

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À REDAÇÃO DO TRABALHO
FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DEFENDIDO
Celso Romano Capovilla
E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA
05, 07, 2004
Ana Cervigni Guerra
ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA

A Qualidade da Gestão em Organizações de Ciência e Tecnologia Qualificadas como Organizações Sociais – OS

Autor: Celso Romano Capovilla
Orientadora: Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra

julho/2004

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

**A Qualidade da Gestão em Organizações de
Ciência e Tecnologia Qualificadas como
Organizações Sociais – OS**

Autor: Celso Romano Capovilla
Orientadora: Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra

Curso: Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Dissertação de mestrado apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para obtenção de título de Mestre em Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2004
S. P. - Brasil

INIDADE	BC
1ª CHAMADA	
	17/11/2004
	C173q
	EX
OMBO BC/	61096
ROC.	16.217-04
C	☐
D	☒
PREÇO	11,000
DATA	18.11.04
1ª CPD	

B. b Id 333928

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

C173q Capovilla, Celso Romano
A qualidade da gestão em organizações de ciência e tecnologia qualificadas como organizações sociais - OS / Celso Romano Capovilla.-- Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Ana Cervigni Guerra.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Gestão da qualidade total. 2. Gestão de empresas. 3. Estrutura social. 4. Planejamento estratégico. I. Guerra, Ana Cervigni. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A Qualidade da Gestão em Organizações de
Ciência e Tecnologia Qualificadas como
Organizações Sociais – OS**

Autor: Celso Romano Capovilla

Orientadora: Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra



Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra
Cenpra



Prof. Dr. José Tomaz V. Pereira
Universidade Estadual de Capinas



Prof. Dra. Sílvia Massruha
Embrapa

Campinas, 05 de julho de 2004

Dedicatória:

Dedico este trabalho à minha mãe
por sua luta e incondicional incentivo.

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho foi possível com a ajuda de várias pessoas:

À minha esposa Izilda pela sua compreensão e apoio técnico.

Às minhas filhas Letícia e Thaís na tentativa de compensar os momentos ausentes.

Aos meus pais pela minha formação.

À minha orientadora pelo incentivo e confiança.

Ao professor Tomaz e professora Sílvia pelas inúmeras contribuições.

Aos colegas da RNP e do Grupo de HD que ajudaram direta ou indiretamente com este trabalho.

À professora Ana Rita do IDSM, ao Sr. Aldino Graef do CGEE, ao Sr. Eduardo Frare da ABTLuS e ao Sr. José Luíz do IMPA pela paciência e pelas informações valiosas fornecidas durante as entrevistas.

Liderança é referir-se ao valor e potencial das pessoas com tanta clareza que elas são inspiradas a ver essas qualidades em si mesmas.

Stephen Covey

Quando os costumes morais são suficientes, as leis são desnecessárias; quando tais costumes são insuficientes, as leis se tornam inaplicáveis

Emile Durkheim

Resumo

CAPOVILLA, Celso R., *A Qualidade da Gestão nas Organizações de Ciência e Tecnologia Qualificadas como Organizações Sociais – OS*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 100 p. Dissertação (Mestrado).

As Organizações Públicas têm sofrido pressões sociais por serviços de melhor qualidade ao mesmo tempo em que os governos se vêem limitados pelos recursos. Em resposta, há um movimento de mudança nos padrões de gestão pública apoiados em princípios como descentralização e autonomia e em conceitos como flexibilidade, eficiência e eficácia, inovação e melhoria contínua. Essa mudança paradigmática levou a estabelecer-se uma distinção entre órgãos estatais e organizações que prestam serviços públicos.

Este trabalho destaca essas organizações e mais precisamente as Organizações Sociais que atuam na área de Ciência e Tecnologia e, através de um Contrato de Gestão, firmam uma parceria com o Estado para a execução de serviços de relevante importância para a sociedade. Descreve também como um Contrato de Gestão pode ser utilizado como instrumento para garantir a gestão do modelo das Organizações Sociais fiel com seus objetivos, suas metas e seus princípios. Baseado nos conceitos da Qualidade, o trabalho enfatiza o uso de instrumentos de avaliação destacando fundamentos e fatores essenciais que devem ser trabalhados com o propósito de obter uma gestão com qualidade em uma Organização Social.

Palavras-chave:

Organizações Sociais, Gestão da Qualidade, Contrato de Gestão, Fundamentos da Qualidade

Abstract

CAPOVILLA, Celso R., *The Quality of Management in Science and Technology Organization Qualified as Social Organization – OS*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 100 p. Dissertação (Mestrado).

The Public Organizations have suffered social pressures for better quality in services at the same time that the governments are dealing with limited financial resources. In response, there is a changing movement on public administration standards based on principles as decentralization and autonomy and concepts as flexibility, efficiency and effectiveness, innovation and continuous improvement. This change of paradigm led to establish a distinction between government agencies and organizations that give public services. This work detaches these organizations and more specifically the Social Organizations that act in the area of Science and Technology and, through a Contract of Management, firm a partnership with the State for the execution of important services for the society.

It also describes how the Contract of Management can be used as instrument to guarantee the management of the Social Organizations Model faithful with its objectives, its goals and its principles. Based on the Total Quality concepts, the work emphasizes the use of evaluation instruments detaching essential fundamentals and factors that they must be worked in order to get a management with quality in a Social Organization.

Key Words

Social Organizations, Quality Management, Contract of Management, Criteria for Quality

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>II</i>
<i>Resumo</i>	<i>IV</i>
<i>Abstract</i>	<i>V</i>
<i>Índice</i>	<i>VI</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>VIII</i>
CAPÍTULO 1 - Introdução	1
<i>Objetivo</i>	<i>2</i>
<i>Delimitações do Trabalho e Estrutura</i>	<i>2</i>
<i>A Coleta de Dados</i>	<i>4</i>
CAPÍTULO 2 - Organizações Sociais	6
2.1. <i>Objetivos de uma OS</i>	<i>6</i>
2.2. <i>Vantagens do Modelo OS</i>	<i>7</i>
2.3. <i>Contratos de Gestão</i>	<i>10</i>
2.4. <i>Avaliação do Modelo OS</i>	<i>19</i>
CAPÍTULO 3 - Fundamentos de Excelência	22
<i>Introdução</i>	<i>22</i>
3.1. <i>Liderança e Constância de Propósitos</i>	<i>22</i>
3.2. <i>Valorização das pessoas</i>	<i>24</i>
3.3. <i>Responsabilidade Social e Ética</i>	<i>26</i>
3.4. <i>Gestão Baseada em Processos e Informações</i>	<i>27</i>
3.5. <i>Satisfação do cliente</i>	<i>28</i>
3.6. <i>Aprendizado Organizacional e Pessoal</i>	<i>29</i>
3.7. <i>Inovação</i>	<i>31</i>
3.8. <i>Agilidade</i>	<i>32</i>
3.9. <i>Visão sistêmica</i>	<i>33</i>
3.10. <i>Plano de Melhoria Contínua</i>	<i>34</i>
CAPÍTULO 4 – Critérios e Itens de Avaliação	36
<i>Introdução</i>	<i>36</i>
4.1. <i>Liderança</i>	<i>36</i>

4.2. Estratégias e Planos	37
4.3. Clientes	39
4.4. Sociedade	40
4.5. Informações e Conhecimento.....	41
4.6. Pessoas.....	42
4.7. Processos	43
CAPÍTULO 5 - Práticas de Gestão	45
<i>Introdução</i>	45
5.1. Exercendo a Liderança.....	46
5.1.1 Gerenciamento por Resultados.....	47
5.1.2 Liderança em Qualidade	51
5.2 O Planejamento Estratégico.....	59
5.3 Clientes – Identificar e Manter.....	74
5.4 O Respeito à Sociedade	76
5.5 O Valor das Informações e do Conhecimento	77
5.6 Valorização das Pessoas	78
5.7 Processos	82
CAPÍTULO 6 - Controle e Melhoria da Qualidade dos Processos	88
<i>Introdução</i>	88
<i>Plano de Melhoria</i>	88
CAPÍTULO 7 – Conclusões e Sugestões de Trabalhos Futuros.....	97
7.1 Resultados da Pesquisa	97
Sistemas de custos.....	97
7.2 Conclusão	99
7.3 Sugestões de trabalhos futuros	104
Bibliografia	106
ANEXO I – Lei de Qualificação das OS	A-1
ANEXO II – Quadro Comparativo OS x OSCIP	A-9

Índice de figuras

<i>Figura 1: Quadro da OS de C&T e datas da qualificação</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2: Relação estabelecida com o contrato de gestão.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3: Organização com estrutura vertical.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 4: Organização com estrutura horizontal</i>	<i>53</i>
<i>Figura 5: Diagrama de causa-efeito rumo à Liderança em Qualidade.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 6: Planejamento Estratégico</i>	<i>64</i>
<i>Figura 7: Planilha de acompanhamento de processos através de indicadores e metas.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 8: Etapas do Plano de Melhoria de Processo</i>	<i>89</i>
<i>Figura 9: Plano de Melhoria.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 10: Perguntas-chave para verificação dos atributos de um plano de ação</i>	<i>96</i>
<i>Figura 11: Manifestações positivas e negativas em cada processo obtidas na pesquisa ...</i>	<i>98</i>
<i>Figura 12: Percentuais de contribuição nos destaques apontados na pesquisa.....</i>	<i>99</i>

CAPÍTULO 1 - Introdução

Qualquer organização governamental ou não, nos dias de hoje, que esteja inserida em um mercado que a cada dia se torna mais consciente das suas necessidades e do seu poder de exigência, precisa estar consciente também da sua necessidade de acompanhar esse mercado e de estar sempre evoluindo à frente do seu mercado, com constante renovação das suas capacidades. É uma questão de sobrevivência.

Para que seja possível acompanhar e se antecipar a essas necessidades, as organizações precisam ser extremamente ágeis e flexíveis para estarem preparadas para enfrentar uma nova situação seja ela vista pela perspectiva do mercado quer seja pela perspectiva comportamental.

As organizações governamentais, principalmente aquelas que executam serviços nas áreas consideradas essenciais são as primeiras que sentem as consequências de uma estrutura administrativa, que pelo seu excesso de burocracia, tende a não conseguir acompanhar as mudanças que a realidade exige. Isso, sem dúvida, se configura num problema.

Esse problema é geral. Também é geral a preocupação dos governos em buscar soluções para esse tipo de problema. Muitas soluções já foram estudadas e implementadas, cada uma dentro de sua peculiaridade. Isso significa que o que funciona num setor da administração pública, pode não funcionar da mesma maneira em outro setor.

Dentre os vários setores que vem sendo modificados no que diz respeito a forma de conduzir e gerir um serviço, pretende-se destacar o modelo das Organizações Sociais como forma de constituir uma organização independente em termos administrativos, regida por um contrato de gestão, executando serviços essenciais à sociedade, mas fomentada e supervisionada pelo poder público.

Mais especificamente, este trabalho estará interessado em concentrar sua análise sobre o modelo de gestão das Organizações Sociais do setor de Ciência e Tecnologia.

Objetivo

O objetivo deste trabalho é mostrar como o modelo das Organizações Sociais, em sua forma mais ampla, pode permitir excelência em gestão organizacional através da ênfase em qualidade. Com essa visão e a de que um contrato de gestão pode garantir a efetividade dos objetivos estabelecidos para uma Organização Social, pretende-se estabelecer formas adequadas de se conduzir uma gestão na direção da excelência em qualidade, que busca seus resultados através de métodos específicos e processos adequados, com respeito aos princípios e valores e integrando pessoas num propósito comum.

Delimitações do Trabalho e Estrutura

O modelo de gestão das Organizações Sociais no Brasil é recente e portanto não há literatura abordando especificamente o tema, porém os conceitos e princípios envolvidos em sua definição estão disponíveis e alguns de seus aspectos serão mostrados e discutidos ao longo deste trabalho. Organizações não-governamentais, que de alguma forma atuam em serviços públicos pela sua relevância e fomento, não são realmente uma novidade no mundo. Na Inglaterra existe um tipo de organização denominada “quango” que significa “organização não-governamental quase autônoma”, da sigla em inglês, que tem um papel a desempenhar no governo federal, mas não é um órgão governamental e nem parte dele e que atua como um braço do Ministério.

As Organizações Sociais são criadas de forma a estabelecer uma parceria entre o poder público e o privado para a atuação em áreas de interesse da sociedade. Elas podem surgir nas esferas estaduais ou federal. No âmbito dos estados, há mais de 500 organizações qualificadas como Organizações Sociais tendo sido o estado do Pará, o primeiro a promover essa qualificação em 1996. No âmbito federal, a lei que regulamenta essa qualificação existe desde 1998. e essas organizações são estabelecidas através de um ministério que, em essência, contrata uma organização qualificada para formar uma parceria nos moldes ditados por esse modelo de gestão. Esse trabalho foi desenvolvido

concentrando suas pesquisas em cinco Organizações Sociais que firmaram contrato com o Ministério da Ciência e Tecnologia. Evidentemente a grande maioria dos conceitos discutidos aqui são aplicáveis às demais organizações, quer seja pública ou privada.

Esse trabalho está estruturado de modo a permitir um entendimento de cada uma das etapas envolvidas desde a concepção do modelo das Organizações Sociais, os princípios de qualidade que nortearão a gestão administrativa e os instrumentos de avaliação que proporcionarão as devidas medições e os parâmetros para a melhoria.

O **capítulo 2**, seguinte a este, estabelece os princípios e os fatores motivadores da criação das organizações sociais. Análises críticas ao modelo são apresentadas juntamente com os conceitos envolvidos no contrato de gestão.

Uma organização de sucesso, supõe-se ser composta por valores organizacionais que podem ser percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compõem, desde os líderes dos maiores níveis, até os trabalhadores de escalões inferiores. Esse conjunto de valores é o que se pode chamar de fundamentos da excelência. Esses fundamentos são descritos no **capítulo 3**.

O **capítulo 4** apresenta os critérios e itens que compõem um instrumento básico de avaliação de gestão, peça de extrema importância para integrar este trabalho. Os critérios e itens de avaliação são criados a partir dos fundamentos de excelência e favorecem a condução dos processos da organização na direção da qualidade.

Conduzir um processo na direção da qualidade significa estabelecer e melhorar os processos constantemente, permitindo a formulação de indicadores de desempenho e a criação de novas práticas de gestão. Essa discussão será abordada no **capítulo 5**.

O sucesso de uma organização depende de uma série de fatores. Um dos mais importantes é a qualidade da gestão. Mais do que isso, é preciso que ela seja perene e para tal é necessário que ela melhore constantemente. O **capítulo 6** apresenta os principais conceitos e etapas de um plano de melhoria aplicável nas organizações alvo deste trabalho.

O **capítulo 7** traz os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com administradores das organizações e a conclusão a que se chegou com este trabalho. Em função da análise do modelo de organização social, estabelece-se um provável cenário de tendência em termos da Qualidade da Gestão nas Organizações Sociais de Ciência e Tecnologia.

A Coleta de Dados

Como foi dito anteriormente, este trabalho irá discutir a gestão nas organizações, mas de forma mais concentrada nas cinco Organizações Sociais do Ministério da Ciência e Tecnologia. Dentre as pretensões deste trabalho está o levantamento, junto a essas organizações, das percepções, das vantagens e desvantagens observadas após a qualificação e avaliar como o modelo atende às necessidades dos parceiros e como ele pode ser consolidado e melhorado. Uma vez que essas questões têm um alto grau de complexidade e subjetividade, a opção escolhida, como forma de obtenção das informações, não foi através de um questionário pré-formatado, mas sim de sucessivas conversas e entrevistas com pessoas que ocupam cargos estratégicos nessas organizações que vivenciam as várias situações abordadas nesse trabalho.

A coleta de dados ocorreu principalmente em uma reunião realizada em 2002 com a presença de representantes dessas organizações e do Ministério e tinha como objetivo discutir questões comuns e promover a troca de experiências.

Diferentemente do primeiro encontro, onde as motivações foram circunstanciais, provocadas pela necessidade de aprimoramento dos processos organizacionais, os próximos ocorreram nos primeiros meses de 2004 e foram motivados pela realização deste trabalho e se deram através de entrevistas individuais com pessoas dessas cinco organizações que se dispuseram a dar sua contribuição. Nessas oportunidades as conversas foram motivadas por questões como as que se seguem:

- a) Quais as maiores mudanças na organização com a adoção do novo modelo de gestão das OS?
- b) O que mudou na cultura organizacional em termos de qualidade?
- c) O que melhorou?

- d) O que mudou no comportamento das pessoas?
- e) Quais foram as novas dificuldades?
- f) O que se pode esperar como evolução para essas organizações?

Os dados coletados e apreendidos nessas entrevistas serviram para enriquecer e ilustrar muitos conceitos percorridos ao longo do trabalho, seja na forma de uma visão diferenciada de uma situação, quer seja pelas práticas adotadas na solução de um problema específico ou o tratamento de tarefas comuns da administração organizacional. De uma forma mais conjunta, esses resultados serão comentados e utilizados na conclusão ao final deste trabalho.

CAPÍTULO 2 - Organizações Sociais

As Organizações Sociais, ou simplesmente OS, como são chamadas, são pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, constituídas sob a forma de associação ou fundação, voltadas para a execução de atividades de relevante valor social, notadamente nas áreas de Ensino, Pesquisa Científica, Desenvolvimento Tecnológico, Proteção e Preservação do Meio Ambiente, Cultura e Saúde e criadas segundo o modelo previsto na Lei Nº 9.637, reconhecidas, acompanhadas e fomentadas pelo Estado (veja Anexo I).

Trata-se, portanto, de uma forma de parceria entre o Estado e as instituições privadas de fins públicos para a prestação de serviços com qualidade e constância aos cidadãos brasileiros.

O modelo previsto na MP nº 1.648-7, de 23 de abril de 1998 foi convertido na Lei Nº 9.637, de 15 de maio de 1998, e pretende incentivar o estabelecimento de parcerias entre o Estado e a sociedade para a gestão de serviços de natureza social, contemplando o foco no cidadão como cliente, a ênfase no desempenho e o controle social. O Estado mantém as suas responsabilidades no fomento a estas atividades, transferindo recursos públicos para as Organizações Sociais, passando a desenvolver controles mais eficazes, com base nos resultados efetivamente alcançados.

2.1. Objetivos de uma OS

A implementação do modelo de OS está condicionada à obtenção dos seguintes resultados:

- Prestação de serviços aos cidadãos de forma eficaz, eficiente e efetiva, ou seja, que os serviços sejam prestados, respectivamente, com qualidade, ao menor custo possível e que proporcione o impacto que se deseja na sociedade;

- Participação da sociedade no gerenciamento de entidades que utilizem recursos públicos;
- Prestação de serviços de forma continuada ao cidadão brasileiro;
- Acompanhamento da gestão das OS pelo Poder Público com base em resultados;
- Parceria entre o Estado e a Sociedade na resolução dos problemas nacionais relativos à área social.

2.2. Vantagens do Modelo OS

Antes que se inicie a enumeração das vantagens que o modelo apresenta é necessário citar a importância que as associações e fundações, qualificadas como OS, representam nesse cenário de avaliação.

Nome	Denominação	estado	qualific.
ABTLuS	Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron	SP	NOV/1997
IDS	Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá	AM	JUN/1999
IMPA	Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada	RJ	SET/2000
RNP	Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa	RJ	JAN/2002
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos	DF	JAN/2002

Figura 1: Quadro da OS de C&T e datas da qualificação

O Instituto de Matemática Pura e Aplicada - IMPA, uma das mais premiadas instituições brasileiras de pesquisa, o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, agora como OS, a ABTLuS, tendo a mais moderna ferramenta de pesquisa – um acelerador de partículas - colocada à disposição da comunidade científica, a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa - RNP, referência em tecnologia de redes, o Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá – IDS, preservando a biodiversidade da Amazônia e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE, desenvolvendo estratégias de programas

tecnológicos, têm contribuído muito na evolução do modelo, não somente relatando seus resultados e experiências, mas também como orientadoras nos processos de melhoria aplicados ao modelo.

Segundo Pereira & Perez (2002) as vantagens do modelo podem ser abordadas sob quatro perspectivas de gestão:

- gestão administrativa e financeira;
- gestão de recursos humanos;
- gestão patrimonial;
- gestão de controles e resultados

No primeiro caso a possibilidade do estabelecimento de regras próprias para a aquisição e alienação de bens e serviços garante mecanismos mais ágeis sem perder a transparência e o princípio da economicidade. O que se busca neste caso é uma racionalização no número de passos administrativos, possibilitando a redução de custos.

Em relação à obtenção de recursos, a transição para o modelo OS não alterou de modo significativo o perfil das fontes de financiamento das OS. Tanto quanto antes da adoção do Contrato de Gestão, as Organizações Sociais continuam dependendo fundamentalmente de recursos públicos. A esse respeito, nota-se que a transformação nas OS não significa independência ou auto-suficiência financeira em relação ao Estado. O grande objetivo é a otimização dos recursos aí aplicados.

Nesse contexto, no caso da ABTLuS, destaca-se a introdução da preocupação com o gerenciamento de custos e para isso foram desenvolvidas ferramentas de acompanhamento das atividades e a montagem de um sistema de Centro de Custos, o que permite conhecer o custo real dos serviços prestados pelo Laboratório. No caso da RNP, (RNP 2003), foi marcante, não apenas a preocupação com os conceitos de qualidade visando a adequação de sua gestão ao novo mecanismo de avaliação, mas principalmente pela conscientização da necessidade de se adotar um modelo de gestão que permitisse a consecução de seus objetivos.

Embora o trabalho orientado por metas e prazos já fosse conhecido e praticado pelas organizações, os procedimentos de planejamento e de avaliação institucional específicos de

uma OS passaram a receber ênfase na medida em que eles norteiam e formalizam todas as ações na instituição estimulando o acompanhamento e o controle mais refinado tanto das atividades meio quanto das atividades fim da instituição. Nesse sentido, mais adiante no capítulo 5, será apresentada uma comparação sobre a gestão por resultados e a gestão pela liderança em qualidade a fim de mostrar as nuances de uma gestão. Pode-se notar um processo de ajuste ao modelo de OS que percebe que, além das metas e resultados a serem alcançados, é necessário ter a preocupação com os métodos utilizados para se chegar aos resultados.

Com referência ao planejamento e à avaliação da organização, Pereira & Perez (2002), avaliam que estas áreas foram significativamente privilegiadas com a adoção do modelo OS. Partindo de um plano estratégico, estabelecendo metas e objetivos claramente delineados para a orientação das atividades de pesquisa, prazos para sua execução e indicadores para o acompanhamento, o Contrato de Gestão (item 2.3) funciona como uma excepcional ferramenta de planejamento. Reforçando esta idéia, o capítulo 5, no item 5.2, apresenta um modelo de implantação de um plano estratégico como prática de gestão a ser trabalhada.

Na **gestão de recursos humanos** é provavelmente onde mais sobressaiam as vantagens gerenciais do modelo OS. Desde a concepção do modelo, a permissão para contratação de pessoal pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT era condição relevante, pois aumenta as possibilidades gerenciais quanto aos recursos humanos. Dada a natureza das atividades de pesquisa de algumas OS, é importante ter um fluxo constante de novos colaboradores. No caso de regime de trabalho do servidor público, com a sua estabilidade prematura, cria sérios obstáculos. Idêntico raciocínio se aplica à flexibilidade existente para a definição de salários, onde a variável mercado, praticamente excluída da gestão da remuneração no serviço público, está presente e adequadamente administrada no modelo em questão.

Em seus pouco mais de dez anos como projeto do CNPq, a RNP, antes de ser uma OS, em termos dos seus recursos humanos era uma produtora de mão-de-obra qualificada em redes onde uma alta rotatividade de técnicos era observada. Consciente de seus objetivos, a RNP cumpria o seu papel de incentivadora do uso de internet e colocava no mercado o conhecimento e técnicos qualificados para disseminar essa cultura. Hoje, como

OS, vê seus horizontes sendo ampliados, ciente da mesma responsabilidade de formar mão-de-obra qualificada diante da mesma carência que o país possui por técnicos suficientemente preparados para assumir os serviços de redes.

A autonomia e agilidade possibilitados por esse modelo de gestão vem permitindo à RNP viabilizar um projeto de uma escola de especialização em redes para continuar a exercer o seu papel de formadora de técnicos especializados e não apenas utilizar seus empregados como parte desse universo, que evidentemente representavam apenas uma pequena parte.

Na **gestão patrimonial**, há a cessão de bens à Organização Social, mas que continuam pertencendo ao Estado, e este dispõe de dispositivos que possibilitam seu gerenciamento. No caso de uma “desqualificação” da Instituição como OS, os bens adquiridos com recursos públicos do Contrato de Gestão são automaticamente reincorporados ao patrimônio público.

Dentre as inovações trazidas pelo modelo das OS, a **gestão de controles e resultados** é um dos pontos de maior significado. Ela altera o modo como é feito o acompanhamento e a avaliação da organização e como o sistema de controle do estado atua. Os resultados das atividades desenvolvidas pelo Estado são normalmente medidos, principalmente, pela fiel observância a normas e procedimentos integralmente definidos em dispositivos legais. No caso das OS o foco principal é a obtenção de resultados. Dessa forma o Contrato de Gestão, instrumento que regula e fixa os compromissos das partes, permite mais flexibilidade e é peça fundamental na relação entre o Estado – Entidade Supervisora – e a OS.

2.3. Contratos de Gestão

O Contrato de Gestão é o instrumento-chave que estabelece a parceria entre a Organização Social e o Estado. É também o instrumento balizador da gestão na medida em que adota um instrumento de avaliação de gestão e define um conjunto de indicadores e metas pelos quais a organização é avaliada por um órgão supervisor definido no contrato. Ele deixa claro a relação abaixo:

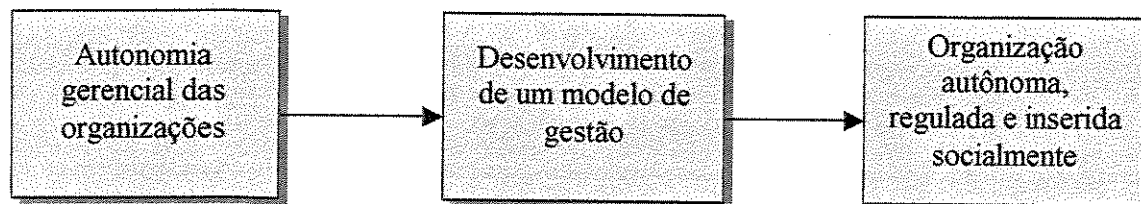


Figura 2: Relação estabelecida com o contrato de gestão

Portanto, é no contrato de gestão que está depositado a principal razão da perspectiva de sucesso deste modelo e o entendimento da sua origem adquire importância significativa.

De acordo com a síntese de Martins (1999), a progressiva necessidade de ampliação da autonomia de gestão das organizações sejam elas públicas, privadas ou comunitárias, está relacionada à crescente complexidade do contexto no qual estas organizações operam e têm que sobreviver. A complexidade do contexto da gestão contemporânea é, por sua vez, expressão de uma trajetória de transformação de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento que afeta as organizações em três principais níveis: ambiente externo, pessoas e processos.

O modelo de gestão¹, típico da sociedade industrial, era mecanicista: apoiava-se na separação entre mãos e cérebros, onde uns pensam e planejam, outros cumprem ordens e executam; mantinha uma estrutura piramidal com muitos níveis de comando; baseava-se na comunicação formal e na liderança hierárquica, de cima para baixo; e sustentava a alienação decorrente da fragmentação do trabalho especializado. O modelo de gestão mecanicista é um modelo rígido e as transformações ocorrem ocasionalmente. As organizações da sociedade do conhecimento operam de forma bem diferente daquelas da sociedade industrial. Pressupõem integração preço-qualidade (oferecer exatamente o que o cliente quer); desenvolvimento de nichos de mercado (identificar especificidades); busca da competência essencial (foco no negócio); formação de alianças estratégicas (a organização

¹ conjunto das regras e práticas operacionais, incluindo-se estrutura e métodos organizacionais direcionados ao alcance dos resultados propostos

em rede); orientação para o cliente (customização em massa); e descentralização e autonomia (mediante maior responsabilização por resultados).

Ainda segundo Martins (1999), o modelo de gestão da organização da sociedade do conhecimento baseia-se em: integração entre planejamento e execução; estruturas horizontalizadas; liderança participativa baseada no “empowerment¹”; comunicação organizacional multidirecional estruturada e integrada em tempo real e ênfase no pensamento estratégico. Os modelos estratégicos típicos da sociedade do conhecimento são voltados à agilidade e flexibilidade, atributos essenciais de um mundo em contínua transformação.

Atualmente, o momento é de transição de um cenário de sociedade industrial para outro da sociedade do conhecimento. E esta transição ganha destaque na medida em que se percebe que não há indicações de que em algum ponto esta trajetória se completará. O que se nota é uma contínua transição rumo a algo e essa constatação gera mais insegurança e desconforto que a ilusão da estabilidade.

A importância desta transição ganha dimensão, segundo a análise de Drucker (2000), quando o autor lembra que os agricultores e servidores domésticos do início do século XX, passaram para o trabalho industrial de forma quase automática e natural, porém a passagem dos trabalhadores industriais para trabalhadores do conhecimento² não ocorre da mesma forma. Esta exige uma educação formal e capacidade de aplicar conhecimentos teóricos e analíticos; demanda uma rentabilidade e diferentes abordagens do trabalho e, acima de tudo, um hábito de aprendizado contínuo; mudança de atitudes, crenças e valores básicos.

Retornando à avaliação de Martins (1999), a sobrevivência das organizações contemporâneas depende cada vez mais da sua capacidade e autonomia gerencial (normativa, para definir suas regras e operacional, para atuar sobre seus sistemas de gestão) para construir um modelo que atua num contexto cada vez mais complexo e instável. Os modelos de gestão mecanicistas não dão conta da complexidade do contexto

¹ Liderança com autoridade moral e não apenas uma autoridade formal

² Trabalhador do conhecimento – termo introduzido em 1959 por P. Drucker para designar o trabalhador mais teórico e pensador como sucessor do trabalhador em fabricação.

contemporâneo, salvo raras exceções. Um grande desafio das organizações contemporâneas é transpor a barreira entre modelos de gestão mais mecanicistas e outros mais estratégicos.

Em síntese, na visão de Martins (1999), as organizações públicas necessitam alcançar crescentes níveis de autonomia gerencial para responderem de forma mais efetiva às demandas ambientais nos seus respectivos segmentos de atuação.

Em contextos mais complexos, que exigem crescente capacidade de resposta, como nas organizações alvo deste trabalho, a autonomia destas necessita ser expandida e, ao mesmo tempo, regulada e inserida. O modelo dos contratos de gestão amplia a autonomia de gestão e estabelece mecanismos de controle finalísticos¹ e controle social.

A ampliação da autonomia gerencial das organizações estatais é um requisito cada vez mais necessário e, com efeito, tem havido ultimamente um maior reconhecimento deste fato por autoridades e dirigentes. Juran (1991) ensina que à medida que as organizações buscam autonomia e crescimento, mais e mais gerentes se engajam na tomada de importantes decisões. Essas decisões afetam inúmeras pessoas dentro e fora da organização incluindo os próprios gerentes. A menos que haja consistências nessas decisões, não há previsibilidade interna ou externamente à organização e ninguém sabe o que esperar. Um modo de criar essa previsibilidade é pensar e escrever uma política, que se torne a base de uma conduta consistente.

À medida que os incidentes indesejáveis acumulam-se, surge uma urgência crescente de se pensar, escrever e publicar políticas de qualidade que sirvam como diretrizes para a ação gerencial.

Retomando-se o pensamento de Martins (1999), apura-se que o desenvolvimento de instrumentos de regulação política e inserção social, de modo a tornar as organizações mais eficientes (economia de recursos), efetivas (satisfaçam aos cidadãos) e responsáveis, é uma peça-chave no resgate da autonomia gerencial da administração de serviços públicos. Um destes instrumentos é o contrato de gestão, que embora não se constitua uma novidade na

¹ controle que atua sobre o produto – no final da cadeia de um processo

administração pública, pode desempenhar, a exemplo da experiência internacional paradigmática, um relevante papel como fator de renovação da gestão de organizações.

Motivado pelas necessidades de descentralização, surge, em 1997, uma nova iniciativa governamental baseada em contratos com a implementação dos projetos de Agências Executivas e Organizações Sociais.

As Agências Executivas seriam responsáveis pela execução de atividades exclusivas do estado tais como fiscalização e polícia, mediante maior autonomia gerencial e responsabilização por resultados. Às Organizações Sociais caberia a execução de atividades não-exclusivas (ensino, pesquisa científica, preservação ambiental, cultura, saúde), que seriam contratadas pelo Estado.

No que se refere às finalidades do contrato, argumenta Martins (1999) que em ambos os casos estas deveriam estar conectadas a objetivos de política pública. No que se refere à arquitetura do contrato, este seria mais um contrato de desempenho que de plano, um instrumento de implementação de políticas, de gestão por resultado e de planejamento e controle, como elo entre o planejamento e a ação governamental. Os elementos indissociáveis do contrato de gestão seriam as metas e indicadores, os meios (recursos necessários ao alcance das metas) e os mecanismos de controle (meios de verificação e avaliação do alcance das metas).

A implementação de um regime contratual de gestão requer uma abordagem de três pontos críticos de forma integrada:

O contratante deve estar bem posicionado estrategicamente para saber o que contratar e ter condições de acompanhar e avaliar se está obtendo o que contratou. Para isto é preciso estar consciente do que está sendo contratado e como as metas estabelecidas podem refletir o resultado desejado.

Na prática observa-se que os órgãos supervisores das OS periodicamente se reúnem com representantes dessas organizações para juntos repactuarem as metas estabelecidas nos contratos de gestão a fim de adequá-las ou ajustá-las a uma nova realidade. A critério do

órgão supervisor, um comitê técnico pode ser formado para auxiliá-lo neste acordo. Nota-se aqui que esse mecanismo contribui para a flexibilidade como é a proposta do modelo.

O contratado deve ter condições para implementar as metas pactuadas: condições organizacionais demandam autonomia e incentivos para o desenvolvimento de um modelo de gestão adequado, alinhado com a complexidade do contexto onde atua; e recursos financeiros, humanos e tecnológicos; e

O contexto deve ser favorável no que se refere ao provimento de recursos, aos controles internos e externos, aos incentivos à transformação organizacional, ajuste fiscal versus ajuste gerencial.

Estas condições requerem ações sistêmicas, integradas em diversos campos. O contrato só se efetiva na medida em que se torna elemento essencial de um processo mais abrangente de transformação institucional. Um modelo sugere que o atendimento dos requisitos levantados para a implementação efetiva de um regime contratual de gestão deve implicar em um esforço integrado de ações nas esferas de organização, controle, incentivos e garantias, e direcionamento estratégico.

Diante da importância do papel que o contrato de gestão representa, pode-se concluir que é indispensável que os processos de elaboração desses contratos estejam relacionados a processos de mudança organizacional (tanto das organizações contratadas quanto das contratantes). Afinal, o estabelecimento e execução do contrato de gestão requerem um modelo de gestão mais flexível, voltado para resultados e focado nas expectativas e interesses do cidadão e de todas as demais partes interessadas. Isto implica na concepção de processos de mudança organizacional baseados no desenvolvimento da visão estratégica das partes envolvidas, no aprimoramento das habilidades gerenciais e no desenvolvimento de modelos e estratégias de mudança segundo requisitos próprios, comprometidos com o desenvolvimento de um processo de mudança organizacional baseado na liderança e na participação, em oposição a modelos prontos ou padronizados de transformação ou “mudança de cultura”. É essencial que os processos de elaboração de contratos sejam incentivados, assistidos e garantidos. Os incentivos podem advir da perspectiva de ganhos com o alcance de padrões superiores de desempenho. Os incentivos também podem estar

relacionados à assistência nos processos de transformação organizacional e a garantias na manutenção do fluxo de recursos críticos (principalmente orçamentários) atrelados à economia de recursos. É essencial que os níveis de autonomia sejam assegurados pelos ministérios supervisores e gestores dos sistemas auxiliares (Fazenda e Planejamento, Orçamento e Gestão), além de ampliados no sentido de contemplar itens essenciais de gestão de recursos humanos e orçamento e finanças. É essencial, também, que a implementação de contratos de gestão se efetue mediante um padrão de relação de assistência e parceria, não de tutela ou intervenção.

Até aqui pôde-se estabelecer como foi a evolução de um instrumento contratual para a realização de serviços públicos nas esferas extra-governamentais. Para o caso específico das organizações, objeto deste trabalho, as OS, conceitua-se um contrato de gestão como sendo um instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como Organização Social, com vistas à formação de uma parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas de Ensino, Pesquisa Científica, Desenvolvimento Tecnológico, Proteção e Preservação do Meio Ambiente, Cultura e Saúde.

O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a Organização Social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da Organização Social.

O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação pelo Conselho de Administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

Em resumo, os seguintes preceitos são observados:

- Especificação do programa de trabalho proposto pela Organização Social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como os recursos necessários;
- Previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

- A estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

Avaliação do Contrato de Gestão

De acordo com Pereira & Perez (2002), o acompanhamento e avaliação contínuos dos Contratos de Gestão celebrados pelo MCT¹ com instituições qualificadas como Organizações Sociais, uma vez implementado, consiste em um efetivo instrumento de implementação de políticas públicas para o Ministério Supervisor e um efetivo instrumento de gestão estratégica para a entidade contratada.

O ciclo de avaliação dos Contratos de Gestão, segundo os autores, envolve ações como: geração de relatórios parciais e anuais, avaliação organizacional e auditorias. Os resultados devem ser continuamente avaliados pelo Poder Público, de tal forma que algum controle seja exercido, no sentido de possíveis re-direcionamentos durante o curso das ações, e não apenas de registro ou diagnósticos *a posteriori*. A dinâmica do Contrato de Gestão é orientada pelos objetivos das políticas públicas num ambiente mutante e norteador da ação organizacional da entidade contratada requerendo flexibilidade e acompanhamento constantes, de modo que eventuais desvios possam induzir alterações nos objetivos ou na sua forma de implementação. Dessa forma, em nome do cumprimento das metas pactuadas, o MCT tem sempre a possibilidade de interferir na situação, via sua participação nos Conselhos de Administração de todas as OS com as quais assinou Contratos de Gestão, e via renegociação de contrato.

Os relatórios semestrais e anuais têm a função de prover, tanto o MCT como o órgão supervisor do contrato, quanto às organizações parceiras, de informações acerca do grau de alcance das metas pactuadas, conforme indicadores definidos segundo a sistemática de avaliação traçada.

Os dados, constantes dos Relatórios semestrais, podem ser utilizados para que o MCT possa verificar:

- Se os compromissos acordados no Contrato de Gestão são passíveis de bom monitoramento;

¹ Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil

- Se há compromissos que apresentam falhas graves de concepção e de viabilidade de execução;

- Se as OS estão sendo capazes de apontar causas e conseqüências de atrasos na consecução de objetivos e metas; e,

- Se há necessidade de sua atuação, como supervisor do Contrato de Gestão, junto a outras instâncias governamentais no sentido de se buscar melhores condições de viabilidade de alcance dos compromissos acordados.

Um dos momentos mais significativos dessa revisão ocorre em uma análise profunda e detalhada dos valores pactuados das metas do contrato onde cada indicador é revisto inclusive na sua forma de medida, como apontam Pereira & Perez (2002). Ambas as partes do contrato – representantes da OS e respectiva comissão indicada pelo órgão supervisor - atualizam os indicadores de forma criteriosa e definindo novos valores de metas ou mantendo as atuais.

Para o MCT, devem constar dos relatórios parciais informações e justificativas sobre eventuais mudanças de objetivos, metas e outros fatores importantes para avaliar o desempenho organizacional, que tenham ocorrido durante o período abrangido pelos Contratos de Gestão efetivados.

As Organizações Sociais são estimuladas a apresentar, uma série histórica sobre seu desempenho com informações que permitam identificar, de forma clara, as relações de causa e efeito, tanto das ações da organização, quanto de eventuais condições sobre a melhoria do desempenho. Da mesma forma, devem ser explicitadas as causas de um desempenho em desacordo com o pretendido.

Um dos maiores desafios das organizações de C&T está no aprimoramento contínuo do seu modelo de gestão e na transparência dos assuntos de interesse público. Uma das formas de aperfeiçoamento organizacional se dá por intermédio de um sistema de avaliação organizacional periódica. Nesta avaliação são apontados os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades de melhoria. Esta é uma importante etapa deste processo quando o que se pretende é promover a qualidade da gestão. O capítulo 6 irá mostrar esta etapa em detalhes.

2.4. Avaliação do Modelo OS

Segundo Pereira e Perez (2002), qualquer avaliação que seja feita do modelo OS terá necessariamente de considerar a experiência do MCT. Desde os primeiros momentos de concepção do modelo, a presença das organizações de C&T foi uma constante, não apenas como objeto de destinação do modelo, mas também como contribuinte na sua concepção. A proposta apresentada pela Direção do Laboratório Síncrotron ao Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, pode ser considerada como um dos elementos iniciais da formulação conceitual do modelo.

A adoção do modelo em cinco de suas Instituições faz do MCT o principal depositário do conhecimento adquirido e crítico de qualquer alteração que venha a ser introduzida. Essa afirmação ganha força quando se observa que entre as organizações hoje operando como OS, estão, como já foi dito, o IMPA, a ABTLuS, a RNP, o IDSM e o CGEE, para citar apenas as de Ciência e Tecnologia ligadas ao MCT.

Observando-se claramente os objetivos da proposta do modelo como obtenção de ganhos de qualidade na gestão e a otimização dos recursos aplicados, considera-se plenamente oportuna a idéia de criação de uma forma de gestão que permitisse o compartilhamento de responsabilidades entre o Estado e os vários segmentos da sociedade interessados no desenvolvimento de uma determinada atividade. Nesse sentido, avalia-se que o modelo apresenta-se bastante promissor.

A experiência é recente, mas os registros têm apontado que o saldo tem sido favorável ao modelo. Segundo o relato de Pereira e Perez (2002), nota-se que em nenhum momento houve no âmbito do MCT, a expectativa de uma redução do nível de comprometimento financeiro do Estado para com a atividade, mas sim uma preocupação com a obtenção de ganhos de qualidade e com a melhor utilização dos recursos públicos colocados à disposição. Entretanto a pesquisa junto às OS revelou que há dificuldades por parte do Estado em manter o fluxo de recursos estabelecidos em contrato.

Da mesma forma que ocorre com as organizações não-governamentais inglesas, as “quangos” – semelhantes às OS - que são alvos de críticas, aqui também ocorrem críticas ao modelo. A idéia de que estava havendo uma “privatização” do Estado, perde sentido

quando se observa que o patrimônio público colocado à disposição das OS não apenas está sendo adequadamente mantido como ampliado. A agilidade obtida gerindo os próprios recursos e executando os próprios procedimentos dá às organizações sociais a rapidez necessária para responder rapidamente aos estímulos emergenciais, por exemplo, na aquisição de equipamentos indispensáveis ao enfrentamento de uma situação.

Por outro lado, alguns temores surgidos principalmente nos segmentos mais conservadores do sistema de controle, quanto à adequada utilização dos recursos tornam-se inconsistentes se examinados, por exemplo, o moderno sistema de acompanhamento e gerenciamento de custos adotados por algumas OS.

Na linha de avaliação dos atos de gestão, fica evidenciado o papel fundamental exercido pelos Conselhos de Administração no balizamento do trabalho da direção executiva e na garantia do cumprimento das diretrizes fixadas para cada uma das Instituições pelo Órgão Supervisor, neste caso, o MCT. Essa avaliação reforça a defesa que se faz da presença da representação do Estado nessa instância diretiva, além é claro, dos vários segmentos da sociedade interessados nos resultados institucionais.

Como um modelo novo, em desenvolvimento, ainda é passivo de questionamentos constitucionais, como destacam Pereira & Perez (2002), o principal trabalho a ser feito neste momento, é a disseminação de seus resultados e deve ser feito de forma crítica, mas sobretudo não ideológica. A discussão sem preconceitos e sobre os resultados verificados é fundamental. O que se busca é identificar a melhor e mais adequada forma de obter resultados para a sociedade.

Como proposta de aperfeiçoamento, é fundamental, que se proceda a capacitação de profissionais para o gerenciamento do modelo. Por se tratar de experiência onde são rompidos alguns paradigmas da administração pública tradicional, é necessário, mais do que nunca, profissionais habilitados a compreender essas mudanças e tornarem-se agentes dela. É desnecessário repetir a importância de programas de formação de recursos humanos para garantir o sucesso de qualquer iniciativa, neste caso mais ainda.

Nos capítulos subseqüentes serão apresentados outros fatores que tornará mais evidente a importância do Contrato de Gestão como um dos instrumentos balizadores de qualidade na Gestão das OS.

CAPÍTULO 3 - Fundamentos de Excelência

Introdução

Este capítulo reúne a gama de valores de uma organização de sucesso juntamente com seus princípios, diretrizes e crenças. Partindo-se de instituições consagradas na área de qualidade, tais como Programa Malcolm Baldrige/NIST (NIST, 2003), Prêmio Nacional da Qualidade/FPNQ (FPNQ, 2004), Programa da Qualidade no Serviço Público, (SEGES 2003), normas ISO série 9000 e Deming Prize/JUSE, procedeu-se a uma seleção dos principais fundamentos aplicáveis às Organizações Sociais.

Partindo-se dos dez fundamentos destacados aqui, procurou-se promover uma pesquisa entre vários autores sobre suas visões e percepções de cada fundamento enfatizando suas abordagens conceituais.

3.1. Liderança e Constância de Propósitos

A força que proporciona a excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção¹ em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes, e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.

Segundo Adizes (1996), as organizações apresentam ciclos de vida como os seres vivos: nascem, crescem e morrem. Uma organização saudável podem prolongar a etapa de crescimento e sobreviver por um longo período de tempo. Manter a organização nesta posição é papel da liderança que deve levá-la à plenitude e mantê-la lá.

¹ Executivos ou líderes de escalões superiores responsáveis pelo desempenho e resultados da organização.

A ação da alta direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas¹, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica e sustentada. A participação pessoal ativa e continuada da alta direção, cria clareza e unidade de propósito na organização e nas pessoas, direcionando-as para a busca da excelência.

Por meio do seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e da sua capacidade de estimular a motivação das pessoas, a alta direção serve de exemplo para todos, desenvolvendo um sistema de liderança em todos os níveis, capaz de manter o engajamento das pessoas na causa da organização. Desta forma há um claro senso de direção quanto aos rumos do negócio da organização, promovendo o engajamento e comprometimento das pessoas.

Constância de propósitos é um dos princípios apontados por Deming (1990) na busca pela qualidade total e implica que se tenha em primeiro lugar um objetivo, uma missão, uma declaração do que é que se pretende, uma visão do que a organização pretende ser. O denominador comum do sucesso é um objetivo firme, fortalecedor, capaz de orientar, inspirar e elevar. Se o objetivo estiver bem definido na mente de cada um dos líderes e empregados, ele guiará tudo o mais desencadeando as capacidades criativas desses indivíduos.

Como observa Covey (2002), os grandes líderes apresentam características em comum tais como disciplina, perseverança, credibilidade e inteligência. Para o autor, a liderança duradoura tem a ver com um princípio elementar: comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que as induza a perceber essas qualidades em si próprias. Em outras palavras, os grandes líderes inspiram e ensinam os liderados a também serem líderes, pois os grandes líderes acreditam no potencial humano e no poder de explorar a capacidade e os talentos de cada indivíduo.

De acordo com Deming (1990), exercer liderança é promover a melhoria do desempenho de pessoas e máquinas, e de todo o sistema onde estão inseridas. É propiciar às pessoas de sentirem orgulho pelo trabalho que executam. O objetivo da liderança, não é o

¹ Indivíduo ou grupo com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera.

de apenas encontrar e registrar as falhas, mas eliminar as causas das falhas: ajudar as pessoas a fazer um trabalho melhor com menos esforço.

Ainda segundo o autor, a liderança deve desenvolver em cada um dos empregados o senso comum de alinhamento dos propósitos tornando-os claros em todas as fases de execução de qualquer tarefa.

Essa participação, além da cooperação, requer compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

3.2. Valorização das pessoas

Segundo Covey (2002), o exercício da boa liderança consiste em possuir aptidão para reforçar o poder das pessoas, mediante o aproveitamento de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais. As organizações que têm essa visão, enxergam seus empregados como seres humanos integrais conscientes de que o capital humano (intelectual e sócio-emocional) é o seu ativo mais valioso. Portanto, o maior desafio dessas organizações é estimular as pessoas para a busca de maior criatividade e produtividade e de melhores resultados. O autor acredita que, à medida que as organizações se empenhem na realização desse objetivo, acabar-se-á empreendendo grandes saltos em termos de eficácia e produtividade.

Não à toa, este trabalho conseguiu reunir diversas citações de diferentes autores acerca da importância e da consciência que as organizações começam a adquirir em relação ao capital que possuem nas mentes de seus empregados. As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho, segundo apresenta SEGES (2001).

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez,

depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho, destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção de sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

O empresário e escritor Ricardo Semler, (Semler, 2004), afirmou: “Nosso modelo administrativo atual, inclui a perda de controle sobre o futuro da empresa... A arte da administração está muito mais no terreno emocional e afetivo de Freud, Carl Jung ou Michel Foucault do que no mundo de gurus como Peter Drucker”. Entretanto, o mesmo Peter Drucker, (Drucker 1999), faz a seguinte afirmação: “Daqui a alguns séculos, quando a história da nossa época for escrita de uma perspectiva longínqua, acho bastante provável que, aos olhos desses historiadores do futuro, o evento mais importante não terá sido a tecnologia, nem a Internet, nem o correio eletrônico, e sim a transformação sem precedentes na condição humana. Pela primeira vez – e digo isso literalmente – um número substancial e cada vez maior de pessoas tem escolhas. Pela primeira vez, elas precisam gerenciar a si mesmas... E estamos totalmente despreparados para isso”.

Sem tentar estabelecer algum juízo sobre as declarações, pode-se concluir que ambos concordam com a tese de que os aspectos humanos numa organização devam ser relevados, mais do que o são hoje. Cabe aos líderes, gerentes e trabalhadores enxergarem e aceitarem a oportunidade e promoverem as devidas quebras de paradigmas e promoverem as devidas mudanças em suas organizações.

3.3. Responsabilidade Social e Ética

O sucesso e o interesse de longo prazo das organizações dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos¹, processos e instalações. A superação ocorre da pró-atividade necessária, dado que o legislador tem atuação preponderantemente reativa e lenta em relação aos anseios da sociedade. As Organizações Sociais, por prestarem serviços de relevância à sociedade, tem esta como uma das partes interessadas em seus serviços. Portanto a responsabilidade social e ética pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte interessada da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, considerando-se o porte e o perfil da organização. Isso engloba a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais pertinentes à organização, que representam os anseios da sociedade quanto à sua conduta. FPNQ (2004) conclui que a responsabilidade social e ética é o exercício da consciência moral e cívica da organização advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

O comportamento ético está diretamente relacionado com o respeito e confiança mútuos. O relacionamento da organização, com todas as partes interessadas, deve se desenvolver de forma ética para que resulte em reciprocidade no tratamento. Esse princípio se aplica a todos os aspectos de negociação e relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos, ou outras partes interessadas. Ele é também aplicável no que diz respeito às pessoas, atribuindo-lhes total confiança, sendo que toda a força de trabalho deve ser conscientizada da importância do tema. Portanto, o respeito à sua individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à sua representação sindical, deve ser uma regra básica. O mesmo valor se aplica à comunidade e a qualquer entidade ou indivíduo que mantenha contato com a organização.

No tocante à saúde pública e à proteção ambiental, uma Organização Social pode prever os impactos adversos que possam decorrer das suas instalações, produção,

¹ Para efeito deste trabalho, foi adotado, para o termo *produto*, todo *bem* ou *serviço* produzido por uma organização social

distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de seus produtos e toma as ações preventivas e de proteção necessárias.

Como lembra a FPNQ (2004), o exercício da cidadania no nível organizacional pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais, podendo incluir a educação e a assistência comunitária; proteção dos ecossistemas; a adoção de políticas não discriminatórias e de proteção das minorias; premiação da cultura, do esporte e do lazer e a participação ativa no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica em influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nestes propósitos e também em estimular as pessoas de sua própria força de trabalho no engajamento de atividades sociais. A responsabilidade ética e social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor das organizações.

3.4. Gestão Baseada em Processos e Informações

Como foi colocado pela SEGES (2001), o cerne das ações de gestão de excelência é o processo entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas) com alto valor agregado considerando os requisitos dos clientes (do processo).

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e avaliar, analisar e melhorar seus resultados, proporcionando melhor desempenho à organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

Como foi dito, o desempenho da organização requer que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Assim é fundamental que sejam conhecidos os donos dos processos, os clientes dos processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a estes requisitos. Como lembra a FPNQ (2004), o desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e a análise de todos

os seus processos. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores. Esta abordagem facilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, uma vez que busca atender os seus clientes finais mediante a adição de valor nas atividades desenvolvidas.

A tomada de decisões em todos os níveis de numa organização depende fundamentalmente da qualidade dos dados, precisão e rapidez com que eles são obtidos, portanto, da análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, clientes, mercados, sociedade ou aspectos financeiros. E sobre essas informações os líderes da organização, com a visão sistêmica que lhes é peculiar, tomam decisões mais adequadas para cada momento.

A FPNQ (2002) resume que o conhecimento adquirido através das informações deve ser retido pela organização para que possa funcionar com agilidade e de forma independente. Quando a organização dispõe de sistemas estruturados de informação e desenvolve métodos de comparação de práticas e de análise crítica, torna-se capaz de introduzir inovações ou melhorias da forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes.

3.5. Satisfação do cliente

Scholtes (1992) afirma que a preocupação com os clientes não deve ser apenas a de atender as suas necessidades, mas também a de exceder suas expectativas. É preciso que se colete muitas informações confiáveis sobre o que eles esperam dos produtos e serviços que lhes são oferecidos. Ao se fazer isso, a organização percebe se os seus processos estão bem dirigidos.

A qualidade é intrínseca ao produto, porém o cliente se comporta como o “árbitro” final, que julga a partir de suas próprias percepções. Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua

satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto, ou à organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, voltado para a conquista e retenção do mesmo.

Na visão de Scholtes (1992), conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a organização possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. Iniciativas visando desenvolver e oferecer produtos diferenciados podem ser utilizados para a criação de novos seguimentos e até mesmo surpreender os mercados existentes. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e conquista da fidelidade dos clientes.

Como visto anteriormente, todo o processo dirige seus resultados para satisfazer algum cliente, seja ele interno ou externo. Cabe ao dono do processo e das demais pessoas envolvidas com ele, identificar cada uma das necessidades sejam elas declaradas ou percebidas.

3.6. Aprendizado Organizacional e Pessoal

Ao longo do período de vida de uma organização e dos profissionais que nela aplicam seus conhecimentos na execução de atividades, estabelecimento de estratégias e planos a organização como um todo se depara com momentos de sucessos e insucessos, mas tanto um como outro deve trazer vivência e maturidade para enfrentar futuras situações.

A aprendizagem organizacional pressupõe a transferência do conhecimento entre indivíduos, equipes e unidades. Lyles (1988) divide a dinâmica de aprendizagem em dois níveis: primeiro, a aprendizagem de nível mais baixo ou explícito é o resultado de repetição e rotinas. É o conhecimento que pode ser explicado e codificado. Resulta em procedimentos operacionais padronizados, em programas de sucesso ou em novos sistemas gerenciais que lidam com situações repetitivas e imutáveis; e segundo, a aprendizagem de nível mais alto envolve um ajustamento das missões globais, das crenças e normas resultantes de novos modelos de referência de novas habilidades e do rompimento com

programas anteriores. É o conhecimento intrínseco, às vezes inconsciente, que confia na memória organizacional e nas habilidades de discriminação da organização.

Para Fleury e Oliveira (2001), esse aprendizado precisa ser planejado e administrado para que ocorra de forma rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Essa dimensão mais estratégica é marcada por uma problemática principal: num ambiente de negócios extremamente instável e mutável, no qual o conhecimento aparece como um dos ingredientes mais valorizados, o emprego de uma estratégia que impulsionaria a difusão e a geração de conhecimentos nos principais campos de atuação da organização poderia gerar um diferencial competitivo extremamente valioso para a organização que a adotasse.

Segundo a FPNQ (2004), a contínua melhoria dos métodos e processos existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e a manutenção desta posição. As melhorias implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização.

O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

Uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhoria e inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.

É importante destacar que este fundamento é transversal a toda a organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistêmica. É preciso ir além dos

problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

Mais do que utilizar os conhecimentos, é saber como e quando aplicá-los. De acordo com Covey (2004), “Todo grande avanço é uma grande ruptura. Se uma organização quiser pequenas melhorias, ela deve atuar sobre o comportamento e as atitudes. Se quiser mudanças quânticas, ela deve atuar sobre paradigmas. Um paradigma é um modelo mental, um pressuposto, um mapa”.

3.7. Inovação

Num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem se estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. As organizações de Ciência e Tecnologia reforçam ainda mais esse conceito. Para isso devem ser encorajadas e incentivadas a desempenhar muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se continuamente, o exercício da inventividade e da engenhosidade. Esse pensamento não basta estar presente nos planos ou diretrizes da organização, é preciso que cada uma das pessoas encare e viva esse desafio, fazer valer a sua criatividade no desempenho de suas tarefas e nas suas atitudes.

Segundo a FPNQ (2004), cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia de vida dentro da organização, praticada em todos os níveis. Nesse aspecto, o papel da alta direção e de todo o sistema de liderança é fundamental para que a inovação e a criatividade sejam uma realidade nas organizações.

A inovação não está somente associada à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos. Ela está presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio.

A inovação e a criatividade devem estar presentes na capacidade de reação aos estímulos externos e internos, com originalidade, de modo a gerar resultados favoráveis na busca da excelência do desempenho e da competitividade.

3.8. Agilidade

O sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes (FPNQ, 2004).

A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de condução à satisfação e promoção da fidelidade, pela capacidade de compreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades.

Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e seus produtos quando busca, de forma pró-ativa, a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade.

O sucesso em mercados competitivos, e com demandas rigorosas de tempo, requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos ou melhorados, no mercado. A rápida alteração nas estratégias, decorrentes de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas, também são fundamentais.

A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão como um todo.

A agilidade, viabilizada por enfoques pró-ativos, e a resposta rápida promovem na organização melhorias em termos de qualidade, custos e produtividade, bem como aumento da satisfação e fidelidade dos clientes. A organização ágil e flexível, responde rapidamente

às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, analisando periodicamente a sua visão de futuro e suas estratégias.

3.9. Visão sistêmica

FPNQ (2004) afirma que as organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, software), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas e componentes com maior ou menor grau de complexidade permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos, porém a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto de subsistemas e suas inter-relações .

A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação desta com o mundo externo.

A visão sistêmica direciona o uso do sistema de indicadores para correlacionar as estratégias com os principais processos para melhoria do desempenho, visando o atendimento às necessidades de todas as partes interessadas.

Para Covey (2002), o maior desafio enfrentado pela maioria das organizações é conseguir a união das pessoas e de seus pensamentos em torno de uma mesma visão. Para o autor, a declaração de uma missão é a melhor forma de promover a visão compartilhada. Mas não aquela declaração produzida em série numa reunião de final de semana, e sim uma declaração de que seja produto de esforço e observação de cada nível da organização.

3.10. Plano de Melhoria Contínua

A busca da excelência requer que a organização melhore continuamente (SEGES, 2001). É uma filosofia num sentido bem restrito na vida pessoal, e num sentido amplo na vida domiciliar, no trabalho e na sociedade.

Quando se fala em melhoria contínua no ambiente de trabalho, pressupõe-se o envolvimento da alta direção, gerentes e funcionários. A maioria das organizações possui uma cultura reacionária, não aceita uma maneira nova de se fazer as coisas e nem sempre esboça um desejo de tentá-la.

O princípio da melhoria contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução do desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho organizacional (IMECC, 1995). É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

A melhoria contínua é um dos paradigmas da qualidade total, que para ser alcançada em produtos e serviços, alguns princípios e objetivos universais devem ser observados. De acordo com Covey (2002), quando uma organização tem como valor a qualidade total, esta deve ser dirigida não apenas aos produtos e serviços, mas estendida à qualidade de vida das pessoas envolvidas com a organização e dos relacionamentos entre elas. Desta forma, a melhoria contínua pressupõe que cada empregado de uma organização não se contente com o que já são, nem se importem quão bem-sucedidos pareçam ser, eles precisam ser ouvidos quanto às suas necessidades e realimentados sobre o seu desempenho para que possam buscar a melhoria da sua condição promovida de maneira sistemática e contínua. Cabe à organização, através da sua liderança, disponibilizar os mecanismos necessários e promover uma adequada motivação no sentido de se obter esse desenvolvimento.

Promover a melhoria contínua nas organizações é fundamental e para tanto ela precisa ser criteriosamente planejada. De acordo com Scholtes (1992), uma organização, que parte para um projeto de melhoria sem um planejamento cuidadoso, está provavelmente caminhando para o desastre. Sem planejamento, geralmente coletam o tipo

errado de dados, investem em equipamentos desnecessários ou ignoram as necessidades dos clientes. Soluções e melhorias eficazes e permanentes resultam somente de planejamento e previsões cuidadosas. As organizações devem prever como os projetos tendem a desenvolver-se, prever as necessidades de coletas de dados e de recursos nos diferentes estágios e planejar como lidar com estas necessidades.

CAPÍTULO 4 – Critérios e Itens de Avaliação

Introdução

No capítulo anterior foram apresentados os principais fundamentos de qualidade para a excelência em gestão organizacional. A partir desses fundamentos, são extraídos alguns pontos, denominados critérios, que serão alvo de exame numa organização onde se pretende avaliar a qualidade de sua gestão. Esses critérios e mais alguns itens dentro destes comporão o universo coberto pelo instrumento de avaliação.

Executar algum tipo de avaliação de uma organização significa medir a performance e qualidade dos seus processos em função do que se realiza e espera-se realizar. A seguir será introduzido um resumo do sistema de avaliação proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2004), com a análise e avaliação feita por Gutierrez e Silva (2001) e que pretende contemplar os principais pontos para se obter uma gestão com qualidade.

4.1. Liderança

O Critério Liderança examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

4.1.1. Sistema de liderança

Observa-se como está estruturado o sistema de liderança da organização, detalhando os critérios e os procedimentos para identificação e desenvolvimento dos líderes e como é demonstrado o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas.

Outro ponto verificado é como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.1.2. Cultura da excelência

A avaliação se concentra em como são estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais com os quais se orienta o processo rumo à excelência do desempenho e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. Solicita-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.1.3. Análise crítica do desempenho global

Para esse critério, o importante é como se analisa criticamente o desempenho global da organização, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, para avaliar o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação, apoiar a tomada de decisão e permitir a correção de rumos.

Solicita-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.2. Estratégias e Planos

O Critério Estratégias e Planos examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

4.2.1. Formulação das estratégias

Observa-se como a organização formula suas estratégias de forma a determinar seu posicionamento no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, destacando-se as principais estratégias da organização. Verifica-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.2.2. Desdobramento das estratégias

Aqui, o importante é determinar como a organização desdobra suas estratégias e acompanha a implementação dos principais planos de ação resultantes do processo de desdobramento das mesmas. Da mesma forma, é importante destacar como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.2.3. Planejamento da medição do desempenho

A verificação se concentra em como a organização define e implementa o seu sistema de medição do desempenho e estabelece suas metas, de forma a reforçar as estratégias para todas as partes interessadas, permitir a avaliação dos rumos pela alta direção, aprender por meio das relações de causa e efeito entre os indicadores e monitorar o desempenho em todos os níveis da organização. Verifica-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.3. Clientes

O critério Clientes examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria e estreita seu relacionamento com os clientes. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.

4.3.1. Imagem e conhecimento de mercado

É importante apurar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a se criar e buscar novas oportunidades e como a organização divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, de forma a fortalecer sua imagem positiva e tornar-se conhecida pelos clientes e mercados. Busca-se, também, obter como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.3.2. Relacionamento com clientes

O que se pretende apurar é como a organização seleciona e disponibiliza canais de relacionamento, gerencia as reclamações ou sugestões e determina o grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes e como a organização constrói relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades. Também é verificado como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.4. Sociedade

O critério Sociedade examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

4.4.1. Responsabilidade sócio-ambiental

A verificação é feita em como a organização gerencia de maneira equilibrada os impactos de seus produtos e atividades sobre os ecossistema e a sociedade, a proteção e a sustentabilidade ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas. Apura-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.4.2. Ética e desenvolvimento social

Verifica-se como a organização gerencia os seus negócios de maneira ética e transparente considerando os interesses da sociedade e incorporando-os ao planejamento de suas atividades, de forma a tornar-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Também é verificado como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.5. Informações e Conhecimento

O Critério Informações e Conhecimento examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

4.5.1. Gestão das informações da organização

A verificação se concentra em como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão. Também é verificado como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.5.2. Gestão das informações comparativas

O ponto relevante é como a organização gerencia as informações comparativas pertinentes e necessárias para apoiar a tomada de decisões, a melhoria e inovação dos processos e das práticas de gestão, e melhorar a competitividade. Observa-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.5.3. Gestão do capital intelectual

A verificação ocorre em se determinar como a organização identifica, mede, desenvolve, mantém, protege e compartilha o seu capital intelectual. Procura-se obter como é feito o controle e o aprendizado das práticas da gestão.

4.6. Pessoas

O Critério Pessoas examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

4.6.1. Sistemas de trabalho

Observa-se como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura da excelência na organização. Também é observado, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.6.2. Capacitação e desenvolvimento

O ponto que deve ser verificado é como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho são identificadas e como os métodos utilizados apóiam a obtenção das estratégias da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização. A verificação continua sobre como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.6.3. Qualidade de vida

Procura-se determinar como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a força de trabalho. Procura-se, também, obter como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.7. Processos

O Critério Processos examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

4.7.1. Gestão de processos relativos ao produto

Observa-se como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como os de projeto, de produtos e processos de produção. Observa-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.7.2. Gestão de processos de apoio

Verifica-se como a organização gerencia os principais processos de apoio. Também é verificado como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores

Procura-se verificar como a organização gerencia as interações e os principais processos relacionados aos fornecedores. Da mesma forma, é verificado como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

4.7.4. Gestão econômico-financeira

O ponto a ser observado é como é feita a gestão econômica e financeira da organização, detalhando como são gerenciados os elementos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio, os aspectos financeiros que suportam as necessidades operacionais de curto prazo e aqueles relacionados à capitalização necessária às estratégias de crescimento da organização no médio e longo prazos. Observa-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

CAPÍTULO 5 - Práticas de Gestão

Introdução

Antes de se dar início à descrição de práticas de gestão, vale lembrar que o capítulo 3 destacou dez fundamentos, que se trabalhados adequadamente e se incorporados às práticas organizacionais, eles podem conduzir à excelência da gestão.

Considerando-se esses fundamentos, o capítulo anterior descreveu os principais critérios e itens decorrentes destes fundamentos pelos quais a gestão de uma organização pode ser avaliada. Este capítulo pretende, de forma geral, destacar algumas práticas de gestão que contribuam para obtenção da qualidade na gestão e sua contínua melhoria.

Descrever algumas práticas de gestão para cada um dos critérios de qualidade que foram descritos não é tarefa muito difícil. Entretanto mais do que ver exemplos, a alta direção de uma organização deve incorporar e assumir uma posição de liderança e isso sim, não é tão fácil de se prescrever. Portanto para os critérios “*LIDERANÇA*” e “*ESTRATÉGIAS E PLANOS*” serão apresentadas formas de assimilação da postura de liderança que permitirão aos líderes definirem suas melhores práticas em suas organizações.

Na visão de Bethlem (1999), não basta ensinar essa ou aquela prática como algo a ser implementado em uma organização, mesmo que ela tenha sido sucesso em outra organização. Mais que isso, é preciso motivar a alta direção a exercitar sua percepção e sua cognição no exercício do método científico, para dar a ela elementos para ser preciso e rigoroso em suas observações. Ao mesmo tempo, é preciso estimular a criatividade para que haja capacidade de gerar inovações. Essa simultaneidade é muito difícil, mas indispensável, ou teremos pessoas que repetirão sempre o que foi realizado e consagrado pela prática, o que significa organizações e ambientes sem mudanças. Isto é incompatível com as características em permanente mudança do mundo em que vivemos e com o fato de as “melhores práticas” serem um alvo móvel.

5.1. Exercendo a Liderança

Introdução

É difícil mudar, quando se vem fazendo algo do mesmo jeito há muito tempo. Mas no mundo dos negócios, as mudanças na demanda por parte dos consumidores e a concorrência, forçam uma organização mudar para permanecer na competição ou apenas para continuar existindo.

Muitas organizações descobriram que precisam agir de modo diferente para sobreviver no mercado hoje em dia. A concorrência mundial – movida por um estilo de gerenciamento novo e mais engenhoso – nunca foi tão intensa como hoje. A economia, como um todo, permanece em constante mudança, se transformando dia-a-dia à medida em que as organizações são reestruturadas, reformuladas e reformadas para enfrentar a concorrência.

Ao longo deste capítulo serão descritas práticas de gestão observadas nas Organizações Sociais que foram alvo de pesquisa para a elaboração deste trabalho e de outras organizações que de alguma forma puderam dar sua contribuição.

Segundo Scholtes (1992), as lideranças vêm utilizando novos modos de dirigir as organizações. Os trabalhadores estão aprendendo como contribuir com seus conhecimentos para melhorar os processos. Os altos executivos vem cultivando corporações saudáveis, com o objetivo de uma resistência a longo prazo, não apenas para lucros a curto prazo. Todos passaram a ouvir os seus clientes de modo mais eficaz, para ter certeza de que seus produtos continuam a ser úteis e valorizados. Se não o fizerem, alguém saltará à sua frente e levará seus clientes, não a organização.

Um tipo de abordagem gerencial permite que as organizações acompanhem as rápidas mudanças – e até mesmo se antecipem a elas. É praticada por muitas empresas que vem avançando com êxito sobre as principais indústrias nas últimas décadas. Várias

organizações vem compreendendo novos princípios de gerenciamento, a pô-los em prática e a recuperar sua posição.

Esse estilo, continua o autor, é o gerenciamento de Liderança em Qualidade. É uma visão que enfatiza a Qualidade antes dos lucros. Aprendendo como monitorar, controlar e melhorar constantemente os sistemas de produção, as organizações tornam-se mais capazes de oferecer aos clientes o que eles desejam, e quando e como desejam. Esse modo de operar leva a melhores decisões, tanto para o cliente como para a organização, tanto para o trabalhador como para seu empregador.

Com a Liderança em Qualidade, as decisões são baseadas em dados e não em adivinhações. O uso de um enfoque científico torna-se um procedimento padrão, em que o foco é a melhoria de produtos e serviços através da melhoria de *como* o trabalho é feito (os métodos), em vez de simplesmente *o que* é feito (os resultados).

Deming (1990) lembra que as relações entre trabalhadores e gerentes são reestruturadas: a tarefa de um gerente passa a ser a de ajudar as pessoas a fazerem o melhor trabalho possível eliminando os obstáculos que as impedem de fazer produtos de qualidade o tempo todo. Os trabalhadores aprendem como usar o conhecimento e a intuição que desenvolveram trabalhando na linha de produção ou com clientes no dia-a-dia.

A aplicação da Liderança em Qualidade continua sendo uma tarefa árdua, que exige o esforço conjunto das pessoas em toda a organização, incluindo o envolvimento da alta direção.

5.1.1 Gerenciamento por Resultados

De acordo com Scholtes (1992), o corpo gerencial de uma organização é, de um modo geral, um grupo de valor que obtém realizações. Seus esforços permitem a construção de uma economia mais forte. No entanto, a competitividade pode estar enfraquecida. Presos a um estilo ultrapassado de administração, os gerentes não conseguem

usar todo o potencial de seus trabalhadores, e assim as organizações não conseguem acompanhar o crescimento das necessidades dos clientes, acabando por perdê-los.

Muitos gerentes operam, em parte, segundo uma abordagem gerencial às vezes chamada por Gerenciamento por Resultados. O Gerenciamento por Resultados é praticado por muitas corporações e ainda ensinado em muitas escolas de administração e é considerado por muitos, o responsável pelo sucesso que se tem obtido (Scholtes, 1992).

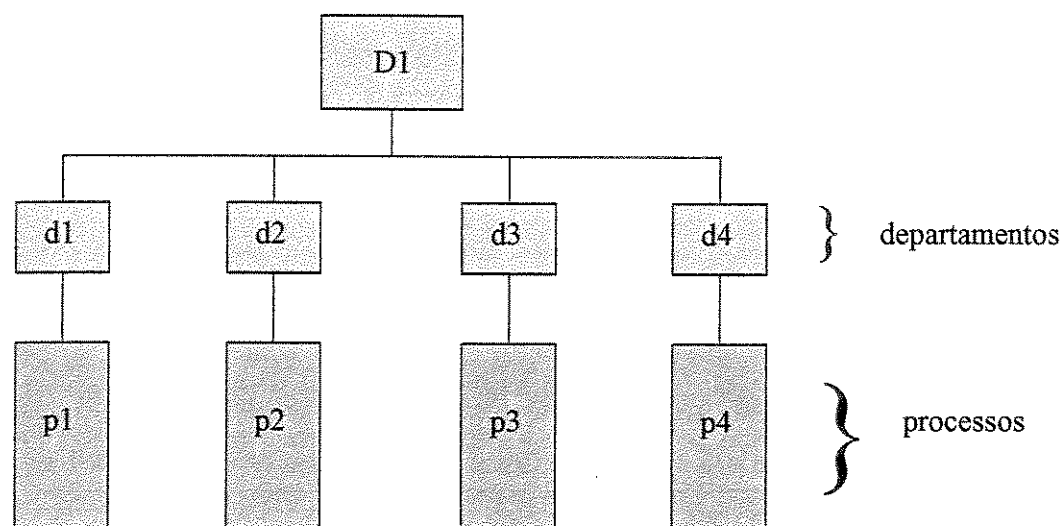


Figura 3: Organização com estrutura vertical

O Gerenciamento por Resultados tem sua própria lógica e coerência. Conforme a visão de Pires (2001), mostrada acima, o gerenciamento por resultados está em uma cadeia de comando e uma hierarquia de objetivos, padrões, controles e responsabilidades, como declara Scholtes (1992). Os organogramas de organizações tradicionais retratam, portanto, uma cadeia de responsabilidades, em que os objetivos são traduzidos em padrões de trabalho ou por exemplo, cota de vendas. A performance de todos os empregados é dirigida e julgada de acordo com essas metas numéricas, que são o coração e a força das práticas gerenciais tradicionais.

Embora as Organizações Sociais sejam supervisionadas por contratos de gestão, como visto anteriormente, que claramente primam por resultados através do estabelecimento de indicadores de desempenho e metas a serem atingidas, nota-se que

certas OS estão buscando dar ênfase não apenas aos resultados, mas também como foi visto na RNP, (RNP 2003), que tem dado uma grande importância em se trabalhar os métodos e processos pelos quais se pretende chegar aos resultados. Mostra disso, pode ser observado, na medida em que esta OS adotou um instrumento de avaliação de sua gestão que além de verificar o alcance das metas, avalia como os resultados são obtidos e como os desvios são tratados.

Voltando ao que preconiza Scholtes (1992), os defeitos do gerenciamento por resultados têm suas raízes nas metas numéricas. O gerenciamento por resultados dá pouca ou nenhuma atenção a processos e sistemas – a capacidade real da organização como um todo. Portanto esses padrões de cotas nada mais são que metas numéricas arbitrárias. Os trabalhadores, supervisores e gerentes acabam apanhados em competições; a necessidade de parecer bom obscurece a preocupação pelo sucesso a longo prazo da organização e, muitas vezes, eles perdem de vista a finalidade principal do trabalho que fazem.

Em resumo, o uso de metas numéricas para julgar e dirigir a performance causa uma série de problemas.

Pensamento a curto prazo. Em um sistema de objetivos numéricos, padrões e quotas, os esforços recompensados são mensuráveis e de curto prazo. O horizonte mais próximo recebe atenção, e resultados contáveis tem prioridade, mesmo que a sobrevivência da organização possa depender de atividades não mensuráveis executadas para alcançar metas a longo prazo.

Os gerentes de alto nível impõem metas aos gerentes subordinados, que impõem metas a outros trabalhadores na cadeia. Os trabalhadores lutam para cumprir suas metas. Os empregados estão muito ocupados cumprindo as metas, para se preocuparem com o que está sendo entregue aos clientes.

Neste clima, o cumprimento de metas mensuráveis e de curto prazo reflete bem em um indivíduo e reforça a legitimidade das próprias metas. Quando as metas são alcançadas, toda a organização pode comemorar a sua performance, mas esta atitude arruína a qualidade e o moral dos trabalhadores com o passar do tempo.

Foco mal dirigido. Se os gerentes e trabalhadores entendem realmente a capacidade de um sistema, que vantagens as metas numéricas acrescentam? Metas numéricas não

conseguem aumentar a capacidade – só a melhoria pode fazê-lo. Se os gerentes e os trabalhadores não entendem a capacidade do sistema, metas numéricas serão nada mais que tentativas ao acaso. Tais tentativas só conseguirão superestimar as capacidades, ou subestimá-las.

Conflitos internos. Sistemas de controles numéricos causam conflitos internos. Os controles que dirigem o ganho a curto prazo de uma unidade, muito freqüentemente contradizem os controles dados a uma outra unidade. Por exemplo, quando o pessoal de vendas é incentivado a aumentar os negócios, faz promessas que a produção não consegue cumprir. Os engenheiros encaminham os produtos muito apressadamente para a produção, o pessoal de compras adquire materiais que o almoxarifado não consegue armazenar e a linha de produção não consegue usar. Os planejadores e elaboradores de normas criam programas que o pessoal de serviços não está preparado para atender. Os conflitos entre departamentos conduzem a acusações, transferência de culpa e uma série infundável de desculpas. Cada grupo luta para satisfazer a seus controles, sem considerar os outros grupos.

Falseamento de números. Muitas vezes, as metas mensuráveis impostas são impossíveis de atingir, pois estão além da real capacidade de um sistema. Mas, como as pessoas e departamentos correm o risco de perder status se não conseguirem cumprir as metas, têm que dar a impressão de que as estão cumprindo. São forçados pelo sistema a falsear números, alterar registros, ou simplesmente “jogar o jogo” – contornar o sistema, em vez de melhorá-lo. Este jogo favorece a retenção de comunicações e a desonestidade, em menor ou maior grau. Quanto maior o esforço para atingir metas intangíveis, principalmente quando está em jogo a carreira de alguém, mais provável que os relatórios e cifras sofram uma “plástica”.

Neste aspecto, a forma como está concebido o modelo de gestão das Organizações Sociais atreladas a um contrato de gestão que inclui metas a serem cumpridas e pelas quais as OS são supervisionadas, é necessário que se tenha muito cuidado para que a proposta de uma moderna forma de gestão não sofra deturpações e se observe apenas os resultados.

Mais adiante será mostrado que não apenas os resultados interessam, mas os métodos pelos quais eles são obtidos.

Continuando o raciocínio de Scholtes (1992), *Mais medo*. O pior defeito em Gerenciamento por Resultados é o medo – medo de que pode acontecer se as ordens não forem seguidas exatamente, de não conseguir um aumento ou promoção, de ficar mal visto ou perder o emprego. O medo é o principal motivador em sistema de Gerenciamento por Resultados. Quanto mais rígidos e menos realistas forem os controles, maior será o medo.

Cegueira quanto às preocupações do cliente. O Gerenciamento por Resultados incentiva uma organização a olhar para dentro, em vez de para fora, no mundo em que o cliente opera. A realização está no cumprimento de metas numéricas, e não na satisfação de oferecer um produto ou serviço que funciona e satisfaz os clientes.

Problemas desse tipo combinam-se uns com os outros, disfarçando o verdadeiro feitiço da organização. As pessoas pensam que estão fazendo um bom trabalho – e estão, pelos padrões internos da organização, que são dirigidos pela lógica do Gerenciamento por Resultados. A consequência disso é uma gigantesca complascência quanto à invulnerabilidade da operação. Quando finalmente as pessoas percebem que os indicadores de controle podem estar focalizados nas medições erradas, é tarde.

5.1.2 Liderança em Qualidade

As primeiras práticas gerenciais após o surgimento do Controle da Qualidade Total eram basicamente a inspeção final de produtos. Como foi dito no início deste capítulo, não se pretende fornecer uma vasta lista de práticas gerenciais. De acordo com Dellaretti (1996), junto com a evolução do conhecimento, surgiu um segundo estágio onde o controle da qualidade passou a ser feito pelo controle de processo e os resultados vistos como uma consequência natural de um processo adequadamente controlado. Nesse sentido, o autor afirma existir uma série de ferramentas que foram desenvolvidas para viabilizar tal

controle. Buscar qualidade atuando-se diretamente nos processos fica muito evidente quando se lida com desenvolvimento de produtos de software como mostra Capovilla (1999) destacando que é imprescindível um perfeito controle do processo produtivo assim como um adequado sistema de métricas que atuam tanto sobre o processo quanto sobre o produto.

Quando há consciência de que o Gerenciamento por Resultados traz problemas sérios, a alternativa para a gestão pode ser a Liderança em Qualidade. Ela enfatiza os *resultados* trabalhando os *métodos*. Os problemas são resolvidos, não apenas encobertos. Segundo Deming (1990), deve-se dar prioridade máxima às preocupações do cliente, a fim de estudar e melhorar constantemente todos os processos de trabalho, de modo que o produto ou serviço final exceda às expectativas do cliente.

A produção de um certo número de objetos, é substituída pela produção de objetos que correspondem, de modo exato e constante, às necessidades do cliente, por meio de um processo que não gere refugos, re-trabalho ou perda de tempo. A prestação de um serviço é substituída pela prestação de um serviço que surpreende os clientes pela perfeição com que satisfaz às suas necessidades, até mesmo necessidades que eles ainda não haviam cogitado (Scholtes, 1992). Isso só pode ser feito criando-se excelência em todos os aspectos da organização. A Liderança em Qualidade assim, concentra-se em criar um ambiente de trabalho que incentiva todos a contribuir para a organização. Todos aprendem a usar uma abordagem científica para resolver problemas e efetuar melhorias.

De fato, o uso de uma abordagem científica torna-se difundido. Cada processo é descrito cuidadosamente, os problemas identificados, as causas básicas dos problemas determinadas através de minuciosa pesquisa. São então criados novos sistemas à prova de erro e todos os processos são submetidos a controle estatístico. As variações são estudadas, compreendidas e reduzidas às especificações.

Com as melhorias, os processos são executados de forma cada vez melhor. A produtividade aumenta à medida que o desperdício e a ineficiência diminuem – ponto fundamental e muito evidenciado no modelo das Organizações Sociais. Os clientes obtêm produtos e serviços de valor cada vez maior, a custos cada vez menores. Qualquer um que obtenha alta qualidade a baixo custo contará aos amigos e colegas, e a demanda pelo produto ou serviço aumentará.

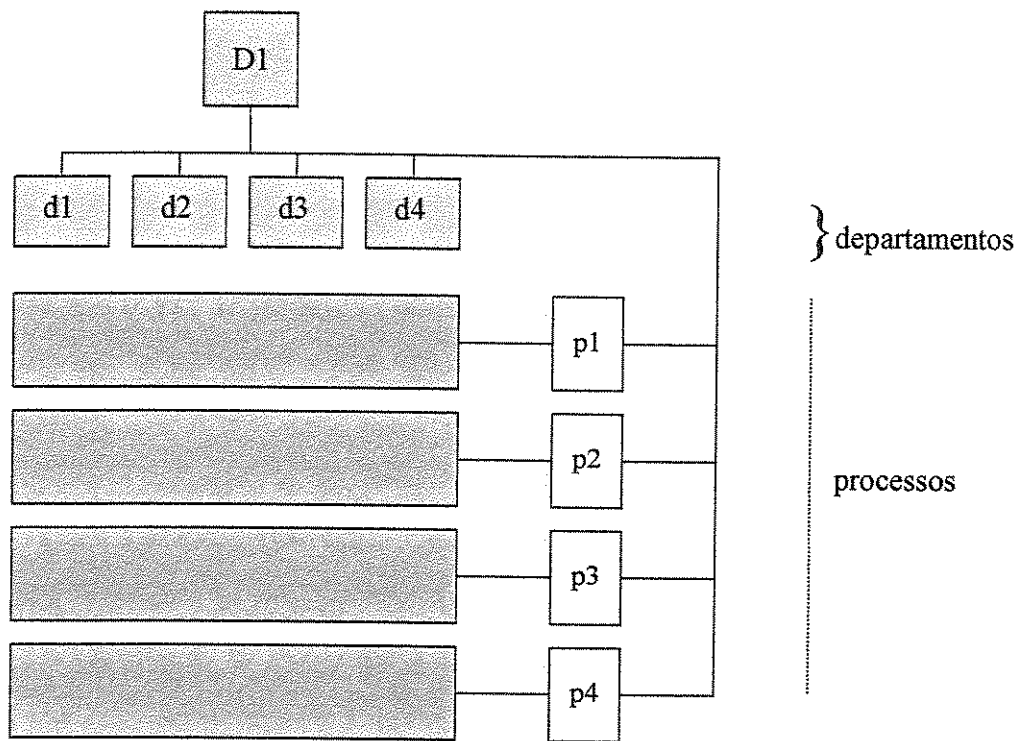


Figura 4: Organização com estrutura horizontal

Melhorias dessa natureza não podem ocorrer sem o envolvimento de todos, sem uma visão totalmente diferente do relacionamento entre os empregados e a organização. A estruturação de processos, como mostrada acima por Pires (2001), dá uma visão dessa perspectiva. Trabalhadores e gerentes devem trabalhar juntos, lembra Scholtes (1992), pois a Liderança em Qualidade não pode existir onde há adversários. Os gerentes ainda estão no comando, mas desenvolvem um espírito real de parceria com a força de trabalho. Ambos os lados estão mais bem armados com o conhecimento e os métodos necessários para manter a organização em contato com o cliente e para fornecer produtos e serviços com qualidade, por meio de processos ideais de projeto, produção e entrega. Os empregados têm oportunidade de fazer maiores contribuições, combinando seu conhecimento de um processo às ferramentas de abordagem científica. E quando trabalham juntos para melhorar a qualidade, trabalhadores e gerentes constroem um respeito e confiança recíprocos. Quanto mais se ajudam mutuamente a usar a abordagem científica, mais aumentam a produtividade e a qualidade. Esse ambiente de trabalho em equipe, associado à Liderança em Qualidade

não pode ser criado com o Gerenciamento por Resultados, pois há interferência de metas conflitantes, competições e desconfiança.

Os princípios da Liderança em Qualidade. Como muitos dos elementos de Liderança em Qualidade aparecem separadamente, em modismos que invadiram as escolas de administração e as organizações, as pessoas não conseguem reconhecer como o pacote total difere de qualquer coisa já vista antes. Como nos ensina Covey (2002), a grande necessidade da sociedade de hoje é por algo perene: os princípios. Esses princípios imutáveis funcionam como uma bússola que norteiam as decisões dos líderes nas organizações. A liderança é o cerne das iniciativas que alcançam sucesso. A solidez de uma organização depende basicamente da eficácia e da integridade de sua liderança. É familiar o tremendo efeito destrutivo da liderança corrupta que se observa nos dias de hoje. A solução, acredita o autor, para esses problemas está na liderança baseada em princípios.

Scholtes (1992) estabelece uma distinção entre a Liderança em Qualidade e suas predecessoras, combinando as características descritas a seguir.

Enfoque no cliente. Enquanto o Gerenciamento por Resultados começa com lucros e perdas e retorno do investimento, a Liderança em Qualidade começa com o cliente. Sob a Liderança em Qualidade, a meta de uma organização é satisfazer e exceder as necessidades do cliente, dar ao cliente um valor duradouro. O retorno segue-se automaticamente à medida que os clientes elogiam a qualidade e os serviços da organização. Os membros de uma organização de qualidade reconhecem tanto os clientes externos – aqueles que compram ou usam os produtos ou serviços – quanto os internos – empregados da empresa, cujo trabalho depende do trabalhos dos que os precedem.

Obsessão por qualidade. Todos na organização tornam-se obcecados por qualidade. A qualidade é buscada incessantemente através de produtos e serviços que agradam o cliente, e de métodos de execução eficientes e eficazes.

Reconhecimento da estrutura no trabalho. A Liderança em Qualidade sabe que o trabalho não é algo ao acaso – todo trabalho tem uma estrutura, que às vezes pode ficar oculta por de trás da ineficiência ou re-trabalho, mas que pode e deve ser estudada, medida,

analisada e melhorada. A Liderança em Qualidade incentiva os trabalhadores a monitorar diversas variáveis, dentro e fora da organização.

Essas medidas numéricas (que não devem ser confundidas com as metas numéricas do Gerenciamento por Resultados) orientam a busca de uma melhor performance, e são reconhecidas como um meio ao invés de um fim. Abrem caminho para uma compreensão mais profunda da organização, e não são usadas como critérios para julgar indivíduos. Kaplan & Norton (1996) apontam o Balanced Scorecard como uma ferramenta eficaz para efetuar esse tipo de medição.

Liberdade através do controle. Na Liderança em Qualidade, existe controle, mas existe também liberdade. Existe controle sobre o método mais conhecido para qualquer processo dado. Os empregados padronizam os processos e encontram meios de garantir que todos sigam os procedimentos padrões. Reduzem a variação nos resultados, produzindo a variação no modo com que o trabalho é realizado. À medida que estas mudanças se instalam, estão mais livres para gastar tempo na eliminação de problemas, para descobrir novos mercados, desenvolver novos sistemas e ganhar maior domínio dos processos (Scholtes 1992),.

Unidade de propósitos. Existe uma unidade de propósitos em toda a organização de acordo com uma visão clara e amplamente compreendida. Este ambiente cultiva um comprometimento de todos os empregados. As recompensas vão além dos benefícios e salários. Há uma crença de que “somos uma família” e “fazemos um trabalho excelente”.

Procura das falhas nos sistemas. A Liderança em Qualidade reconhece – conforme Juran e Deming afirmam desde os anos 50 – que pelo menos 85% dos fracassos de uma organização são culpa dos sistemas controlados pela gerência. Os trabalhadores conseguem controlar menos de 15% dos problemas. Na Liderança em Qualidade, o foco está em melhorar constante e rigorosamente todos os sistemas, não em culpar indivíduos pelos problemas.

Trabalho em equipe. Onde antes pode ter havido obstáculos, rivalidade e desconfiança, a organização que exerce a Liderança em Qualidade incentiva o trabalho em equipe e a parceria entre a força de trabalho e seus representantes.

Instrução e treinamentos continuados. Nessas organizações, todos estão aprendendo o tempo todo. A gerência incentiva os empregados a elevar constantemente seu nível de capacitação técnica e habilitação profissional. As pessoas adquirem um domínio ainda maior de suas tarefas e aprendem a ampliar sua capacidade.

As dimensões de um esforço em Qualidade. Os princípios da Liderança em Qualidade são fáceis de compreender, mas pode ser difícil colocá-los em prática, pois exigem esforços em muitas frentes. Algumas pessoas pensam que o caminho para a Liderança em Qualidade só pode ser percorrido por equipes de aprimoramento. Embora essas equipes sejam um instrumento indispensável para a melhoria da qualidade, elas constituem apenas uma dimensão do pacote total. As organizações devem adotar outras práticas para obterem êxito a longo prazo.

Continuando com os ensinamentos de Scholtes (1992), ele identifica seis elementos que fazem parte das fases iniciais da implantação de Liderança em Qualidade. Cada uma exige um planejamento cuidadoso antes de se prosseguir.

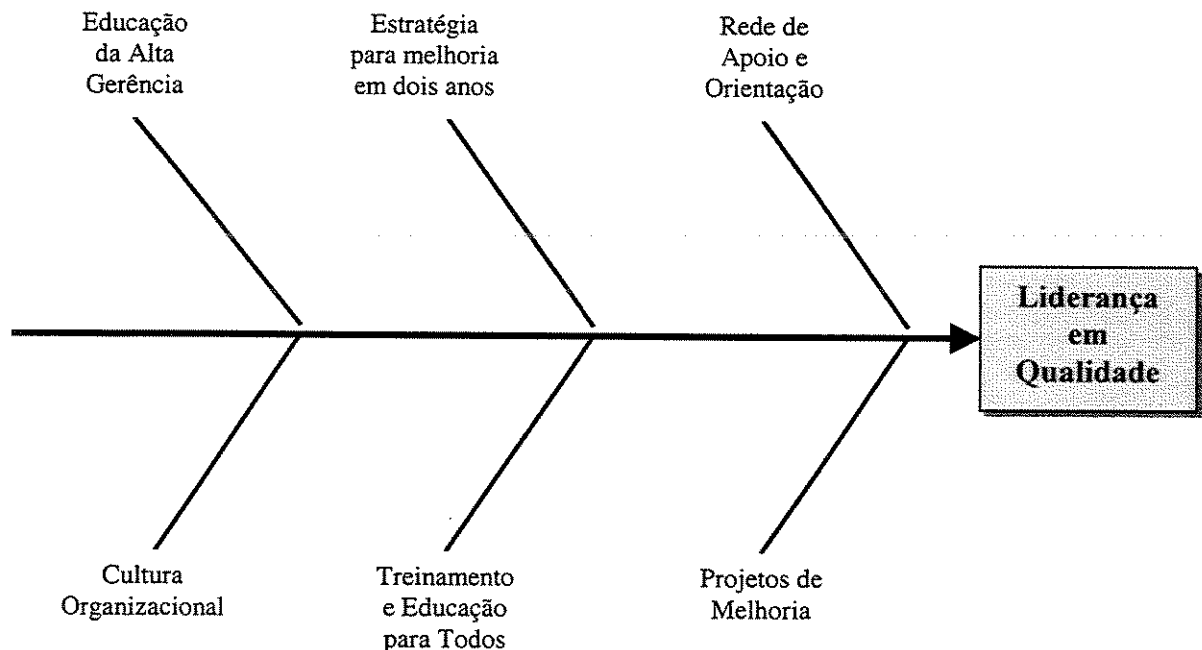


Figura 5: Diagrama de causa-efeito rumo à Liderança em Qualidade

A educação, a reeducação, e a liderança ativa da gerência. A causa mais freqüente do fracasso de qualquer esforço para melhoria da qualidade é uma gerência indiferente ou que não se envolve. Portanto, a liderança e a participação dos gerentes, começando do topo, é essencial.

Segundo o autor, a qualidade não pode ser delegada a outros. Os gerentes devem liderar o esforço de transformação para garantir um sucesso duradouro. Devem liderar em vez de chefiar, treinar em vez de impor. Devem mudar seu enfoque, deixando de controlar e culpar indivíduos e passando a prevenir e eliminar problemas. Somente isto levará à melhoria constante.

Os gerentes devem aprender técnicas e abordagens para estabilizar e melhorar os processos, compreender as variações e saber como usar os dados de modo eficaz. Quando os gerentes de alto nível sentirem estes conceitos profundamente, a qualidade se tornará uma segunda natureza.

Uma estratégia de dois anos para iniciar e implantar uma filosofia de melhoria de qualidade. As organizações geralmente cometem o erro de envolver muitas pessoas cedo demais. É fácil planejar um grande jardim, mas difícil de cuidar dele. Não é difícil construir uma página na web, difícil é mantê-la. Portanto, não se deve iniciar um esforço maior do que se pode, de modo realista, apoiar e manter.

Começar com uma estratégia planejada de dois anos. Essa estratégia aborda as seguintes perguntas:

- Em que partes da organização a transformação deve começar?
- Que projetos em potencial tem a melhor possibilidade de êxito?
- Que recursos, em termos financeiros e de pessoal, serão necessários para sustentar a educação inicial, o treinamento e os projetos?
- Quem fornecerá orientação e assistência técnica a gerentes, supervisores, engenheiros e equipes de projeto?
- Quem coordenará a logística e as comunicações no âmbito da organização?
- Que sistemas devem ser desenvolvidos para distribuir os recursos, manter uma central de informações para publicações, conferências, seminários sobre qualidade, e centenas de outros detalhes?

Uma rede de coordenação, orientação e suporte técnico. Identificar e desenvolver, dentro da organização, as pessoas que proverão os recursos é uma necessidade que deve começar a ser atendida desde o início. Quase sempre é preciso recrutar também recursos técnicos externos. Geralmente, esses recursos consistem em um estatístico sênior, um especialista sênior em desenvolvimento organizacional e consultores técnicos, que podem dar assistência às pessoas envolvidas nos esforços de melhoria.

Continuando com o raciocínio de Scholtes (1992), esses especialistas e orientadores treinam os gerentes e supervisores para dirigir e orientar o esforço da qualidade. Enquanto a organização não possuir um número adequado desses especialistas, poderá confiar em consultores e treinadores externos.

Uma cultura da organização que ofereça apoio à Liderança em Qualidade. A noção de cultura em uma organização pode ser complexa e enganadora. De um modo geral, cultura refere-se às experiências do trabalho diário da massa dos empregados. Pode ser aconselhável que os gerentes abordem essas perguntas:

- Como os empregados vivenciam os seus empregos?
- O que consiste em empecilho ao orgulho dos empregados por seu trabalho e pelo trabalho em grupo?
- Eles sentem que a organização os valoriza e confia neles?

Às vezes, uma simples mudança de política ou prática gerencial pode ter influência positiva sobre essas atitudes. Os gerentes devem analisar as normas da organização e mudar aquelas que são contrárias à Liderança em Qualidade e a um ambiente de apoio.

Treinamento e educação de todos. Todos os empregados devem compreender o seu trabalho e o seu papel dentro da organização – e como este papel muda à medida que a qualidade melhora. Essa compreensão vai além das instruções fornecidas em manuais ou descrições de cargos. Os empregados precisam saber onde seu trabalho se enquadra no contexto mais amplo: como seu trabalho é influenciado pelos trabalhadores que os precedem e influencia os que os seguem. É preciso que se aprenda novas técnicas para melhorar o trabalho.

Projetos de melhoria selecionados cuidadosamente. Fazer as equipes trabalharem em projetos de melhoria cuidadosamente selecionados é um veículo útil para que a Liderança em Qualidade avance. As equipes de projeto podem atacar temas mais amplos que os indivíduos. Seu acesso à orientação e suporte técnico fornecidos por pessoas entendidas em modelos de bancos de dados, técnicas de planejamento e gerenciamento de projetos e técnicas de liderança em grupos, aumenta sua capacidade de encontrar soluções permanentes para os problemas.

Os projetos iniciais devem ser selecionados cuidadosamente para assegurar maior probabilidade de êxito. Muitas vezes, as equipes abordam projetos grandes ou difusos demais para serem tratados.

O exercício da Liderança é um verdadeiro nó na gestão das organizações modernas, sejam elas as OS, alvo deste trabalho, ou não. Peter Scholtes apresenta não exatamente as maneiras de se desatar esse nó, mas principalmente os cuidados que a alta liderança¹ das organizações devem ter com suas condutas sempre regidas por princípios da própria organização e das pessoas que a constitui.

5.2 O Planejamento Estratégico

Ansoff & McDonnel (1993) afirmam que um número crescente de empresas se beneficiam com o uso da estratégia e a definem “como um conceito sistêmico que dá coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa”.

Crosby (1991) define a aplicação da qualidade como a substituição do “apagar incêndios” pela prevenção dos defeitos. Esta argumentação embasa a aplicação do Planejamento Estratégico como princípio básico na busca da excelência. O estabelecimento antecipado de metas e a busca de um programa linear de conduta em todos os processos, que envolvem a constituição de uma organização, representam os primeiros passos para ao estabelecimento da qualidade.

¹ alta liderança – assumido neste trabalho como a união da alta direção com o corpo gerencial de uma organização

Na visão de Campos (1992), todo planejamento deve definir metas (os fins) e depois os métodos (os meios). O Planejamento Estratégico é o conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégias) e o desdobramento dessas metas e métodos e ações corretivas. Segundo o autor, outra denominação para planejamento estratégico poderia ser administração estratégica e na abordagem do Controle da Qualidade Total deve considerar: a) visão humanista – de que qualquer organização humana é montada para satisfazer a necessidades do ser humano; b) visão estratégica – de que qualquer organização deve assegurar o seu futuro, estabelecendo diretrizes necessárias a sua sobrevivência à guerra comercial. Ainda prega o autor que um plano nunca é rígido e deve ser mudado tão freqüentemente quanto necessário; e quanto mais instável é um ambiente, mais necessário é um plano, pois este acaba sendo, num raciocínio externo, a sua única referência. Nesse raciocínio, o autor resume Planejamento Estratégico como sendo a “Arte gerencial de posicionar os meios disponíveis da organização visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais ‘bélicos’ favoráveis a futura ações táticas na ‘guerra’ comercial”.

Para Scholtes (1992), planejar bem as estratégias de uma organização ou mesmo de um projeto é tão importante quanto se buscar os melhores recursos (materiais e humanos) ou obter os dados mais significativos para a tomada de decisões. Segundo o autor, os japoneses – referência quando o assunto é qualidade total - aprenderam que não existe instrumento que substitui o planejamento cuidadoso. Infelizmente, acrescenta o autor, no ocidente os gerentes foram acostumados a uma atitude do tipo “preparar, fogo, apontar” ao invés de “preparar, apontar, fogo”. Isso incentiva as pessoas a agir mesmo que não seja a coisa certa a fazer. A essência desta estratégia consiste em fazer com que as pessoas nas organizações olhem para a frente, prevejam os recursos e treinamento necessários e pensem sobre o que fazer caso encontrem problemas. Embora à primeira vista esses passos aumentem o tempo, o planejamento e execução cuidadosos aumentam as possibilidades de êxito e economizam tempo a longo prazo.

A diferença citada acima por Peter Scholtes, muito mais comportamental do que estratégica, pode ser melhor entendida utilizando-se os conceitos de “Human Dynamics” introduzidos por Seagal & Horne (1998), que mostram que há profundas diferenças na

personalidade das pessoas que se manifestam no modo como elas funcionam. Enquanto a cultura ocidental predominantemente racional, primando pelo planejamento e organização, a cultura ocidental formada por pessoas de personalidade predominantemente emocional primam pela ação imediata e reacionária e valoriza essa atitude. É o agir rápido, mesmo que implique em re-trabalho posterior. Nos dias de hoje, os líderes das organizações que procuram a cada dia introduzir os conceitos de qualidade sabem que re-trabalhos depõem diretamente contra a eficácia e eficiência. Portanto há que se identificar um ponto de equilíbrio entre o “jeito natural das pessoas agirem” e a forma mais eficiente de praticar-se uma gestão nas organizações.

As ações de uma organização são planejadas, trabalhadas e revistas periodicamente. O processo é conduzido pela alta direção da organização podendo ter como facilitador um consultor externo da área como observador e crítico de vícios ou práticas indesejáveis e obsoletas impregnadas na cultura organizacional. Aqui a participação do corpo gerencial da organização se torna indispensável, uma vez que concentra toda a força operacional da organização.

As pesquisas realizadas junto às Organizações Sociais de Ciência e Tecnologia, para efeito deste trabalho, observaram que os órgãos supervisores destas OS, orientados pelo ministério contratante, executam uma supervisão que estimula a percepção da importância de um planejamento estratégico através de mecanismos que realimentam os processos organizacionais com os dados obtidos nas sucessivas avaliações a que são submetidas as OS.

Uma prática muito importante observada em algumas dessas organizações é que neste processo são levantados os pontos fortes e fracos da organização, as ameaças e oportunidades. Sempre embasado pela Missão, Diretrizes e Objetivos, o processo obtém como produto o Planejamento Estratégico.

Como subproduto deste processo são elaborados os Macro-objetivos¹ da organização e eleito um responsável para a sua condução, os recursos necessários e o orçamento

¹ conjunto dos objetivos mais gerais de uma organização.

destinado. Como refinamento desta etapa, o responsável – normalmente um gerente – estabelece um plano de ações que é preparado com sua equipe ou colaboradores que irão fazer parte da realização das ações estabelecidas.

Todas as ações estabelecidas nos Planos de Ações são divulgadas por toda a organização para serem de conhecimento de todos os funcionários. Os veículos mais comuns usados para essa divulgação são boletins periódicos internos e uma intranet¹.

A cada reinício do ciclo para elaboração do Planejamento Estratégico, as ações em curso sofrem uma revisão e são eventualmente modificadas visando sua adequação. A frequência com que essa revisão é realizada é determinada pela necessidade percebida pela alta direção ou pelo corpo gerencial, ou ainda por um determinado gerente responsável por um macro-objetivo. Entretanto, a participação de todos é fundamental para que todos ajustem sua visão do todo. Este é o chamado de Plano de Curto Prazo e tem como principal característica, promover os pequenos ajustes no processo de conduções das ações dos Macro-objetivos.

Para cada ação planejada existe um ou mais objetivos para serem alcançados. O grau de alcance desses objetivos são alvo de um sistema de medições baseado em metas e indicadores estabelecidos e que fazem parte do Planejamento Estratégico.

A seguir será apresentado, de forma resumida, todos os passos para a execução de um planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional

Para Bethlem (2002), estabelecer um planejamento estratégico requer, preliminarmente, um período de aquecimento entre todos os participantes do processo que deverão responder a vários “o quês”, “comos” e “ondes” para o que “é”, “está” ou “será”. O processo pressupõe a presença de um “campeão” que deve ter poder na organização para manter o processo funcionando a despeito de quaisquer resistências. Ele deve ter experiência para atuar como facilitador e ter um profundo conhecimento do conteúdo.

¹ instrumento de integração de informações de toda a organização baseado em rede interna de computadores.

O Planejamento Estratégico é um processo contínuo e sistemático de pensamento sobre o futuro, visando a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos. Deve ser uma “obra aberta que se fecha com a ação”, abrangendo todo o espectro organizacional, da visão estratégica (missão, visão e objetivos) até a supervisão e o controle da ação. O Planejamento Estratégico consiste em integrar e tornar coerentes com a grande estratégia de organização suas decisões e ações em qualquer nível (MARE, 1999).

Um fator crítico para o sucesso do Planejamento Estratégico é o compartilhamento de valores e de desafios. A busca dos resultados desejados, o compartilhamento dos valores organizacionais, o compromisso com o aperfeiçoamento contínuo são objetos de interesse do Planejamento Estratégico. No entanto, sua concretização depende do compromisso das pessoas com esses valores e desafios e isso não acontece porque alguém manda, mas porque as pessoas assim o desejam.

Por fim, é importante observar a estreita relação entre estratégia e plano como mostrada por MARE (1999). O planejamento é estratégico quando os planos (definições normativas de ações), relacionam suas ações com uma estratégia consistente, que permita por meio de exercícios de possibilidades, fazer com que a organização atinja o futuro que deseja, apesar da incerteza.

Para isso é preciso:

- abandonar o planejamento ocasional e adotar o planejamento como um exercício contínuo e sistemático;
- estabelecer cenários alternativos ao invés de trabalhar com futuro único;
- avaliar constantemente ameaças e oportunidades;
- desenvolver análise quantitativa e qualitativa dos ambientes interno e externo;
- analisar permanentemente a consistência entre plano e ação e avaliar resultados.

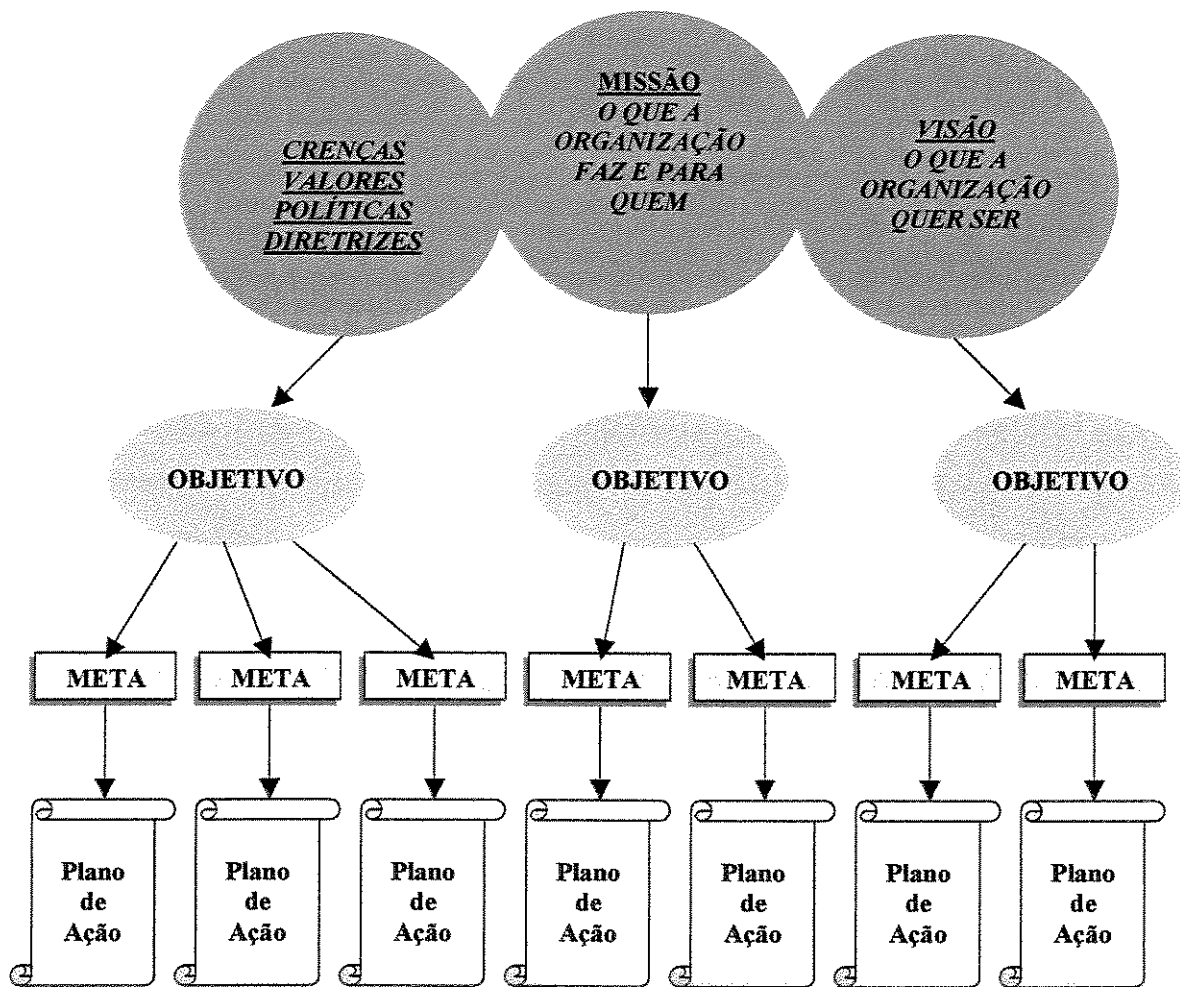


Figura 6: Planejamento Estratégico

Orientação ao Planejamento Estratégico

Definição da Missão

Para que se possa definir a missão de uma Organização Social é preciso, primeiro, compreender as diretrizes do governo e o espaço legal para a sua área de atuação. Assim, essa definição, no caso dos ministérios, deve levar em conta o marco referencial composto por suas competências legais, o orçamento, os programas e objetivos de governo. No caso de uma Organização Social, esta definição deve ser acordada entre a alta direção da OS, seu

conselho administrativo e seu Ministério supervisor, de acordo com as políticas e diretrizes para o setor.

É responsabilidade da alta direção compartilhar esse entendimento com todos os empregados que atuam na organização, de forma que cada um consiga compreender para onde a organização está indo, para poder ir na mesma direção, com exato entendimento de qual é o seu papel e qual a sua contribuição para o alcance da missão institucional. Isto tem a ver diretamente com o alinhamento coletivo e constância de propósitos tão enfatizados por Deming (1990).

A missão deve declarar, de forma sucinta, a razão de ser da organização: o que ela faz e para que (se considerado necessário, o "como faz"). Uma definição simples e clara da missão e, principalmente, o seu compartilhamento com todos os servidores e a sociedade, dá foco à organização, permitindo que todos os envolvidos, bem como interessados, tenham um entendimento comum do que se pretende que a organização faça.

Uma missão descrita de forma clara e tornada pública é o primeiro passo para que possa ser exercido qualquer tipo de controle social (MARE, 1999).

Definição da Visão de Futuro

As Organizações Sociais de Ciência e Tecnologia, pela sua essência em lidar com tecnologia, costumam trabalhar com horizontes mais curtos do que outras organizações por estarem inseridas numa área onde os avanços e inovações ocorrem em ritmo acelerado.

Além de ter clareza sobre qual é sua missão institucional, sua razão de ser, a organização precisa definir, num horizonte médio (3 anos) ou, talvez, longo (6 anos) de prazo, onde e como a organização pretende estar no futuro. É uma forma de orientar o caminho para todos da organização e essa visão também precisa ser compartilhada com os que nela trabalham e com a sociedade. No caso das Organizações Sociais, define-se sua visão de futuro juntamente com Conselho de Administração

A definição de visão (assim como dos objetivos estratégicos) precisa levar em conta a análise de cenários, como exercício de possibilidades do ambiente no qual a organização atua no presente e atuará no futuro.

Identificação e Definição dos Resultados Sociais

Continuando com as avaliações de MARE (1999), resultados sociais são benefícios, efeitos ou impactos sociais, diretos ou indiretos, que a instituição pretende atingir, ou atinge, independente de intenção, com a realização de sua missão e de seus objetivos e metas.

A responsabilidade da alta direção está em atingir eficazmente os objetivos e metas programados, mas um relatório de desempenho organizacional deve procurar informar sobre resultados sociais alcançados.

Identificação dos Macro-Processos e Definição dos Objetivos Estratégicos

É preciso identificar quais são seus macro-processos, ou seja, os grandes conjuntos de atividades-fim, por meio dos quais a organização cumpre sua missão, gerando valor para o cliente. Esta é a etapa de identificação dos grandes processos organizacionais vinculados às atividades finalísticas.

Identificados os macro-processos, parte-se para a definição de objetivos estratégicos para cada um deles. Os objetivos devem descrever resultados gerais que a organização pretende alcançar para cumprir sua missão e que tenham impacto direto no atendimento de demandas de seus clientes/usuários.

O processo de definição dos objetivos estratégicos deve ser liderado pela alta direção e pelos gerentes dos macro-processos, mas é fundamental que haja a participação de outros níveis da organização, tendo-se sempre em conta as demandas dos clientes/usuários. Ressalta-se a necessidade de compartilhamento dessas identificações e definições com todas as pessoas da organização.

Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso e Definição das Prioridades Estratégicas

Fator crítico de sucesso refere-se a uma condição essencial para que um macro-processo ou um objetivo estratégico se realize. A identificação não deve trazer juízo de

valor, ou seja, um fator crítico não tem carga negativa; não é um problema, mas uma condição.

A identificação dos fatores críticos de sucesso é de responsabilidade da alta direção e do corpo gerencial, o que não quer dizer que apenas esses níveis devam participar do esforço de identificação.

Identificação de Problemas

Os fatores críticos de sucesso identificados se constituem em importante insumo para a estratégia de atuação da instituição. Uma vez conhecidos, é preciso identificar sua presença ou ausência, ou seja, identificar os problemas que fazem com que não se tenham as condições consideradas como críticas para o sucesso. Com a identificação dos problemas é possível caracterizar a importância relativa de cada um, estabelecendo, dessa forma, uma relação de prioridades estratégicas.

Análise de Ambiente

Além de determinar os macro-processos, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos, é preciso analisar o ambiente em que a organização atua, de forma que se possa conhecer e avaliar ameaças e oportunidades à solução dos problemas e ao alcance dos objetivos.

1- Ambiente Externo e Cenários - condições fora do âmbito de controle da instituição que podem afetar seus resultados, positiva ou negativamente.

Além da avaliação do ambiente externo, no momento inicial do Planejamento Estratégico, que resulta num quadro estático das variáveis externas naquele momento, é preciso construir e analisar cenários como exercício indicativo de possibilidades futuras das diversas combinações de variáveis e seus prováveis comportamentos.

2 - Ambiente Interno - condições no âmbito de controle da organização que podem afetar seus resultados, positiva ou negativamente.

Ainda na avaliação de MARE (1999), a análise do ambiente interno deve concentrar-se nos aspectos básicos que refletem a capacidade de gestão e permitem a identificação dos pontos fortes (aqueles a partir dos quais a organização pode alcançar mudanças) e os pontos fracos (oportunidades de melhoria).

Os aspectos básicos que fecham a análise do ambiente interno são sete: a liderança, o Planejamento Estratégico, o foco no cliente, a informação, a gestão de processos, a gestão de pessoas e os resultados. O nível de melhoria que uma organização pode empreender está, em grande parte, ligado ao quanto ela consegue perceber e fazer valer seus pontos fortes como instrumento de eliminação ou redução de seus pontos fracos.

3 – Análise FOFA – (Forças – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças) (SWOT)

Num esforço conjunto entre a alta direção e o corpo gerencial da organização, promove-se o levantamento desses elementos: Esta etapa auxilia na identificação dos fatores críticos de sucesso.

FORÇA - pontos fortes da organização como posição de destaque no cenário onde está inserida, marca, nome conceituado, referência em seu segmento;

OPORTUNIDADES – situações momentâneas ou circunstâncias adequadas ou favoráveis à organização como aumento da demanda pelos produtos (bens ou serviços) da organização, mudanças na política ou economia do país que favoreçam, ausência de concorrência num segmento específico;

FRAQUEZAS – pontos fracos da organização como alta dependência de decisões externas, pouca autonomia, orçamentos restritos, baixa capacidade de reação (inércia), produtos muito específicos;

AMEAÇAS – elementos externos que podem agir de maneira nociva à organização como um novo concorrente (não significando que concorrência é nociva), mudanças na política, mudanças de tendência de mercado

*Uma organização deve aproveitar as **oportunidades** utilizando suas **forças**, eliminando as **fraquezas** com postura pró-ativa diante das possíveis **ameaças**.*

Análise da Consistência das Etapas do Planejamento até este Ponto

Análises intermediárias das etapas do planejamento antecipam eventuais problemas que só apareceriam após o plano concluído e aí poderia ser tarde demais. Não no sentido da impossibilidade de refazê-lo ou modificá-lo, mas em criar desmotivações e favorecer o sentimento de re-trabalho dos envolvidos. Responder às questões abaixo, significa verificar se se está indo numa direção que se apresenta como a melhor e mais correta.

Cada “não” que surge como resposta, deve motivar uma revisão do que ele indica tornando mais consistentes as próximas etapas do planejamento.

- a missão reflete o papel que a organização deve desempenhar ?
- a missão identifica com clareza o que a organização faz, para quê e como faz?
- a missão está, na medida do possível, isenta de elementos tipicamente conjunturais, de forma a ter um relativo grau de permanência no tempo ?
- a visão reflete um estado futuro desejado passível de ser alcançado por meio do cumprimento efetivo da missão e/ou dos objetivos estratégicos ?
- os macro-processos identificados são suficientes para o cumprimento da missão?
- há algum macro-processo que não está ligado diretamente à missão? Se afirmativo, é a missão que precisa ser redefinida ou o macro processo que precisa ser repensado?
- os objetivos estratégicos se relacionam diretamente com a missão e com a visão?
- os fatores críticos de sucesso identificados, considerados em conjunto, garantem o alcance do estado futuro desejado (visão) e dos objetivos estratégicos?

Definição das Metas de Desempenho

Se os objetivos estratégicos são resultados de dimensão mais geral pretendidos pela organização, as metas de desempenho são ações mais concretas e objetivas, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e que vão constituir a matéria-prima da avaliação (mensuração) do desempenho organizacional.

As metas devem declarar os níveis de desempenho minimamente aceitáveis e devem, preferencialmente, ser quantificáveis. Em alguns casos, pode-se admitir uma data de conclusão como medida de alcance de uma meta. A identificação dos fatores críticos de sucesso, das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da instituição pode apontar oportunidades de melhoria, que servirão de base para a definição de metas de desempenho.

As metas devem ser realistas, mas desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho. Metas não realistas ou que não representem desafio podem levar à falta de credibilidade e à desmotivação no seu alcance. As metas devem ser escritas de forma que mesmo pessoas não familiarizadas com a organização sejam capazes, apenas pela leitura, de entender os resultados esperados.

No processo de definição de metas, deve-se evitar a tentação de querer medir tudo, restringindo-se a mensuração às atividades críticas, quais sejam, aquelas que tenham impacto direto e mais forte no resultado do processo como um todo. Para cada atividade crítica selecionada devem ser estabelecidas metas/padrões de desempenho, pois conhecer o desempenho não é o bastante: é preciso ter uma base para comparação.

Definição dos Indicadores de Desempenho

Continuando com MARE (1999), indicadores de desempenho servem para medir o grau de alcance de um objetivo e/ou uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base na informação por eles geradas. Assim, as metas estabelecidas é que definirão a natureza dos indicadores de desempenho.

Um indicador de desempenho é composto de um número ou percentual, que indica a magnitude (quanto) e de uma unidade de medida, que dá ao número ou percentual um significado (o quê). Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever como o atual desempenho se relaciona com a missão, os objetivos estratégicos e as metas. Todo

indicador tem uma medida de resultado que é expressa em termos idênticos aos do objetivo e/ou meta que deverá medir.

Os indicadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação e não apenas seus resultados e podem ser agrupados em categorias que indiquem o grau de controle que a organização tem sobre eles.

O conjunto dos indicadores de uma Organização Social é parte fundamental do contrato de gestão que estabelece a parceria entre as OS e o Ministério contratante. É sobre esse conjunto que ocorre grande parte da análise da organização para a medida de seu desempenho.

Uma avaliação de desempenho deve ter indicadores que meçam, entre outras coisas:

- Efetividade: em que grau o produto/serviço atende aos padrões estabelecidos, consideradas as demandas de usuários e clientes.
- Eficiência: em que grau o produto/serviço está sendo produzido a um custo mínimo.
- Eficácia: em que grau o produto ou serviço é adequado ao uso pelo cidadão/usuário.

Acrescentando a visão de Pires (2001), um indicador precisa:

- Ser específico e objetivo
- ser compreensível
- ser atingível
- ter aplicação fácil e abrangente – prático e pertinente
- ser oportuno
- ser interpretável de forma uniforme (não permitir diferentes interpretações)
- ser compatível com o processo de coleta de dados existente - mensurável
- ser preciso quanto à interpretação dos resultados
- ser economicamente compensável
- oferecer subsídios para o processo decisório

Um indicador pode ser representado por uma unidade simples, como horas, metros, reais, número de relatórios, tempo, ou por unidades multidimensionais, que expressam uma relação, como número de acidentes por horas trabalhadas ou número de certificados atuais em relação ao desejado.

Coleta de Dados

Para medir o desempenho organizacional é necessário coletar os dados que serão analisados, com base nos indicadores de desempenho definidos. Entretanto, desenvolver novos sistemas de coleta de dados pode ser dispendioso; o tempo e o esforço devem ser comparados com os benefícios. O entusiasmo pela construção de um novo sistema deve ser contido pela realidade dos custos da coleta e do processamento dos dados. Normalmente, pode ser feita uma melhoria nos sistemas de coleta e processamento já existentes, a um custo razoável.

Antes de começar a coletar os dados, deve-se checar se já existem dados disponíveis, se eles se prestam à mensuração pretendida e se deles já se extraíram todas as informações possíveis.

Roteiro:

- o que se está tentando medir?
- o que se quer é, simplesmente, medir a presença ou a ausência de alguma característica?
- é preciso medir o grau ou a magnitude de alguma característica, ou contá-la?
- quão acurada a mensuração deve ser?
- quais os tipos de dados necessários?
- em que momento e local se dará a mensuração?

Avaliação de Desempenho Institucional

A avaliação é a comparação dos resultados alcançados (descritos pelos indicadores de desempenho) com o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas definidos). A avaliação deve servir para que se analisem as causas e os efeitos dos desvios

entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas. Análises mais profundas podem mostrar quais estratégias contribuíram para resultados positivos e quais contribuíram para resultados negativos.

Atingir um número determinado não é suficiente; a idéia é gerar um processo de melhoria contínua. Um sistema de avaliação deve ser parte de um plano de melhoria do desempenho que possa ser entendido e valorizado por todos os envolvidos e onde se estabeleçam relações de causa e efeito.

Os dados decorrentes da avaliação de desempenho devem ser usados para identificar, entre outras coisas:

- se as demandas dos cidadãos e usuários e dos formuladores de política e demais partes interessadas estão sendo atendidas e com que grau de sucesso;
- áreas onde a instituição está alcançando sucesso e onde precisa melhorar;
- necessidades de revisão de normas internas, processos produtivos e de metas;
- impedimentos legais e normativos para um bom desempenho, de forma que se possa informar ao órgão supervisor a necessidade de efetuar mudanças.

Na construção de um sistema de avaliação de desempenho é fundamental a participação de todos, desde a alta direção até os níveis operacionais, de forma que os dados sobre o desempenho atual possam ser utilizados por todos para a melhoria em direção ao desempenho desejado.

Devem ser realizadas avaliações periódicas, em estágios intermediários, que servirão para alertar sobre eventuais desvios e necessidades de alterações ou ajustes, com vistas à obtenção de melhores resultados. Há uma diferença fundamental entre uma avaliação como ferramenta de uma gerência dinâmica e em tempo real e uma avaliação anual de resultados (muito tarde para se tomar qualquer providência que se faça necessária).

Etapas de um sistema de avaliação:

Finalizando a análise de MARE (1999), enumera-se as etapas:

- 1 - identificação de atividades críticas a serem medidas
- 2 - estabelecimento de metas para cada atividade crítica
- 3 - definição de indicadores de desempenho
- 4 - identificação de responsáveis para cada etapa do processo de mensuração
- 5 - coleta de dados
- 6 - análise/relato do desempenho atual em comparação com o desempenho desejado
- 7 - identificação de necessidade de ações corretivas
- 8 - implantação de mudanças, para realinhamento do desempenho
- 9 - identificação da necessidade de novas metas.

Processo/ Atividade	Produto/ Resultado	Meta	Responsável	Indicador	Unidade de Medida
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

Figura 7: Planilha de acompanhamento de processos através de indicadores e metas

Partindo-se do pressuposto de que após o que foi exposto em 4.1 e 4.2, visando a conscientização dos líderes da organização, os próximos critérios da qualidade serão contemplados com práticas de gestão propriamente ditas e poderão ser consideradas como exemplos.

5.3 Clientes – Identificar e Manter

Como já foi dito inúmeras vezes, uma organização precisa saber, muito claramente, quem são os seus clientes. E isso necessariamente precisa estar claro para toda a estrutura organizacional, pois todos os processos existentes, possuem como entrada, requisitos

definidos por algum cliente (interno ou externo), de forma implícita ou explícita. Então cada funcionário deve ter uma clareza dessa entidade.

Uma vez definidos os clientes, e isso é feito no escopo das Diretrizes e Planos, a informação é disseminada por toda a organização juntamente com muitas outras, através dos canais de comunicação interna – intranet e boletins são excelentes canais.

Com a identificação clara dos clientes, esses são observados e têm suas necessidades constantemente levantadas através da percepção da liderança da organização e através de pesquisas periódicas de satisfação. A partir dos resultados obtidos em qualquer uma das formas citadas, a alta liderança re-alinha seus macro-objetivos e suas ações de curto prazo visando a rápida adequação das ações às necessidades dos clientes. A periodicidade com que esse processo ocorre determina o grau de diferenciação que se oferece ao cliente diante da concorrência.

Uma organização, que se preocupa em acompanhar as necessidades atuais e futuras de seus clientes, estabelece canais eficientes de comunicação como boletins técnicos que divulguem seus produtos, um website que realiza a mesma coisa de forma instantânea e através de eventos tecno-comerciais ou reuniões específicas, workshops e seminários além, é claro, de pesquisas de satisfação que estabelecem um contato direto e individual. Listas eletrônicas de discussão e “*Helpdesk*” (correio eletrônico, bip, 0800) são diferenciais que se destacam junto ao leque de opções que se apresentam aos clientes.

Outra prática observada junto às Organizações Sociais pesquisadas é resumida a seguir. Trata-se de adquirir conhecimento do mercado e zelar pela imagem da organização. A prática é motivada pela consciência de que deve haver uma preocupação em se *definir o mercado alvo e segmentação obtidos* estabelecendo-se um eficiente canal de comunicação com seus clientes. Isso promove uma *Identificação de necessidades* que devem ser analisadas e confrontadas com os interesses da organização e seu foco de atuação. Toda essa análise é realizada por um grupo de *Gerenciamento das necessidades* cuja conclusão ao final de uma análise de viabilidade sugere à alta direção mudanças em produtos existentes ou propõe o lançamento de um produto novo.

Nesse contato que a organização estabelece com o mercado e seus clientes é preciso que ela avalie o grau com que seus clientes enxergam sua *imagem* e quanto eles associam sua marca diante de uma nova necessidade. Portanto a *divulgação da marca* deve estar

associado a um padrão estabelecido onde deve ser avaliado o *nível de conhecimento e imagem*. O estímulo é dado através de catálogos diversos, informação via “website” e participação em eventos específicos e é verificado através de *pesquisa de satisfação* junto aos clientes.

5.4 O Respeito à Sociedade

A organização entende que é importante a sua contribuição para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

A própria natureza das OS seleciona o tipo de organização que não se caracteriza por oferecer riscos de agressão ao meio ambiente na maioria dos casos. Entretanto, tem-se o cuidado e constante atenção para fazer a sua parte na preservação do meio ambiente.

Uma das Organizações Sociais pesquisadas tem esse critério bastante claro em suas ações, pois sua principal atividade é a proteção ao ambiente onde se insere a sociedade, preservando-o e garantindo uma relação sustentável entre cada indivíduo e o ambiente.

Outro ponto verificado entre as OS se dá na área social. Há diversos programas onde a organização contribui e incentiva os seus funcionários a prestarem algum tipo de contribuição à comunidade onde está inserida a organização através de cursos à comunidade compatíveis com sua vocação ou a de seus funcionários, e também contribuições na forma de produtos básicos às comunidades carentes. Enfim, a organização fica atenta às necessidades da comunidade e se coloca solícita nos recursos e na capacidade de prestar algum tipo de auxílio.

Outra contribuição muito útil à sociedade é oriunda da preocupação da organização em compartilhar parte do seu conhecimento adquirido com toda a sociedade elaborando canais ágeis de divulgação de informações em “website” e publicações, dentre outros. Nesse sentido, existem inúmeros programas de Responsabilidade Social que podem ser utilizados para devolver benefícios à sociedade, pois é dela que saem os recursos financeiros que movimentam as Organizações Sociais.

Há programas específicos nas organizações para lidar com as questões de caráter ambiental e social que se traduzem em programas de responsabilidade sócio-ambiental e os de ética e desenvolvimento social. Observa-se as seguintes etapas no desenvolvimento desses programas:

Os *impactos ambientais* causados pelas atividades relacionadas com os produtos da organização são tratados por uma comissão interna, cuja dimensão é determinada pelo nível do impacto causado por seus produtos. Mais do que minimizar esses impactos, a organização entende o seu papel diante da comunidade e presta um serviço de *cultura da consciência ambiental e social* promovendo cursos e divulgando informações não somente de seus programas, mas outros que tenham os mesmos objetivos.

A organização socialmente responsável deve *interagir com as comunidades* no sentido de promover o desenvolvimento do ser humano inserido em sua comunidade. Ela incentiva os seus empregados nas atividades envolvendo pessoas da comunidade através de programas onde o empregado pode dar sua contribuição na forma mais conveniente.

Nesse sentido, pode-se destacar a iniciativa de uma organização que adotou uma entidade que promove a integração de jovens carentes na comunidade e esta se propôs a montar um laboratório de informática para ministrar cursos a esses jovens. Mais do que a capacitação oferecida, está-se dando a oportunidade de jovens carentes de se sentirem integrados na sociedade e aos participantes desse programa o sentimento de “*estou fazendo a minha parte*”.

5.5 O Valor das Informações e do Conhecimento

A organização que se preocupa com a geração, registro, manutenção e disseminação das informações relativas ao seu negócio, estabelece serviços específicos para garantir cada uma das etapas acima. Entende-se aqui, por informações, tudo o que foi gerado de conhecimento e tudo o que se tem de informação sobre pessoas, produtos, técnicas, equipamentos e normas, de interesse da organização.

Um serviço informatizado estabelece desde um padrão na geração de documentos, um sistema computacional ágil que permite fácil acesso às informações contidas e um

veículo igualmente ágil para divulgação dessas informações, tanto interna quanto externamente.

O estabelecimento de padrões permite a facilidade de identificação dos vários tipos de documentos pela classificação dos mesmos, o que ainda facilita a busca por diversas categorias, classes, tipos e assuntos.

Um sistema computacional, especialmente projetado para armazenar e disponibilizar as informações nele contidas, é essencial diante da importância que tem o acervo das informações de uma organização. Através do estabelecimento de “visões” distintas, cada documento é liberado para cada tipo de usuário, interno ou externo. Atualmente, com os recursos que são oferecidos pelo uso de internet e a facilidade de acessos remotos, não se poupa esforços para estreitar a relação de quem tem a informação e quem dela precise.

Mais do que disponibilizar as informações, é de extrema importância que sua busca seja estimulada. Para isto, divulgar o serviço é essencial. Controlar o serviço, monitorá-lo e avaliá-lo constantemente também é essencial. O processo de geração, registro, manutenção e disseminação de informação é trabalhoso e caro e, portanto, deve ser justificado. Nesse sentido, há que se avaliar se o seu uso está adequado e agregando valores. Ferramentas eletrônicas que registram automaticamente os acessos às informações juntamente com pesquisas periódicas, formam um conjunto de informações estatísticas, cujos resultados trabalhados fecham o ciclo e realimentam o processo.

Um sistema integrado que interliga os setores da organização fazendo com que os diversos processos de cada setor se comunique com agilidade e segurança entre si, produz um reflexo externo de organização, agilidade e confiança.

5.6 Valorização das Pessoas

É ponto comum entre diversos autores, que o elemento humano é um dos recursos mais valiosos dentro de uma organização. Ao longo da história, esse elemento nem sempre recebeu a devida atenção a que sua importância sugere na estrutura organizacional. São os

indivíduos de uma organização, seja qual for sua particular denominação, funcionário, colaborador, pessoas, enfim são os responsáveis por proporcionar benefícios a esta organização, por meio da sua “expertise”, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

A organização partilha do pensamento de que um de seus maiores valores está na força de trabalho, que são as pessoas que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas metas, tais como: empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização. Portanto há que se ter um cuidado muito grande na hora de escolher. Esse cuidado se manifesta através de uma gestão do elemento humano muito mais preocupado em trabalhar os talentos humanos, do enxergar as pessoas como mais um recurso necessário a consecução de tarefas, seja o candidato que pleiteia uma vaga na organização ou um funcionário que necessita de constante capacitação e aperfeiçoamento.

O processo de preenchimento de uma vaga se inicia pela consulta ao banco de informações de pessoal alimentado com os dados atualizados pela área em questão, referente às necessidades que o cargo demanda. Isso é determinado em função das atividades desenvolvidas por essa área ou setor. A busca interna ou externa, pelo perfil requerido é efetuada pelo setor de Recursos Humanos. Há todo um processo normatizado a ser seguido visando clareza e repetitibilidade a fim de equalizar direitos e obrigações entre as pessoas que entram e já fazem parte da organização.

O funcionário recém contratado é submetido a apresentações setorializadas com a finalidade de integração estrutural e social. Uma cartilha eletrônica com recursos em multimídia, permite ao novo membro desta organização uma consulta individual a ser realizada a qualquer tempo.

O setor de recursos humanos, sempre atento ao mercado, vê neste, os salários praticados para cada cargo com correspondência na organização. Essa visão dos salários praticados pelo mercado são obtidos através de consultoria especializada contratada para esse fim. Todas as atividades descritas são detalhadas na forma de normas e formam a “Política de Cargos e Salários” da organização.

Foi unânime, nas Organizações Sociais de Ciência e Tecnologia pesquisadas, o depoimento sobre a autonomia sobre a gestão de salários obtida pelo modelo de OS. Organizações que lidam com tecnologia nem sempre dispõem de abundância de profissionais qualificados no mercado. Muitas vezes um profissional deste tipo precisa ser contratado por uma questão estratégica. A alta direção tem a alternativa de fazê-lo a qualquer momento se as circunstâncias exigem podendo optar pelas condições reais de salários. Da mesma forma pode dispensá-lo se o seu trabalho for igualmente dispensável, já que se por um lado as contratações são em regime que não necessita de concursos, portanto mais ágeis, por outro lado não adquirem estabilidade. Evidentemente os processos de seleção e contratação obedecem rígidas normas estabelecidas sob os olhos de todas as partes envolvidas no contrato de gestão destas OS.

Para que os funcionários possam desempenhar suas atividades com eficiência e satisfação outros fatores precisam ser observados e tratados. Uma pesquisa de Clima Organizacional é realizada periodicamente e abrange aspectos ambientais, de relacionamentos pessoais, técnicos, enfim, de toda a infraestrutura necessária para a realização de tarefas. Um comitê, especialmente designado para esse fim, compila os dados da pesquisa, faz um relatório e encaminha sugestões de mudanças ou revisões na estrutura ou procedimentos existentes e os apresenta à alta direção para aprovação e posterior implementação.

Entre as práticas decorrentes que abrangem os aspectos ambientais podem ser citadas as palestras periódicas sobre medicina do trabalho, ginástica laboral¹, avaliação ergométrica do local de trabalho, salubridade, enfim todas as variáveis do ambiente são observadas para que sejam adequadas a proporcionar um bom nível de conforto para os funcionários.

Nos aspectos de relacionamentos pessoais, há uma ouvidoria realizada por pessoa habilitada, que pode receber relatos de situações de conflitos pessoais que podem ser solucionados através de simples aconselhamento de quem se consulta, ou a situação ser tratada num nível coletivo abrangendo todas as pessoas envolvidas no conflito. A forma de

¹ Sessão de exercícios físicos leves (alongamento) realizados no ambiente e no horário de trabalho orientado por profissional da área.

tratar cada caso depende da discrição e habilidade do profissional responsável em lidar com os casos sem que se revele a identidade do funcionário que originou o relato.

Outra prática, que além de prover um aperfeiçoamento técnico, reforça a valorização e desenvolve habilidades pessoais é o que pode ser chamado de Programa Interno de Capacitação. Destinado aos funcionários das áreas técnicas e administrativas, o programa consiste num aprendizado compartilhado entre os colegas de trabalho onde cada um é estimulado por um líder e coordenador, a estudar, estruturar e fazer uma apresentação sobre um assunto dentro de um tema escolhido que servirá para melhor executar ou compreender suas atividades, e de seu grupo. A quantidade de benefícios que esse mecanismo de aprendizado pode trazer são inúmeros e grandes avanços pessoais podem ser observados.

Do ponto de vista das pessoas das áreas técnicas principalmente, esse mecanismo representa uma forma eficiente de difundir conhecimento adquirido em eventos técnicos (palestras, seminários, cursos) entre todos os demais técnicos da organização obtendo-se assim, um maior equilíbrio de conhecimentos.

Estimulando a participação de cada funcionário em decisões da organização, existe um instrumento intitulado “Caixa de Sugestões”, observado em uma das OS pesquisadas, onde qualquer empregado pode submeter qualquer tipo de sugestão visando a melhoria das condições de trabalho, ou um procedimento que otimize uma determinada tarefa ou ainda um novo projeto. Essas sugestões, evidentemente, não fazem parte das atribuições normais do submissor. Um comitê específico analisa cada sugestão e as encaminha ao setor competente para avaliação. O próprio submissor pode ser convidado a ser o implementador da idéia sugerida. Ao final de um período predeterminado por esse comitê, o “dono” da melhor sugestão implementada recebe um prêmio como estímulo a outros colegas e a si próprio.

Um aspecto de fundamental importância dentre todos esses mecanismos, que visam melhorar as condições de trabalho das pessoas em uma organização, é que cada uma dessas práticas ocorram em circuitos fechados, em ciclos, onde as informações fluem em dois sentidos. Um no sentido do funcionário para a alta direção (sugerindo, respondendo pesquisa, solicitando e questionando) e outro no sentido inverso, da alta direção para os

funcionários. O retorno, neste caso, não implica em que seja positivo, mas que ocorra, como forma de tornar evidente a importância para a organização do elemento “pessoa”.

5.7 Processos

5.7.1 Relativos à Qualidade da Gestão

Qualquer organização que pretende implementar mudanças, inovar ou trabalhar os conceitos de qualidade visando constante renovação da cultura organizacional e promover a melhoria contínua de seus processos e enfim garantir sua existência, precisa necessariamente, além de um setor específico ligado diretamente à alta direção, do comprometimento da alta direção com todas essas questões. É condição básica que a maior autoridade se empenhe verdadeiramente em atingir os propósitos da qualidade.

Um setor, cuja principal atividade é absorver conhecimentos, técnicas e métodos de qualidade e disseminá-los por toda a organização, através da consolidação de uma cultura de qualidade, terá que estar altamente preparada para enfrentar obstáculos, conflitos, resistências e inércias, porém respaldado pela autoridade máxima da organização que lhe confere autoridade semelhante quando se propõe a implementar drásticas mudanças.

A questão da cultura é trabalhada o tempo todo, em cada momento que se revisa um processo ou mesmo quando se está mapeando um novo processo. São os cuidados que se tem com cada informação, cada norma, cada decisão, e principalmente um cuidado especial com as pessoas envolvidas que são os elementos que formarão a cultura da organização.

Para que uma organização desenvolva-se de maneira integrada é preciso que cada setor caminhe em sintonia com os demais. É o setor que se preocupa com a Qualidade da Gestão que vai promover a organização igualitária de cada setor da organização ajudando cada setor a refazer ou criar processos cada vez mais adequados à realidade e que é de responsabilidade do setor – o dono do processo.

A abordagem por processo facilita a organização identificar e compreender as suas atividades e as suas interdependências, permitindo definir e controlar estas atividades. As vantagens de uma gestão por processos são:

- enfoque no cliente
- visão global dos processos e visão sistemática das atividades
- permite uma melhor visão dos pontos fortes e fracos
- permite estabelecimento de sistema de medida
- permite aos executores, o reconhecimento e o desenvolvimento de práticas focalizadas nos processos
- permite prever, planejar e controlar a mudança
- permite implementar, com base nas medições efetuadas, ações de melhoria

Quando há referência a um sistema de medida facilitado pela gestão por processos, sinaliza-se o uso de indicadores que traduzem em números o desempenho do processo e globalmente o desempenho da organização. Os indicadores permitem refletir o processo como um todo. São de conhecimento e utilizados por todos que trabalham no processo.

Nas Organizações Sociais, a maioria das ações e um quadro de indicadores e metas estabelecidos, fazem parte do Contrato de Gestão. Tomando este cenário como ponto de partida, o passo seguinte é o mapeamento dos processos operacionais.

Por se tratar de processos operacionais, os donos desses processos são geralmente os gerentes e supervisores, cargos esses que podem sofrer alguma variação de uma organização para outra.

Nesse ponto, o dono do processo deve ter uma visão clara dos objetivos de toda a organização: quem são os clientes, ter bastante clareza sobre os seus objetivos e qual é o produto que deverá entregar. Os agentes de qualidade, como podem ser chamadas as pessoas que coordenam os processos de criação e disseminação da cultura de qualidade, orientam os donos dos processos operacionais a relacionarem todas as ações e objetivos sob sua responsabilidade. Em seguida eles relacionam suas atividades (do seu setor) demandadas pelas rotinas diárias. Em seguida, relaciona-se tudo o que os donos de

processos listaram de atividades que dependam do seu setor. Nesse ponto, temos relacionadas todas as atividades que um determinado setor realiza, mais todas as atividades que os outros setores estão requisitando deste. Um setor bem estruturado, encontrará correspondência das suas atividades com cada uma demandada por outro setor. Normalmente, essa condição é rara. Entretanto não é um sinal de despreparo, uma vez que organização que está em constante mudança, terá também que rever suas atividades em função das novas necessidades. Com o mapa das atividades de toda a organização, passa-se a descrever como elas poderão ser atendidas segundo os recursos que estão disponíveis.

Processo semelhante pode ser executado para o alcance das metas. Aqui não deve se levar em conta apenas as metas estabelecidas contratualmente, mas todas as metas de todos os processos da organização.

A estruturação da gestão por processos facilita enormemente a visão global da organização, porém implica numa sintonia profunda intersetorial, pois a dependência das atividades de um setor e outro, ganham em importância na medida em que estabelecem uma cadeia que ganha relevância a cada passagem por cada setor da organização. Exemplificando-se teria-se: A depende de B, que depende de C, que depende de D. Nota-se claramente que os produtos que saem do processo D, ganham importância na medida em percorrem a cadeia e causam uma dependência indireta para C, B e A.

Periodicamente, cada processo é avaliado internamente pelo dono e seus executores e confrontado com as avaliações externas feitas pelos agentes de qualidade e por outros setores. Desta análise, saem as indicações de ajustes aos processos que não estejam perfeitamente adequados ou mereçam alguma ressalva. Essa constante realimentação facilita o processo de melhoria contínua da qualidade da gestão de processos.

5.7.2 Processos Relativos ao Produto

Cada organização precisa definir claramente quais são os seus produtos, pois isso nem sempre é muito óbvio, principalmente tratando-se de organizações de Ciência e Tecnologia que constituem o objeto deste trabalho e que são, em sua maioria, prestadoras de serviços. Pelo próprio escopo que limita as áreas de atuação de uma Organização Social

ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, há que se fazer um esforço para definir o conjunto dos produtos e o estabelecimento de um sistema de medição capaz de avaliar o desempenho dos produtos.

Uma forma eficaz de se avaliar o desempenho do produtos, e neste caso, em sua maioria serviços, é estabelecer indicadores do sistema de medidas que refletem o desempenho e qualidade dos serviços prestados. Para auxiliar a formulação desses indicadores podemos estabelecer alguns exercícios dirigidos aos gerentes ou donos dos processos relativos ao produto para responder às seguintes questões: *O quê poderíamos fazer para melhorar o serviço x? De que forma o cliente se sentiria mais satisfeito com o serviço y? O quê, para o cliente, significaria melhorar o serviço z?* Cliente, aqui, está colocado propositalmente no singular, pois se refere ao cliente do processo para o qual se quer definir o(s) indicador(es). Cada processo possui especificamente suas entradas, suas saídas, seus clientes e seus valores incorporados. Então essas perguntas devem ser respondidas “olhando-se” para cada processo que se deseja formular indicadores. As respostas a essas questões dão uma idéia sobre as entidades que devem estar relacionados os indicadores. São típicas as entidades relacionadas a tempo, quantidade, precisão ou nota.

As constantes indagações provocam respostas dos clientes que realimentam o processo na etapa de verificação de satisfação e, de uma maneira geral, após um processamento, novas ações são formuladas, a fim de se obter melhoria.

Além das consultas a clientes, como forma de melhorar os serviços, há também um mecanismo que estabelece um monitoramento dos produtos dos concorrentes diretos e os de organizações afins para estabelecer um padrão de comparação. Destaca-se os principais serviços e adota-se algumas referências para comparação. Além disso a organização permanece sempre atenta às novas tecnologias que surgem que podem ser incorporadas aos seus produtos melhorando-se, assim, a sua qualidade. Isso também se constitui na forma de se antecipar às necessidades dos clientes.

Quando se trata de mapear e ajustar processos, avaliá-los e otimizá-los, a literatura disponível é vasta e pode auxiliar a maioria das organizações a encontrar a forma mais

adequada de mapear seus processos internos permitindo uma visão geral de toda a organização.

5.7.3 Relativos aos Fornecedores

Estes processos abordam seleção e qualificação dos fornecedores, avaliação, capacitação e desenvolvimento dos fornecedores envolvidos com a consecução das estratégias e com áreas e processos finalísticos e práticas para fornecer o relacionamento (SEGES, 2001).

Organizações qualificadas como OS, através de cláusulas contratuais, devem prestar contas de todas as suas atividades e as auditorias são minuciosas e abrangentes. Nesse sentido, o setor de compras, que estabelece o elo de ligação entre a organização propriamente dita com os fornecedores é um dos setores da estrutura mais auditados no que se refere aos detalhes em seus procedimentos. Por isso é importante que esse setor seja bem estruturado, normatizado e seus processos de aquisição de bens e serviços constantemente avaliados e revistos.

Entretanto, um setor que age sobre rigorosas normas de conduta aprovadas em contrato em cuja execução prevalece a conformidade e o bom senso, não se deparará com questionamentos durante as auditorias.

Uma das mais fortes preocupações advindas com a adoção do modelo de OS foi sem dúvida a regulamentação dos processos de compras. Na verdade é um setor que requer um tratamento adequado, visto se tratar de um setor na organização que lida com os custos e tudo o que não for bem comprado deporá contra o princípio da eficiência, tão apregoada pelo modelo das OS. A pesquisa realizada entre as Organizações Sociais comprovou essa expectativa e essa preocupação foi manifestada com a criação de rígidos sistemas de controle através de Centros de Custos implementados de forma exemplar.

Os processos relativos aos fornecedores prevêem normas que estabelecem critérios para as várias modalidades de aquisição de bens e serviços. Sejam tomadas de preços, processos de licitação, cartas-convite ou compra direta. Tudo está previsto e tem um forma

específica e definida. O processo é todo documentado através de faxes, correspondências e correios eletrônicos trocados entre o setor de compras e o fornecedor. As planilhas de apuração de todas as condições comerciais e técnicas envolvidas na transação são claramente explicitadas e recebem aprovação de várias instâncias e um fornecedor é escolhido para o fornecimento objeto do processo.

Para embasar todo esse processo há um conjunto de sistemas de informação que visa criar um banco de dados referente aos fornecedores, onde os principais dados sobre eles é guardado de forma estruturada de modo que a cada pesquisa, seleciona-se os fornecedores que de alguma forma reúnem as condições mínimas para iniciar um processo de aquisição.

Muitas vezes, pelos requisitos do sistema de produção da organização, uma matéria prima precisa ser desenvolvida ou adaptada para se adequar às exigências da produção. É aqui que entra um programa denominado “Desenvolvimento de Fornecedores” onde, uma parceria entre a organização e o fornecedor é estabelecida para o propósito comum de juntos desenvolverem o material específico.

Para outras formas de necessidade, de equipamentos por exemplo, vários fornecedores potenciais previamente escolhidos são convidados a participar de eventos especialmente criados para discussão e apresentação de projetos de médio e longo prazo da organização e as várias formas de fornecimento desses equipamentos. Essa relação estreita entre comprador e vendedor permite uma maior adequação dos equipamentos aos seu uso, além de estabelecer um bom relacionamento. Mesmo que essa iniciativa visa a aproximação dos fornecedores, para estes significa a aproximação dos seus clientes onde eles estarão colocando suas expectativas e necessidades.

A conclusão de uma transação comercial é apenas o início de outra etapa no processo relativo aos fornecedores, pois tem a ver com a qualidade verificada do produto adquirido e do cuidado no pós-venda¹ por parte do fornecedor com assistência e suporte técnicos ao produto. Todos esses fatores alimentam o banco de dados e são considerados nos processos futuros de aquisição.

¹ Qualquer tipo de relacionamento entre cliente e fornecedor após uma transação comercial envolvendo o produto negociado

CAPÍTULO 6 - Controle e Melhoria da Qualidade dos Processos

Introdução

A simples existência do Contrato de Gestão nas Organizações Sociais, pela sua concepção, representa um instrumento de extrema importância e que contribui diretamente para a garantia da qualidade¹ dos processos. Como já foi visto, o seu conjunto de indicadores e metas, integrando o sistema de medição, dá as prerrogativas necessárias ao sistema de controle da qualidade indicando claramente onde se devem concentrar as ações no sentido de revisar os processos localizando possíveis problemas (e suas causas) e as ações adequadas para a solução dos problemas.

Aqui, qualquer desvio detectado através das medições dos indicadores, pode indicar a existência de um real problema ou simplesmente uma oportunidade de melhoria de todo o processo. Isso depende da definição de cada indicador e da diferença real entre a medida obtida e o valor da meta estabelecida para ele.

Plano de Melhoria

Scholtes (1992), em seus trabalhos sobre qualidade, deu grande destaque aos planos de melhoria de processos. Apresenta-se a seguir um modelo genérico que pode ser aplicado à maioria das organizações como prática de gestão aplicada à melhoria da qualidade. O fluxograma “top down” abaixo, ilustra um Plano de Melhoria. É uma estrutura genérica de melhoria e é útil para todos os tipos de processo. Cada etapa sugere uma ou mais estratégias e serão descritas mais adiante.

¹ É uma função da organização que tem por finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida.

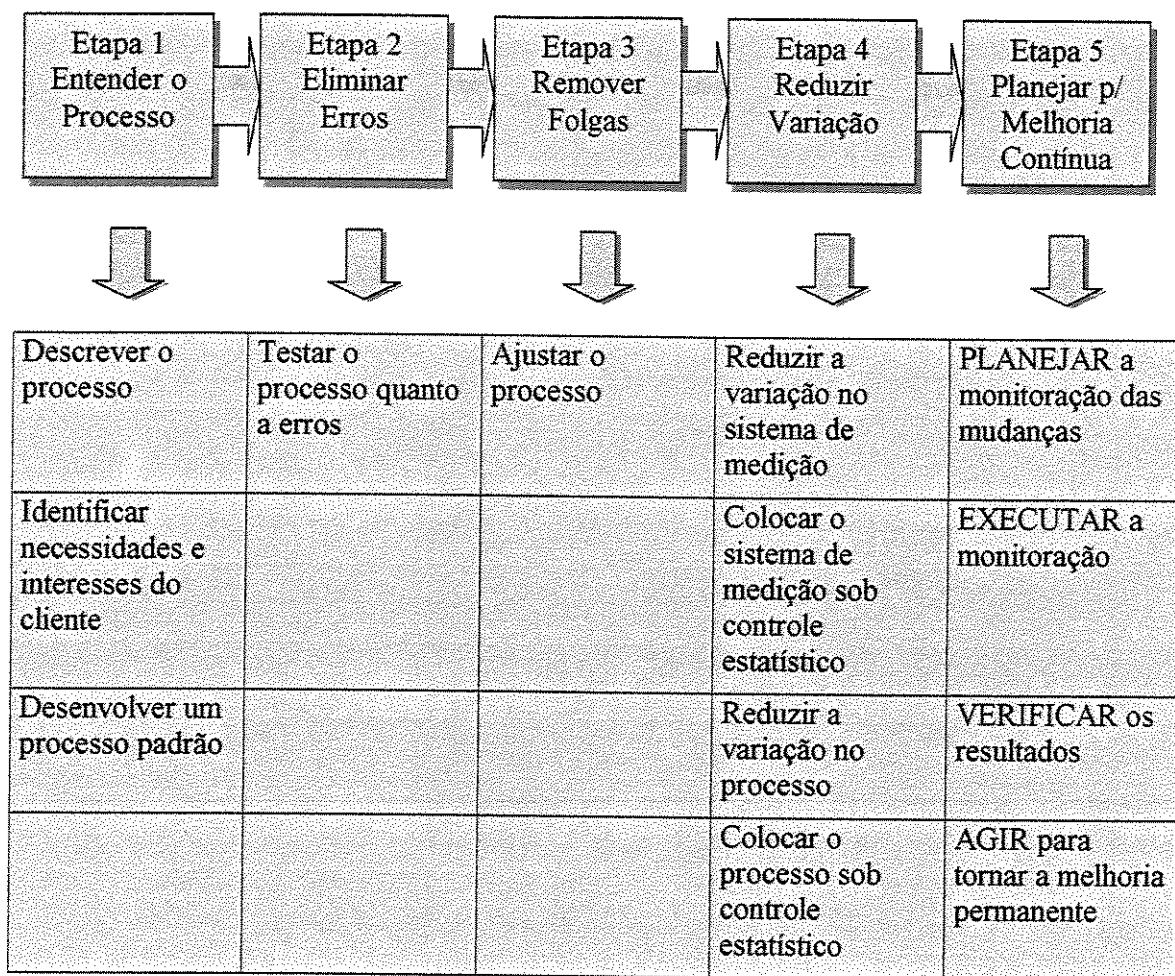


Figura 8: Etapas do Plano de Melhoria de Processo

Ainda segundo o autor, cada etapa acima requer algumas estratégias que poderão guiar a alta liderança das organizações na elaboração dos planos para suas atividades.

Estratégias de Melhoria

Estratégias da abordagem científica

Coletar dados significativos. É usada para detectar as fontes mais comuns de dados inexatos e indicar como podem ser combatidas.

Identificar as causas básicas dos problemas. É usada para identificar e verificar as verdadeiras causas de um problema.

Desenvolver as soluções apropriadas. Usada para identificar as mudanças que atacarão as causas básicas dos problemas.

Planejar e executar mudanças. Usada para implantar mudanças de modo suave e eficaz.

Estratégias para identificar as necessidades de melhoria

Identificar as necessidades e preocupações do cliente. É usada para descrever maneiras úteis de se conseguir informações dos clientes.

Estudar o uso do tempo. Usada para identificar as atividades que consomem o tempo das pessoas e realçar oportunidades de melhoria.

Localizar problemas recorrentes. Usada para identificar onde e quando os problemas ocorrem e quando não ocorrem.

Estratégias para melhorar um processo

Descrever o processo. Usada para identificar melhorias óbvias ou para começar um estudo mais detalhado.

Desenvolver um processo padrão. É usada para aumentar a uniformidade de um produto ou serviço com o desenvolvimento de procedimentos padrões que todos seguirão.

Tornar o processo à prova de erros. Usada para eliminar e evitar os erros mais comuns cometidos na execução do processo.

Ajustar um processo. Usada para eliminar folgas do processo: reduzir tamanhos de estoques, encurtar tempos de ciclos .

Reduzir as fontes de variação. Usada para eliminar as causas de variação mais óbvias.

Colocar um processo sob controle estatístico. Usada para identificar e controlar os fatores que têm mais impacto sobre a qualidade de um produto ou processo.

Melhorar o projeto de um produto ou processo. Usada para identificar e controlar fatores que têm mais impacto sobre a qualidade de um produto ou processo.

Para Juran (1991) , um projeto de melhoria consiste nas seguintes etapas:

1. Estabelecer as necessidades e oportunidades para a melhoria.
2. Transformar as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores.
3. Criar um conselho de qualidade, selecionar projetos de melhoria e equipes de projeto e de facilitadores.
4. Promover a formação em qualidade.
5. Avaliar a progressão dos projetos.
6. Reconhecer as equipes e seus colaboradores.
7. Fazer divulgação dos resultados.
8. Rever os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias.
9. Incluir os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.

As estratégias de Scholtes e as etapas de Juran, mais os requisitos de uma OS podem se combinar produzindo planos de melhoria específicos.

Baseado nos pontos fortes e pontos fracos, e nas oportunidades de melhoria apontados em avaliações externa e interna, mais os resultados das pesquisas de satisfação de clientes e os resultados da monitoração do processo por parte dos donos e executores dos processos, elabora-se um plano de melhoria.

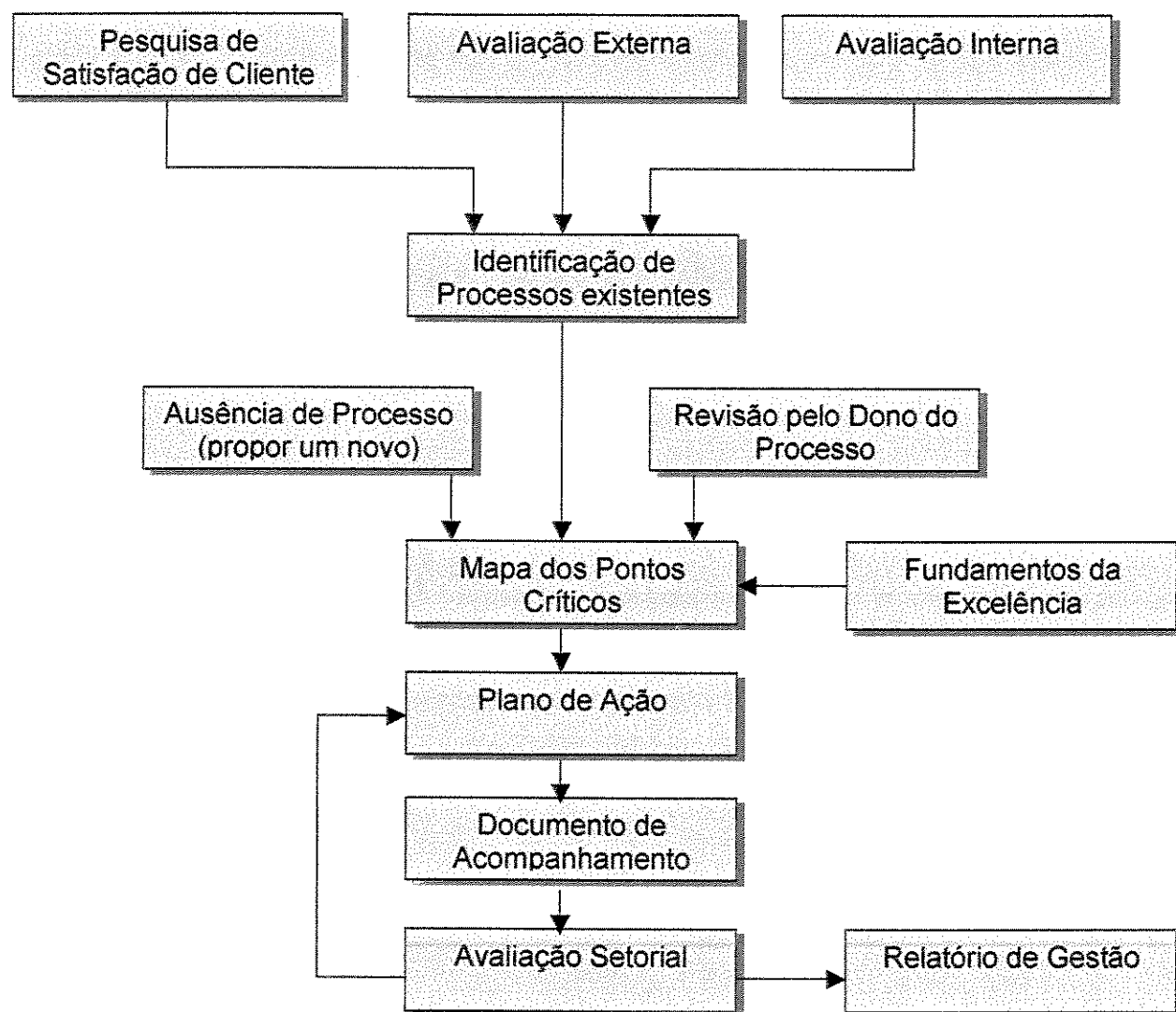


Figura 9: Plano de Melhoria

1. Pesquisa de satisfação dos clientes. Uma pesquisa bem estruturada, junto ao cliente, traz um rico conteúdo à organização na forma de novas informações que irão atualizar os dados de entrada dos processos e conseqüentemente a forma de tratá-los além das mudanças que poderão acontecer nos produtos ou na forma de desenvolvê-los. Os valores que são agregados ao produto durante o processo deve ser sempre ajustado para refletir a nova realidade.

2. Avaliação da gestão na visão externa. Após cada avaliação feita pelo órgão supervisor responsável por uma determinada OS, e como é previsto no contrato de gestão, um relatório é elaborado e traz em seu conteúdo todas as não conformidades detectadas em relação ao instrumento de avaliação adotado juntamente com os comentários, recomendações e sugestões dos avaliadores e mais os pontos fortes e fracos levantados.
3. Avaliação da gestão interna. Da mesma forma que na avaliação externa, uma comissão interna de avaliação da gestão gera um relatório contendo o mesmo tipo de informação e ambos são o ponto de entrada para o plano de controle e melhoria da qualidade dos processos.
4. Identificação de processos existentes. Os agentes de qualidade, de posse dos dados obtidos nas etapas anteriores, identificam os vários processos existentes na organização, e seus respectivos responsáveis, que serão alvo de revisão. Num processo de melhoria, basicamente todos os processos existentes deverão sofrer algum tipo de melhoria. Esse é o preceito básico neste processo.
5. Ausência de processos. Diante dos dados disponíveis, os agentes de qualidade, podem notar a inadequação ou ausência de algum processo específico para processar alguns dados percebidos nas etapas anteriores e que não estão sendo (adequadamente) tratados e recomendar a criação de um novo processo. Nesta fase ocorre a indicação do dono desse processo.
6. Revisão pelo dono do processo. O responsável e os executores do processo estão sempre atentos aos detalhes operacionais e adequação dos processo às premissas básicas de atendimento às necessidades, agregação de valor às entradas e garantia da qualidade dos produtos. Como resultado dessa vivência, novas alterações são consideradas nas etapas posteriores do plano de controle e melhoria.
7. Revisão dos fundamentos da excelência (capítulo 2) envolvidos nesses pontos críticos a fim de promover, para cada responsável do processo, uma revisão dos conceitos que vão embasar a contextualização dos pontos críticos e a identificação dos processos relacionados.
8. Mapa dos pontos críticos no processo de gestão. Todas as informações levantadas até essa etapa serão juntadas, organizadas e discutidas. São os resultados da

pesquisa de satisfação dos clientes, os resultados das avaliações internas e externas, os resultados da avaliação pelo dono do processo, a identificação dos processos e mais a revisão dos fundamentos da excelência que são relacionados com os indicadores existentes e confrontados com suas respectivas metas. A revisão das influências (pesos) destes indicadores sobre os macro-objetivos da organização ocorre nesta etapa e são executados em conjunto com os agentes de qualidade e pelo dono do processo.

9. Estabelecer plano de ação. O plano é um conjunto de procedimentos, métodos e metas revisadas e práticas de gestão que vão preencher lacunas detectadas durante o processo de avaliação. Mais do que o preenchimento dessas lacunas com a implementação de novas práticas, está a equalização dessas de modo a estabelecer um equilíbrio entre os processos implementados fazendo com que todos os processos tenham um nível de profundidade e coerência equivalentes entre si. Isto significa que é muito importante que se atente para a questão de se ter processos em nível de maior abrangência sobre as atividades de rotina da organização do que uma grande variabilidade entre processos¹. Isto é considerado na medida em que se deve estabelecer prioridades para o tratamento desses processos quanto à implementação de melhorias.
10. Documento de acompanhamento. A gestão em uma organização é composta, entre outras, de práticas (conjunto de processos), indicadores e metas. Um subconjunto desses deve ser destacado, pois são formalizados no contrato de gestão, pois há que se prestar conta deles ao órgão externo supervisor responsável pelo acompanhamento do contrato. A cada responsável é apresentado um documento formatado especificamente visando a implementação de determinados processos que irão posteriormente compor o próximo relatório de gestão. É o instrumento balizador das atividades e que contem as metas da unidade e os resultados que deverão ser obtidos, tidos como metas a serem alcançadas. Através de avaliações sucessivas sobre esse instrumento, como forma de acompanhamento da sua evolução, ocorre um constante realinhamento das ações por toda a organização.

¹ Diferença do nível de qualidade quando se compara processos

11. Avaliações intermediárias das práticas de gestão. Permitem acompanhar a evolução das ações do plano e servem para cada responsável acompanhar a evolução dos demais setores da organização quanto ao tratamento aos seus processos e conseqüentemente das suas práticas de gestão, criando assim um compromisso maior de todos. É muito importante passar a idéia do todo a fim de que haja uma consciência coletiva sobre a importância da homogeneidade dos processos.
12. Avaliação de cada setor da organização . Cada setor é avaliado e é verificado o cumprimento das metas estabelecidas no plano de ações. Isso serve para compor a participação de cada unidade no processo de melhoria como forma de avaliação de desempenho do setor. A implementação das ações dos setores e as possíveis medições ocorridas comporão a contribuição do setor para a elaboração do novo relatório de gestão.

Cada organização deve encontrar a maneira mais apropriada para a implementação das melhorias, pois não haverá progresso na gestão da organização sem o estabelecimento de ações estruturadas. Pessoas capacitadas e relatório de avaliação não são suficientes. São necessárias estruturas operacionais e de gestão, a fim de que as propostas de melhoria decorrentes da avaliação sejam eficazmente implantadas.

Pela importância dos planos de ação no processo de transformação da organização, vale a pena analisá-lo em maior detalhe. Recomenda-se que sejam implementados por grupos multifuncionais e nunca por uma única pessoa. Os temas, sempre que possível, também devem ser multifuncionais e não dirigidos a uma única área da organização.

Essas recomendações levam à prática do trabalho em equipe, à visão sistêmica da organização e à obtenção de resultados superiores, graças à sinergia e à complementaridade das equipes.

Quanto à estruturação do plano de ação, a clareza, a objetividade, a definição de responsáveis, a especificação de prazos, a alocação de recursos e algum tipo de acompanhamento e avaliação da implementação são condições mandatórias da sua estrutura. Usando o quadro abaixo, pode-se facilmente verificar se o plano de ação atende a esses atributos:

Ação	O que será feito?	Como será feito?	Por que será feito?	Quando será feito?	Quanto custará?	Quem fará
<i>título</i>	<i>objetivo</i>	<i>etapas</i>	<i>melhorias</i>	<i>cronograma</i>	<i>orçamento</i>	<i>responsáveis</i>
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

Figura 10: Perguntas-chave para verificação dos atributos de um plano de ação

CAPÍTULO 7 – Conclusões e Sugestões de Trabalhos Futuros

7.1 Resultados da Pesquisa

Conforme foi dito em capítulos anteriores, a pesquisa, fruto de entrevistas com administradores das OS gerou como resultado um conjunto de dados que retratavam os pontos positivos e negativos na percepção dos entrevistados com a adoção do modelo e que foram distribuídos em três categorias distintas: processos de gestão, processos operacionais e recursos humanos. O quadro abaixo resume esses pontos manifestados pelos responsáveis.

VANTAGENS		
Processos de Gestão	Processos Operacionais	Recursos Humanos
Envolvimento da Liderança e Corpo Funcional	Compras mais ágeis	RH-Regime de CLT é mais flexível
Planejamento mais estruturado	Processos de licitação mais simples – elimina fornecedores indesejáveis – edital X carta	Possibilidade de contratação sem concurso ou vinculação
Visão mais horizontal dos Processos	Compras – normas mais específicas	Funcionários sem estabilidade empregatícia
Adoção de instrumento de avaliação de gestão	Sistemas de custos	Rápida substituição de aposentados
Administração mais direta	Não precisa gastar verba no período	
Programas e Macro-objetivos	Uso da receita própria	
Expansão dos Projetos de Pesquisa	Na venda de serviços, receita vem direto	
Indicadores de Desempenho	“Superavit” reaplicável	
Motivação para os conceitos da qualidade	Desvinculação do sistema orçamentário	
Viabilização do negócio	Maior integração – ERP	

Uso de Auditoria independente		
Criação de Novas Competências		
Atividades de forma continuada		
Maior Consciência		
OS é quase governo – respeitabilidade internacional, credibilidade, respeito		
O CAdm adiciona valor aos debates sobre as diretrizes		
Avaliações externas permitem melhorias		
DESVANTAGENS		
Processos de Gestão	Processos Operacionais	Recursos Humanos
Demora na consolidação do modelo de OS	Sentimento de burocratização	
Há setores governamentais que ainda não reconhecem necessidade do modelo	Isenção fiscal da OS nem sempre reconhecida	
Falta de visão do lado do governo sobre o modelo	Incerteza nos fluxos financeiros	
Órgão supervisor vê OS como pública	Necessidade de muita reestruturação – adaptação	
Avaliação com visão de órgão público	Necessidade de rápida profissionalização da gestão	
Relação CAdm-OS incompatíveis – poder x envolvimento	Necessidade de rápida remodelagem na Administração	
Baixo nível de comprometimento do CAdm com os objetivos da OS	Necessidade de cuidar de pessoal, auditoria, finança, compra	
Compromisso contratual unilateral	Falta de pessoal para gerenciar todo o contrato	
Entendimento geral distorcido do modelo		
Há setores que confundem OS e OSCIP (*)		

Figura 11: Manifestações positivas e negativas em cada processo obtidas na pesquisa (*) veja anexo Anexo II

VANTAGENS		
Processos de Gestão	Processos Operacionais	Recursos Humanos
55%	32%	13%
DESVANTAGENS		
Processos de Gestão	Processos Operacionais	Recursos Humanos
56%	44%	0%

Figura 12: Percentuais de contribuição nos destaques apontados na pesquisa

7.2 Conclusão

A criação do modelo de OS, como foi visto, teve a sua maior motivação na necessidade de eliminar a rigidez da administração pública na realização dos serviços de maior relevância e assim permitir uma maior agilidade. Portanto o que se pretende com o modelo é: com a utilização dos mesmos recursos, obter melhores resultados, ou seja, o que se busca é o aumento da eficácia e eficiência.

O objetivo principal deste trabalho foi o de avaliar como o modelo das OS, que propõe uma parceria entre a iniciativa privada e o Estado, regida por um contrato de gestão, poderia conduzir a gestão de uma organização na direção da qualidade e obter a eficácia e eficiência. A adoção dos princípios da qualidade na forma dos fundamentos de excelência para as Organizações Sociais; um sistema eficiente e objetivo de avaliação; e um plano de melhoria contínua constituem uma forma efetiva de atingir os objetivos do modelo das OS.

Observando-se os quadros acima, figuras 11 e 12, fruto da coleta de dados nas OS de C&T, pode-se extrair o seguinte:

- a) as grandes transformações e mudanças ocorreram no nível da gestão das OS

- b) se por um lado o modelo trouxe vantagens para a gestão das OS, acabou criando várias obrigações que se constituem nos desafios a serem vencidos no sentido de fortalecer o modelo.
- c) o grande destaque positivo obtido com a implantação do modelo está relacionado ao tratamento dado aos recursos humanos.
- d) Os novos processos operacionais e, mais fortemente, os processos de gestão apontados como desvantagens decorrentes, se constituem nos pontos a serem trabalhados, visando a consolidação do modelo de OS.
- e) O modelo, apesar de novo, reúne um número maior de vantagens, porém, segundo o que foi apontado na pesquisa, há muitos pontos que precisam ser trabalhados.

A pesquisa apontou, como um dos pontos negativos, a tendência de confundir Organizações Sociais com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. O anexo II apresenta um quadro comparativo entre elas .

Nessa coleta de dados, através das entrevistas, ficou evidente a maior preocupação dos administradores com a execução do novo modelo. Os compromissos administrativos são pesados e algumas organizações não estavam totalmente preparadas para assumir a nova concepção. Entretanto, observa-se que esse domínio necessário pode ser visto como uma questão de tempo, uma vez que todo o modelo repassa a idéia da nova estruturação de maneira a dar os caminhos mais adequados. Por outro lado, nota-se que houve uma enorme contribuição por parte das organizações, que iam se qualificando, no sentido de ajudarem a construir o modelo incorporando determinados padrões que já haviam sido sucesso nas suas próprias gestões.

A mudança no nível de consciência do corpo funcional e principalmente da alta direção das OS foi marcante e citada por todos os representantes que concederam as entrevistas; uns enxergando de forma mais marcante e outros menos.

Ao mesmo tempo que isso foi um forte ponto positivo, paradoxalmente acaba criando algumas dificuldades na medida em que algumas OS estejam tendo dificuldades para profissionalizarem suas gestões. Nota-se que houve uma grande mudança e o tempo para se

re-estruturarem pode, às vezes, ser insuficiente diante da dinâmica e rapidez que todo o sistema exige.

As exigências formais constantes nos contratos traduz-se em obrigações claras a serem assumidas. Isto se manifesta mais claramente com a adoção de um quadro de indicadores e metas estabelecidos em comum acordo entre contratantes e contratados. É bem verdade que há muito que se desenvolver para fazer com que esse mecanismo reflita a realidade para ambos os lados. Entretanto, todos concordam que a criação de indicadores de desempenho, pode dar uma contribuição muito grande ao processo de consolidação do modelo como instrumento claro de acompanhamento e medição. De forma natural, a adoção de indicadores implica na elaboração ou melhoria de planejamentos mais estruturados e melhor direcionados aos objetivos da organização.

Os capítulos anteriores mostraram que as lideranças devem assumir o seu papel e promover um planejamento efetivo e principalmente participativo, com o envolvimento de todo o corpo funcional. Isso foi apontado, como prática de gestão, em pelo menos duas OS, das cinco pesquisadas. Uma delas envolve toda a diretoria executiva juntamente com o corpo gerencial e a outra envolve também o corpo funcional. Essa cultura organizacional, se voltando mais para a qualidade, foi ainda mais marcante em uma das OS que, com sua qualificação, contratou consultoria externa que conduziu um processo de difusão de conceitos de qualidade visando a excelência em cuja maior motivação estava a preparação de relatórios periódicos de gestão previstos em contrato.

Em relação aos processos administrativos, o que se notou foram grandes vantagens ocorridas. No setor de RH, a mudança marcante se deu na forma de contratação. Adotado o regime da CLT, mais flexível e ágil do que a dos servidores públicos, permite contratações imediatas, com processos de seleção específicos, na velocidade que o dinamismo dessas organizações de Ciência e Tecnologia precisam ter. Por outro lado, com a instabilidade e casos de aposentadoria pode ter cargos repostos rapidamente.

Outra unanimidade apontada pelas OS advém das mudanças ocorridas nos processos de compras, onde se obteve mais agilidade com normas mais ágeis por serem mais específicas. Um processo de licitação mais fechado e mais específico permite uma seleção

prévia dos fornecedores e os processos podem ser conduzidos após alguns telefonemas aos fornecedores, como apontou uma das OS. Isso não deve ser confundido com liberdade para se comprar por qualquer critério, apenas que as normas são escritas para atender da melhor forma possível, respeitando-se os princípios da economicidade, agilidade e flexibilidade.

A adoção do modelo mostrou, juntamente com o compromisso assumido com adoção de um conjunto de indicadores de desempenho que fixa metas, que se pode direcionar a gestão para a agilidade e eficiência, com a redefinição dos processos, tornando-os mais horizontais, como apontou uma OS, com planejamentos mais apurados e conseguindo os melhores resultados.

Para as organizações, mais do que obter os resultados estabelecidos pelos contratos de gestão através das metas pactuadas, é necessário que se enfatize e zele pela forma como se chega a esses resultados. Esse trabalho dedicou grande parte no capítulo 5 nos itens que tratam das práticas de gestão, principalmente os referentes à liderança e às estratégias. Isso, evidentemente, vem em decorrência da relevância com que a grande maioria dos autores da área de qualidade tratam a questão da formação da cultura de qualidade nas organizações, tendo como o seu grande pivô, a alta liderança.

Ainda no capítulo 5, foi evidenciada a tendência da gestão orientada a processos em relação à gestão orientada por resultados. A administração pública parece estar em um estágio anterior a esses, pois a preocupação maior é a de seguir rigidamente as normas vigentes - os resultados são secundários. Não que isso seja visto como uma premissa, mas como uma consequência de um sistema administrativo rígido e pesado.

O atual modelo das OS tenta priorizar os resultados. Atividades normatizadas não são deixadas de lado, muito pelo contrário, sua presença se torna fundamental na medida em que estabelece padrões a serem seguidos. Porém o conjunto dessas normas precisa ser flexível e revisto constantemente de tal forma que permita agilidade em suas revisões e necessariamente fazendo parte dos planos de melhoria das organizações.

Percorrendo a mesma linha de tendência, o que se pode esperar da gestão das Organizações Sociais é que ela deva seguir a orientação por processos. A evolução dos

sistemas de avaliação sugeridos pelo órgão que supervisiona os trabalhos das OS e confrontam seus resultados têm indicado uma tendência da gestão com ênfase nos processos, o que é muito positivo.

Mas nem tudo são vantagens. Também houve unanimidade entre os depoimentos concedidos de que há muitos fatores de preocupação e que precisam ser tratados. Ainda existe uma inércia quanto à visão excessivamente pública (e incorreta) para com as Organizações Sociais quando deveriam ser vistas como organizações privadas que são.

Após a vasta abordagem do modelo, revisão dos conceitos que regem a qualidade da gestão e do esforço que as organizações vem fazendo para se adequarem aos requisitos dos contratos de gestão, a impressão que fica é a de que o Estado, parceiro das OS, precisa engajar-se no mesmo propósito de obter a consolidação do modelo. Nesse sentido, ele precisa garantir a sua parte quanto ao aporte contínuo dos recursos financeiros da forma que foram acordados o que não vem ocorrendo como apontaram todas as OS pesquisadas.

O modelo de gestão das OS ainda se apresenta um tanto deficiente na medida em que as organizações apresentam desempenhos distintos da sua gestão numa grande dependência da sua história administrativa quer seja de sucesso ou insucesso, mas de algo que já era o perfil da organização. Se por um lado houve afirmações de que a adoção do modelo provocou grandes mudanças na gestão, nos processos internos e nas pessoas, houve pelo menos um caso onde se afirmou que os funcionários da organização mal perceberam a implementação do novo modelo de gestão. O sucesso do modelo ainda é muito dependente da vontade particular da alta direção de cada organização.

Finalmente, durante toda a pesquisa literária realizada para a elaboração desse trabalho, ficou evidente a preocupação dos vários autores consultados com a questão comportamental das pessoas nas organizações e de seus relacionamentos como fator crucial a ser entendido e cuidadosamente tratado. As organizações são compostas de pessoas. Líderes não podem ver os liderados apenas como um meio de se executar um serviço, mas de juntos obterem um resultado.

Também ficou claro nesta pesquisa, que os aspectos humanos numa organização devem ser fortemente considerados, mais do que o são hoje. Cabe à alta direção, gerentes e trabalhadores enxergarem e aceitarem a oportunidade e promoverem as devidas quebras de paradigmas e promoverem as devidas mudanças em suas organizações.

7.3 Sugestões de trabalhos futuros

A absorção de conceitos por toda a literatura pesquisada e a própria elaboração deste trabalho mostraram de forma clara como a área de qualidade permite um grau de aprofundamento praticamente tão grande quanto se queira no que tange os assuntos abordados. Para cada ponto analisado surge um amplo conjunto de “pontos de interesse” para serem investigados e que podem trazer grandes contribuições a uma organização, pois como se sabe, as diferenças entre o sucesso e o insucesso das organizações estão fincados em detalhes cada vez menores.

Os “pontos de interesse” percebidos podem surgir numa linha vertical, quando o assunto é o detalhamento de uma questão abordada; ou numa linha horizontal quando o assunto trata de uma questão correlata.

As sugestões propostas a seguir foram percebidas e seguem uma linha vertical:

a) Mapeamento de Processos nas OS

O trabalho ressalta a importância da visão por processos em busca da qualidade. Há muitas técnicas para orientar a forma com que as organizações podem entender e criar seus próprios processos. Pode-se obter a melhor forma de adequá-los às necessidades de uma OS, segundo os requisitos de seus contratos de gestão.

b) As melhores práticas de gestão nas OS

É bem verdade que cada organização deve estabelecer suas próprias práticas de gestão. Entretanto, é importante o compartilhamento de experiências passadas em

situações já vividas e experimentadas por outras organizações. Uma discussão dos pontos positivos e negativos apurados em práticas já implementadas pode ser um valioso campo de provas para uma Organização Social que necessita cumprir o seu papel. Seria um aprofundamento do capítulo 5.

c) Avaliação do desempenho organizacional

Melhor do que implementar novas técnicas e adotar novas práticas de gestão, é ter a certeza de que essas implementações alcançaram os resultados esperados, ou quanto se aproximam das metas que foram estabelecidas. Saber escolher um sistema de métricas é tão importante quanto escolher as práticas a serem implementadas. Toda Organização Social, que precisa estar atenta aos requisitos de um contrato de gestão, precisa saber avaliar seu desempenho para ajustá-lo constantemente.

Bibliografia

- ADIZES, Ichack *Os Ciclos de Vida das Organizações* - São Paulo, Brasil: Pioneira, 1996
- ANSOFF, I.A., Mc.DONNELL, E.J. *Implantando a Administração Estratégica*. Tradução por Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BETHLEM, Agrícola S. *Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica* - 4.ed - São Paulo, Brasil: Atlas, 2002.
- BETHLEM, Agrícola S. *Gestão de Negócios: Uma Abordagem Brasileira* - Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 1999.
- CAMPOS, V. Falconi *Controle da Qualidade Total* - Minas Gerais, Brasil: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1992
- CAPOVILLA, Izilda G. G. *Elementos Intrínsecos do Software e sua Influência na Qualidade do Processo de Desenvolvimento* – Campinas: Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. Tradução por Astrid B. Figueiredo. 2.ed, Rio de Janeiro: Campus, 2002
- COVEY, Stephen R. *The Organizational Lidership* - In: Fórum Mundial de Alta Performance: São Paulo, Brasil, 2004
- CROSBY, P.B., *Qualidade é Investimento*. Tradução por Áurea Weissenberg. 4.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

- DELLARETTI, Osmário, F. *As Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade* - Minas Gerais, Brasil: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1996
- DEMING, W. Edwards *Qualidade: A Revolução da Administração* - Rio de Janeiro, Brasil: Marques-Saraiva, 1990.
- DRUCKER, Peter *Desafios Gerenciais para o Século 21* - São Paulo, Brasil: Pioneira, 1999
- DRUCKER, Peter *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* - São Paulo, Brasil: Pioneira, 2000
- FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA, M. M. Jr. *Gestão Estratégica do Conhecimento* - São Paulo, Brasil: Atlas, 2001
- FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência, 2004* - São Paulo, Brasil: FPNQ, 2004.
- FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Primeiros Passos para a Excelência* - São Paulo, Brasil: FPNQ, 2002.
- GUTIERREZ, R. H. & SILVA, A. S. M. *Avaliando os Dez Anos do Prêmio Nacional da Qualidade* - In: Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional: São Paulo, 2001
- IMECC Instituto de Matemática, Estatística e Ciências da Computação *Mudança de Paradigma em Sistemas de Qualidade* – UNICAMP, 1995
- JURAN, J. M. *Controle Da Qualidade – Vol I* – São Paulo, Brasil : Makron, McGraw-Hill – 1991
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School, 1996
- LYLES, M. A. Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms. *Management International Review* (28), 1988

- MARE - Secretaria da Reforma do Estado/MARE *Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional* - Distrito Federal, Brasil, 1999.
- MARTINS, Humberto F. *Contratos de Gestão como Estratégia de Reforma* - In: IV Congresso Latino-americano para Administração para o Desenvolvimento, México, 1999
- NIST - National Institute of Standards and Technology. *Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence, 2004* - Midland, EUA: NIST, 2003
- PEREIRA, E. & PEREZ, M. C. *Aplicação do Modelo de Organizações Sociais e Contrato de Gestão: Resultados Alcançados* In: VII Congresso Latinoamericano para Administração para o Desenvolvimento, Portugal, 2002
- PIRES, Isabel D. *Implementação de um Sistema de Gestão* - In: Fórum Apcer: Portugal, 2001
- RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. *Relatório de Gestão - 2002* - Rio de Janeiro: RNP, 2003
- SCHOLTES, Peter R. *Times da Qualidade: Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade* - Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark Ed.;1992.
- SEAGAL S. & HORN D. *Human Dynamics* – Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística - Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998
- SEGES - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. *O Modelo de Organizações Sociais - Lições e Oportunidades de Melhoria* - In: Seminário O Modelo OS - Lições e Oportunidades de Melhoria: Distrito Federal, 2001
- SEGES Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento *Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - 2004* - Distrito Federal, Brasil, 2003

SEMLER, R. *A Gestão nas Organizações* - In: Fórum Mundial de Alta Performance: São Paulo, Brasil, 2004

ANEXO I – Lei de Qualificação das OS

LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998

Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicação, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo I

DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Seção I

Da Qualificação

Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais 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, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Art. 2º São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como organização social:

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:

- a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) previsão expressa da entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei;
- d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) composição e atribuições da diretoria;

- f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;
 - g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
 - h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
 - i) 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 qualificada no âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;
- II - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado.

Seção II

Do Conselho de Administração

Art. 3º O conselho de administração deve estar estruturado nos termos que dispuser o respectivo estatuto, observados, para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, os seguintes critérios básicos:

I - ser composto por:

- a) vinte a quarenta por cento de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;
- b) vinte a trinta por cento de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;
- c) até dez por cento, no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;
- d) dez a trinta por cento de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
- e) até dez por cento de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto;

II - os membros eleitos ou indicados para compor o conselho devem ter mandato de quatro anos, admitida uma recondução;

III - os representantes de entidades previstos nas alíneas "a" e "b" do inciso I devem corresponder a mais de cinquenta por cento do conselho;

IV - o primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de dois anos, segundo critérios estabelecidos no estatuto;

V - o dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do conselho, sem direito a voto;

VI - o conselho deve reunir-se ordinariamente, no mínimo, três vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo;

VII - os conselheiros não devem receber remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à organização social, ressalvada a ajuda de custo por reunião da qual participem;

VIII - os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas.

Art. 4º Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser atribuições privativas do conselho de administração, dentre outras:

I - fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;

II - aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade;

III - aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;

IV - designar e dispensar os membros da diretoria;

V - fixar a remuneração dos membros da diretoria;

VI - aprovar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;

VII - aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências;

VIII - aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade;

IX - aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;

X - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.

Seção III

Do Contrato de Gestão

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas a formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º.

Art. 6º O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.

Parágrafo único. O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação pelo conselho de administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

Art. 7º Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e, também, os seguintes preceitos:

I - especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II - a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais no exercício de suas funções.

Parágrafo único. Os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas do contrato de gestão de que sejam signatários.

Seção IV

Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão

Art. 8º A execução do contrato de gestão celebrado por organização social será fiscalizada pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

§ 1º A entidade qualificada apresentará ao órgão ou entidade do Poder Público supervisora signatária do contrato, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

§ 2º Os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão devem ser analisados, periodicamente, por comissão de avaliação, indicada pela autoridade supervisora da área correspondente, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação.

§ 3º A comissão deve encaminhar à autoridade supervisora relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

Art. 9º Os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 10. Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, quando assim exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia Geral da União ou à Procuradoria da entidade para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilícitamente ou causado dano ao patrimônio público.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da entidade.

Seção V

Do Fomento às Atividades Sociais

Art. 11. As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art. 12. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

§ 1º São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

§ 2º Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.

Art. 13. Os bens móveis públicos permitidos para uso poderão ser substituídos por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem o patrimônio da União.

Parágrafo único. A permuta de que trata este artigo dependerá de prévia avaliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 14. Fica facultado ao Poder Executivo a cessão especial de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem.

§ 1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor cedido qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

§ 2º Não será permitido o pagamento de vantagem pecuniária permanente por organização social a servidor cedido com recursos provenientes do contrato de gestão, ressalvada a hipótese de adicional relativo ao exercício de função temporária de direção e assessoria.

§ 3º O servidor cedido perceberá as vantagens do cargo a que fizer juz no órgão de origem, quando ocupante de cargo de primeiro ou de segundo escalão na organização social.

Art. 15. São extensíveis, no âmbito da União, os efeitos dos arts. 11 e 12, § 3º, para as entidades qualificadas como organizações sociais pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios,

quando houver reciprocidade e desde que a legislação local não contrarie os preceitos desta Lei e a legislação específica de âmbito federal.

Seção VI

Da Desqualificação

Art. 16. O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

§ 1º A desqualificação será precedida de processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

§ 2º A desqualificação importará a reversão dos bens permitidos e dos valores entregues à utilização da organização social, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

Capítulo II

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 17. A organização social fará publicar, no prazo máximo de noventa dias, contados da assinatura do contrato de gestão, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público.

Art. 18. A organização social que absorver atividades de entidade federal extinta no âmbito da área de saúde deverá considerar no contrato de gestão, quanto ao atendimento da comunidade, os princípios do Sistema Único da Saúde, expressos no art. 198 da Constituição Federal e no art. 7º da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990.

Art. 19. As entidades que absorverem atividades de rádio e televisão educativa poderão receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público ou privado, a título de apoio cultural, admitindo-se o patrocínio de programas, eventos e projetos, vedada a veiculação remunerada de anúncios e outras práticas que configurem comercialização de seus intervalos.

Art. 20. Será criado, mediante decreto do Poder Executivo, o Programa Nacional de Publicização – PNP, com o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação de organizações sociais, a fim de assegurar a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União, que atuem nas atividades referidas no art. 1º, por organizações sociais, qualificadas na forma desta Lei, observada as seguintes diretrizes:

I - ênfase no atendimento do cidadão-cliente;

II - ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados;

III - controle social das ações de forma transparente.

Art. 21. São extintos o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, integrante da estrutura do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, e a Fundação Roquette Pinto, entidade vinculada à Presidência da República.

§ 1º Competirá ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado supervisionar o processo de inventário do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, a cargo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, cabendo-lhe realizá-lo para a Fundação Roquette Pinto.

§ 2º No curso do processo de inventário da Fundação Roquette Pinto, até a assinatura do contrato de gestão, a continuidade das atividades sociais ficará sob a supervisão da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

§ 3º É o Poder Executivo autorizado a qualificar como organizações sociais, nos termos desta Lei, as pessoas jurídicas de direito privado indicadas no anexo I, bem assim a permitir a absorção de atividades desempenhadas pelas entidades extintas por este artigo.

§ 4º Os processos judiciais em que a Fundação Roquette Pinto seja parte, ativa ou passivamente, serão transferidos para a União, na qualidade de sucessora, sendo representada pela Advocacia-Geral da União.

Art. 22. As extinções e a absorção de atividades e serviços por organizações sociais de que trata esta Lei observarão os seguintes preceitos.

I - os servidores integrantes dos quadros permanentes dos órgãos e das entidades extintos terão garantidos todos os direitos e vantagens decorrentes do respectivo cargo ou emprego e integrarão quadro em extinção nos órgãos ou nas entidades indicados no Anexo II, sendo facultada aos órgãos e entidades supervisoras, a seu critério exclusivo, a cessão de servidor, irrecusável para este, com ônus para a origem, à organização social que vier a absorver as correspondentes atividades, observados os §§ 1º e 2º do art. 14;

II - a desativação das unidades extintas será realizada mediante inventário de seus bens imóveis e de seu acervo físico, documental e material, bem como dos contratos e convênios, com a adoção de providências dirigidas à manutenção e ao prosseguimento das atividades sociais a cargo dessas unidades, nos termos da legislação aplicável em cada caso;

III - os recursos e as receitas orçamentárias de qualquer natureza, destinados às unidades extintas, serão utilizados no processo de inventário e para a manutenção e o financiamento das atividades sociais até a assinatura do contrato de gestão;

IV - quando necessário, parcela dos recursos orçamentários poderá ser reprogramada, mediante crédito especial a ser enviado ao Congresso Nacional, para o órgão ou entidade supervisora dos contratos de gestão, para o fomento das atividades sociais, assegurada a liberação periódica do respectivo desembolso financeiro para a organização social;

V - encerrados os processos de inventário, os cargos efetivos vagos e os em comissão serão considerados extintos;

VI - a organização social que tiver absorvido as atribuições das unidades extintas poderá adotar os símbolos designativos destes, seguidos da identificação "OS".

§ 1º A absorção pelas organizações sociais das atividades das unidades extintas efetivar-se-á mediante a celebração de contrato de gestão, na forma dos arts. 6º e 7º.

§ 2º Poderá ser adicionada às dotações orçamentárias referidas no inciso IV parcela dos recursos decorrentes da economia de despesa incorrida pela União com os cargos e funções comissionados existentes nas unidades extintas.

Art. 23. É o Poder Executivo autorizado a ceder os bens e os servidores da Fundação Roquette Pinto no Estado do Maranhão ao Governo daquele Estado.

Art. 24. São convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.648-6, de 24 de março de 1998.

Art. 25. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de maio de 1998; 177ª da Independência e 110ª da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan
Paulo Paiva
José Israel Vargas
Luiz Carlos Bresser Pereira
Clovis de Barros Carvalho

ANEXO II – Quadro Comparativo OS x OSCIP

Comparativo: Organizações Sociais x Org. Soc. Civil de Interesse Público

	OS*	OSCIPs*
Definição legal	Lei n.º 9.637/98	Lei n.º 9.790/99
Tipo de instrumento previsto para recebimento de recursos públicos	Contrato de Gestão (art. 5º)	Termo de Parceria (art. 9)
Ato de Qualificação	Discrecionário – emitido pelo poder executivo	Vinculado – emitido pelo Ministério da Justiça (Certificado arts. 5º e 6º)
Finalidades	Escopo restrito: ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, meio ambiente, cultura e saúde (art. 1º)	Escopo de ação amplo, incluindo as finalidades das OS, mais: assistência social, Segurança alimentar e nutricional, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, direitos civis e outros valores universais (art. 3º),
Vínculo com a Administração Pública	Mais estreito, normalmente nascem da publicização de serviços prestados pelo poder público (art. 20). Há membros do poder público no Conselho de Administração (art. 2º, I, 'c') Recebem créditos orçamentários específicos e bens e servidores públicos cedidos (art. 12 a 14). O próprio Contrato de Gestão estreita esse vínculo	Não há vínculo (arts. 1º e 2º) com o poder Público até a celebração do Termo de Parceria. O vínculo é de interesse público, se extinta, seu patrimônio deve ser transferido para outra OSCIP (art. 4º, IV)
Licitações	Regulamento próprio - (art. 17 da lei 9.637/98) obedecendo a princípios da Administração Pública (art. 7 da Lei 9.637/98)	Regulamento próprio - (art. 14 da lei 9.790/99) obedecendo a princípios da Administração Pública (art. 4, inciso I, da Lei 9.790/99)
Prestação de Contas	Prestam contas também diretamente ao TCU – IN 12/96, alterada pela Decisão n.º 592/98,	Prestam contas ao poder Público anualmente, na vigência do Termo de Parceria (art. 4º, VII, art. 10, §2º,V); em princípio essa prestação de contas deverá ser feita diretamente aos órgãos repassadores dos recursos, à semelhança do procedimentos adotados para os convênios
Controle Social (conselhos, publicações de relatórios, etc.)	Órgão repassador dos recursos (supervisor), prestação anual de contas, comitês de avaliação, TCU (em caso de irregularidades) – art.	Art. 4º, VII, 'b', 'd', art. 10, § 2º, art. 12, da Lei 9.790/99. Auditorias, art. 4º, VII, 'c'.

	2º, I, 'd', 'f', art. 8º, art. 9º, da Lei 9.637/98. Conselho de Política Pública, art. 10, § 1º	
--	---	--

* Qualificação mutuamente excludente (art. 2º, inciso IX, da Lei n.º 9.790/99). A esse respeito vide MP

2.143-32, que prorrogou o prazo, de 2, para 5 anos de convivência entre os títulos.

Fonte – Dissertação de mestrado “As organizações sociais e o controle dos tribunais de contas” por Jayme Baleeiro Neto.