor da ADRA Brasil.

ANEXO B – Documentos orientativos

MODELO



INFORME FINAL PARA (Inserir o Tipo de Emergência)
(Inserir o Nº do Arquivo de Resposta a Emergência)

EM

(Inserir o Nome da Cidade, País e Divisão)

Apresentado em (Inserir data)
Revisado e apresentado novamente em (Inserir data)

DEB

ADRA (Inserir Nome do País)
(Inserir Nome da Pessoa de Contato)
(Inserir Endereço)

(Inserir No. do Telefone do Escritório)
(Inserir Nº. do Celular)
(Inserir Nº. do Fax)
(Inserir o Correo Eletrônico do Contato Principal)

I. DESCRIÇÃO DA EMERGÊNCIA

A narração descritiva deve ser de 2 a 4 parágrafos de acordo com o descrito na proposta, e deve incluir toda informação adicional ou atualizada disponível depois que a proposta foi apresentada. Inclua 1 ou 2 fotografias de baixa resolução de emergência. Total para esta seção: aprox. de 16 - 1 página.

II. DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO

A narração da implementação deve conter, em formato de parágrafo, todas as perguntas formuladas na "Guia para os Relatórios Finais". Devem ser incluídas três a cinco fotografias de baixa resolução, a menos que imagens de alta resolução possam ser enviadas por correio eletrônico com o relatório final. Esta seção deve ter entre 1 - 2 páginas.

III. NARRATIVA FINANCEIRA

Cada linha orçamentária da tabela de gastos deve ser explicada na narrativa financeira, assim como todas as discrepâncias e mudanças. A narrativa financeira deve ter entre 16 - 1 página aproximadamente, conforme seja necessário.

IV. AVALIAÇÃO

Considere as mudanças a partir da intervenção proposta, as lições aprendidas e as melhores práticas, ou seja, explique o que funcionou bem durante esta intervenção e o que pode ser melhorado nos projetos futuros. Descreva todos os planos de longo prazo que possam ser desenvolvidos como resultado desta intervenção. A narração deve ser tão extensa quanto se necessite.

ADRA (Nome do País); [Título do Projeto] (EMM XX.XX)

TABELA DE GASTOS

VALORES DE EXEMPLO – REVISE ANTES DA ENTREGA

Descrição de Linha Orçamentária	Unid.	Quant.	Valor Unitário Real (R\$)	Quantia Total Orçada (R\$)	Quantia Total Real (R\$)	Quantia Total (US\$)	% Crédito (%)
Arroz (polido)	Kg	6	R\$11,83	R\$11,16	R\$10,86	\$5,93	-2%
Feijão (preto)	Kg	3,5	R\$3,25	R\$11,34	R\$11,26	\$5,54	-1%
Farinha de Milho	Kg	3,5	R\$2,01	R\$7,10	R\$7,04	\$3,51	-1%
Óleo Vegetal	Litro	2	R\$3,50	R\$7,20	R\$7,20	\$3,59	0%
Sal Iodado	Kg	1	R\$0,72	R\$0,72	R\$0,72	\$0,37	0%
Apúcar (cana)	Kg	4	R\$0,51	R\$2,44	R\$2,44	\$1,25	0%
SUB-TOTAL (Reações de Alimentos para uma Família - 14 dias)				R\$39,96	R\$39,76	\$20,29	0%
Reações de Alimentos	1 ano	629	R\$39,76	R\$24.975,00	R\$25.009,04	\$12.825,15	0%
Passagem	5 dias	5	R\$350,00	R\$1.750,00	R\$1.750,00	\$853,89	0%
Alojamento	2 hab. 5 noites	2	R\$45.000,00	R\$90.000,00	R\$90.000,00	\$42.763,51	-4%
Transporte	Viagem	2	R\$426,25	R\$852,50	R\$852,50	\$417,46	0%
Utilidade	2 semanas 10 dias	10	R\$45,00	R\$450,00	R\$450,00	\$217,44	-3%
SUB-TOTAL (Custos Diretos)				R\$27.587,64	R\$27.586,68	\$14.300,62	0%
Custos Indiretos (5% máximo)					R\$1.362,46	\$668,70	0%
ORÇAMENTO TOTAL					R\$29.249,04	\$14.969,62	0%

* CÁLCULO: custo orçado menos custo real dividido pelo custo orçado.
Taxa de câmbio do orçamento: US\$ 1,00 = R\$ 1,45 (15 de Janeiro de 2008)

TABELA DE FUNDOS RECORRIDOS	Comparativo	Mês Utilizado no Logot.	Taxa de Câmbio Real	Data de Recorrimento	Quantia Real Recebida (R\$)	Quantia Real Enviada (US\$)
ADRA Escritório de País	25%	R\$	0%	1/15/05	4.375,00	2.950,00
ADRA Escritório de Divisão Regional	25%	R\$	0%	1/14/05	4.375,00	2.950,00
ADRA Transmissão	50%	US\$	1,56	1/12/05	18.500,00	10.000,00
FUNDOS TOTAIS RECEBIDOS					R\$29.260,00	\$16.000,00

ADRA (Nome do País); [Título do Projeto] (EMM XX.XX)

ASSINATURA

Revise a informação e os relatórios financeiros prévios. Ao assinar a continuação, constato que toda a informação neste relatório final está atualizada e é verdadeira.

ASSINATURA _____ DATA _____

NOME COM LETRA DE FORMA _____ FUNÇÃO _____

ADRA (Nome do País); [Título do Projeto] (EMM XX.XX)



ADRA Internacional
Guia para Relatórios Finais de Resposta a Emergências

DATA LIMITE PARA A APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL

As atividades para todos os projetos de resposta a emergências devem finalizar até no máximo 60 dias após a data de aprovação para o seu início. Um relatório final completo deve ser entregue até 30 dias depois de encerradas as atividades do projeto. Este deve estar escrito com clareza e conter somente informação pertinente. Deve ter um total de 4 a 5 páginas aproximadamente (incluindo a página inicial).

CONTEÚDO DO RELATÓRIO FINAL

Um relatório final completo consta de três grupos de informação:

1. Relatório programático e avaliação apresentado em formato Word. Este deve incluir uma seção de "lições aprendidas", assim como uma narração financeira explicando a tabela de gastos e a tabela de fundos recebidos.
2. A tabela de gastos e a tabela de fundos recebidos devem ser apresentadas em formato Excel (de acordo com o formato modelo e as partidas do orçamento aprovadas), sobre a base de relatórios financeiros gerados por computador com o programa contábil identificado na proposta.
3. O relatório financeiro gerado por computador para este projeto deve ser apresentado como documentação de apoio com o relatório final no formato contábil gerado pelo computador mencionado acima.

1. Página Inicial (Capa)

A página inicial do relatório programático e avaliação deve incluir o seguinte:

- O tipo de emergência (e nome, se for o caso).
- O número do projeto designado pela ADRA Internacional.
- A localização do projeto de resposta a emergência, incluindo a cidade, o país e a Divisão na qual está inserido o Escritório de Implementação.
- As pessoas de contato chave: nome e função dos indivíduos que escreveram e assinaram sobre a precisão do relatório final (geralmente o Diretor Nacional e o Gerente do Projeto).
- Informação de contato (número de telefone fixo, número de telefone celular, número de fax e correio eletrônico).
- Data de entrega do relatório final para a ADRA Internacional e Escritório da Divisão/Regional. Se for apresentado um relatório final revisado, incluir ambas as datas: a de apresentação inicial e a(s) data(s) apresentação(s) revisada(s).

2. Descrição da Emergência

Inicie o relatório programático e avaliação com um resumo da informação básica da proposta; inclua uma atualização a fim de brindar uma descrição mais precisa do que sucedeu, quando sucedeu, onde sucedeu e quantas pessoas foram afetadas.

Guia para Relatórios Finais de Resposta a Emergências

1

3. Descrição da Intervenção

No relatório programático e avaliação descreva a intervenção, o monitoramento e os esforços realizados para assegurar o cumprimento dos objetivos propostos. Lembre-se que a resposta deveria ter sido implementada de acordo com a proposta aprovada. Qualquer mudança necessita ser documentada no relatório final e deve ter recebido autorização prévia do Escritório da Divisão/Regional e ADRA Internacional antes de ser levada a cabo.

Inclua a seguinte informação:

- Em que setor se enquadra esta intervenção (abrigo, alimentos, segurança, etc.)?
- Onde foi implementada esta resposta a emergência? Houve mudança do lugar do plano original? Se sim, por quê?
- Houve alguma mudança significativa na avaliação original das necessidades? Houve algum outro relatório de avaliação subministrado por outras organizações?
- Quem coordenou a resposta nacional e local para esta emergência? O que foi pedido para a ADRA?
- De que maneira ADRA colaborou com outras ONGs nesta resposta? Como assegurou que não houvesse duplicação de assistência?
- Que critérios foram utilizados para selecionar os beneficiários entre o total das pessoas afetadas? Proporcionou-se ajuda de acordo com o Código de Conduta do OICV, conforme requerido?
- Qual foi a quantidade real de beneficiários (pessoas) e famílias (com uma média de pessoas por família que recebeu assistência)?
- O que recebeu exatamente cada família beneficiária? Como foi seguido ou diferenciou-se do plano de implementação proposto?
- Que padrões mínimos do Projeto Estera foram aplicados e utilizados durante esta resposta? Foram cumpridos os padrões mínimos do Projeto Estera segundo o planejado? Se não, por quê?
- Houve alguma outra mudança na implementação?

Por favor, incluir fotografias novas que não foram apresentadas antes, e que documentem as atividades do projeto. Podem ser enviadas como documentos adjuntos por correio eletrônico, em um disco compacto (CD) por correio ou inseridas como imagem no documento do relatório programático e avaliação.

4. Narrativa Financeira

Nesta seção do relatório programático e avaliação, resume os gastos e explique as diferenças existentes com relação ao orçamento original.

Inclua a seguinte informação:

- O projeto foi implementado de acordo com o planejado?
- Proveja uma descrição narrativa das modificações ou reprogramação de linhas orçamentárias ocorridas durante o projeto. Por que houve mudanças no orçamento durante a implementação? Resuma e explique qualquer diferença entre os gastos orçados e os reais, como se mostra por separado na tabela de gastos.
- Os Ingressos recebidos do projeto foram depositados e mantidos em uma conta não administrativa dedicada para este projeto?

Guia para Relatórios Finais de Resposta a Emergências

2

- Foram feitas cotações de diferentes vendedores para conseguir o melhor preço para os materiais?
- A quantidade de mercadorias foi igual ou menor a planejada? Se não foi igual, por quê?
- Assegure-se de que os custos unitários apareçam na moeda local e em dólares americanos.
- Se houve um incremento ou déficit nos ingressos devido ao câmbio de moeda, inclua uma explicação na narração do orçamento acerca de como foram utilizados estes fundos adicionais ou o que foi feito para compensar a perda.
- Sobrou dinheiro que não foi implementado? Se sim, quanto?

6. Tabela de Gastos e Tabela de Fundos Recebidos

Junto com o relatório programático e avaliação, apresente uma tabela de gastos e uma tabela de fundos recebidos seguindo o formato Excel providenciado (veja o formato) e sobre a base de relatórios financeiros gerados por computador para o projeto. A tabela de fundos recebidos deve mostrar a contribuição de cada escritório parceiro, a data em que foram recebidos os fundos e quanto foi recebido da transferência bancária (incluindo as comissões bancárias).

- Elabore uma lista de parcelos e suas contribuições finais para esta resposta a emergência.
- Na final da tabela de gastos devem figurar a taxa de câmbio e a data de conversão (veja o formato em Excel). A taxa deve ser a mesma utilizada pelo banco para a transferência da ADRA Internacional. Se forem recebidos ingressos em mais de uma moeda, a taxa utilizada deve ser a taxa bancária média.
- Os custos indiretos não podem exceder 5% dos custos diretos totais. Essa é a quantia máxima permitida. Devido à natureza do projeto, os custos indiretos para as respostas iniciais devem incluir qualquer custo de apoio indireto para o projeto, tal como gastos de comunicação (fax, telefone, etc.), insumos de escritório, comissões bancárias ou visibilidade do projeto.
- Os Interesses sobre os fundos desembolsados devem figurar como Ingressos.
- Para os escritórios com um PNPRE aprovado previamente, inclua a informação bancária para a transferência de fundos, uma vez apresentado o relatório final.
- Todas as quantias devem ser apresentadas em dólares americanos e na moeda local, incluindo a taxa de câmbio.

8. Avaliação

Na conclusão do relatório programático e avaliação:

- Considere as mudanças na implementação com relação ao plano de intervenção proposto.
- Considere o que foi feito bem, as lições aprendidas e o que deveria ser melhorado em projetos futuros.
- Descreva todos os planos de longo prazo que poderão ser desenvolvidos como resultado desta intervenção.

7. Assinatura

O Diretor Nacional ou o Diretor da Junta a cargo da implementação do projeto e do relatório financeiro devem verificar a transparência e precisão do informe final mediante sua assinatura no final do relatório programático e avaliação, antes que seja entregue para a ADRA Internacional e Escritório da Divisão/Regional.

Qualquer cópia dirija-se ao Diretor do Escritório de Gestão de Emergências da ADRA Internacional.

Guia para Relatórios Finais de Resposta a Emergências

3