

Estrutura3o da gest3o de desempenho organizacional de uma empresa do terceiro setor**THAIS LOPES PESSANHA**Centro Universit3rio da FEI
thais.lopes5@hotmail.com**TATIANA BONOMI**Centro Universit3rio da FEI
tatimontesso@yahoo.com.br**GIULIANNA FRANCHI**Centro Universit3rio da FEI
giuliannafranchi@gmail.com**ANA PAULA VILAS BOAS VIVEIROS LOPES**Centro Universit3rio da FEI
paulavlopes@outlook.com



ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO TERCEIRO SETOR

Resumo

O atual nível de gestão do desempenho organizacional em que se encontram as empresas exige que gestores renovem a maneira de tratar os dados de desempenho, criando novos indicadores para avaliação da coerência entre as estratégias escolhidas pela organização e o resultado alcançado. Para as organizações do terceiro setor, esta necessidade não é diferente. O objetivo deste estudo consistiu-se em desenvolver, junto à OSCIP escolhida como objeto de estudo, uma estrutura de gestão de desempenho organizacional e para isto, a metodologia científica escolhida foi o estudo de caso. De acordo com o planejamento estratégico da empresa, foram definidas algumas variáveis para a criação de indicadores que tornam possível uma melhor avaliação de seus resultados.

Palavras-chave: Desempenho organizacional. Planejamento estratégico. Indicadores. Terceiro setor.

Abstract

The current level of management of the organizational performance in the companies requires managers to renew their ways of handling the performance data obtained, creating new indicators to assess the consistency between the criteria chosen for the organization and the result achieved. With third-sector organizations, this need is not different. The purpose of this study was to develop, with the chosen OSCIP, an organizational performance management structure and for this, the scientific methodology chosen was the case study. According to the company's strategic planning, some variables were defined for the creation of indicators that makes possible a better evaluation of its results.

Keywords: Organizational Performance. Strategic Planning. Indicator. Third-sector.



1 Introducao

A importancia da gestao na vida humana esta diretamente relacionada a necessidade de viver em sociedade, colaborando para atingimento de um objetivo comum. A gestao do desempenho organizacional torna-se extremamente importante para que os caminhos traçados pela organizacao estejam de acordo com os objetivos definidos no seu planejamento estrategico.

As ONGs tornaram-se necessarias com o passar dos anos, acompanhando as mudancas significativas no modo de vida da sociedade moderna. E, por este motivo, a gestao do desempenho organizacional e um tema importante para estas instituicoes.

No caso das Organizacaoes da Sociedade Civil de Interesse Publico (OSCIPs), foco desta pesquisa, a gestao esta diretamente relacionada a combinacao de dois aspectos: promocao social das acoes desenvolvidas e financeiro. Isto porque, os papéis que as OSCIPs possuem atualmente geram a necessidade de avaliacao dos resultados obtidos segundo estes aspectos. Desta forma, ha a necessidade de se combinar indicadores financeiros e não financeiros para uma analise eficiente, eficaz e efetiva do desempenho organizacional de OSCIPs.

No entanto, muitas empresas encontram dificuldades na implantacao de suas estrategias. As inumeras falhas que podem ocorrer, fazem com que as organizacoes busquem a utilizacao de ferramentas que proporcionem alcançar o objetivo estabelecido de maneira eficiente e eficaz (NIVEN, 2007).

Adicionalmente, conforme Tenorio (2002), a carencia de registros sistematicos não permite a criacao de indicadores e, portanto, da avaliacao dos resultados citados anteriormente. A implantacao de uma sistemática de registro de dados torna-se essencial para que, posteriormente, ferramentas de analise sejam utilizadas.

1.1 Objetivo

O objetivo deste estudo consiste em desenvolver, junto a OSCIP escolhida como objeto de estudo, uma estrutura de gestao de desempenho organizacional que possibilite a avaliacao dos objetivos atingidos conforme o planejamento estrategico da instituicao.

1.2 Questao de pesquisa

Esse trabalho visa responder a seguinte pergunta: Como a gestao do desempenho organizacional pode melhorar a avaliacao de resultados de uma empresa de investimento familiar do terceiro setor?

1.3 Metodologia

O trabalho em questao e caracterizado como estudo de caso de caracter exploratorio, pois segundo Gil (1991) a pesquisa exploratoria envolve levantamento bibliografico, entrevistas com pessoas que tiveram experiencias praticas com o problema pesquisado e analise de exemplos que estimulam a compreensao do estudo. Foi realizada uma entrevista não-estruturada que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 197), neste tipo de entrevista, "O



entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situa3o em qualquer dire3o que considere adequada". 3 uma forma de poder explorar mais amplamente uma quest3o.

1.4 A empresa

A empresa em quest3o 3 o bra3o social de uma empresa de investimentos familiar. Trata-se de uma organiza3o sem fins lucrativos que tem como prop3sito transformar e potencializar vidas para catalisar o desenvolvimento sustent3vel da sociedade. Para isso, atua nas 3reas de Educa3o e Esporte.

2 Fundamenta3o te3rica

2.1 Desempenho organizacional

A defini3o de boas estrat3gias, acompanhada da escolha das ferramentas adequadas para a obten3o dos indicadores de resultado, 3 o alicerce fundamental para o bom desempenho organizacional. Desta forma, segundo Martins (2013), ap3s a defini3o da estrat3gia, 3 preciso transform3-la em a3o3es para obter resultados. Esses resultados, normalmente s3o levantados atrav3s da an3lise de n3meros, chamados indicadores.

Os valores obtidos por meio desses indicadores podem ser comparados com outros benchmarks para o posicionamento do resultado. Valores padr3es estabelecidos anteriormente, resultados de concorrentes ou at3 mesmo valores hist3ricos podem ser esses benchmarks para que uma an3lise de melhorias venha a ser realizada.

A medi3o do desempenho contribui, segundo Spitzer (2007) para clarificar expectativas, promover consist3ncia, fornecer sinais de risco, permitir precis3es e objetivar previs3es, promover motiva3o e melhorar as solu3o3es dos problemas, a tomada de decis3es, os alinhamentos e a execu3o de metas, melhorar a responsabilidade e aumentar a objetividade. Sendo assim, a medi3o de desempenho permite fazer uma an3lise geral facilitada.

2.1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

O 3xito do sistema de gest3o estrat3gica desenvolvido por Kaplan e Norton se deve a v3rios fatores, tend3ncias e necessidades do setor empresarial, sendo estes relacionados a identifica3o por parte do mundo empresarial, como um todo, de que os indicadores financeiros eram insuficientes para auxiliar na gest3o das empresas, pois, os valores migraram dos ativos tang3veis, para os intang3veis da corpora3o. Ou seja, a vantagem competitiva migrava do investimento em ativos f3sicos para a gest3o estrat3gica baseada no conhecimento.

Outro ponto identificado pelas corpora3o3es foi o fato do desempenho das empresas n3o estar associado a estrat3gia competitiva, mantendo a aten3o dos executivos em medir, o que n3o significava gerenciar, sendo assim, a conscientiza3o da car3ncia de se criar uma nova estrutura, linguagem e sistema de comunica3o e informa3o, era extremamente necess3ria para garantir o entendimento de que a cria3o de uma boa estrat3gia n3o iria garantir bons resultados e sim uma implementa3o eficaz dessa estrat3gia, de modo que o aprendizado, compreens3o e conhecimento da mesma esteja completamente disseminada entre os colaboradores da organiza3o (HERRERO FILHO, 2005).



BSC visa implementar a estratégia da organização de maneira a obter um equilíbrio entre os indicadores de desempenho. Sendo assim, a Balanced Scorecard é uma excelente ferramenta, pois, equilibra indicadores financeiros e operacionais, ou seja, complementa as medidas de desempenho do passado com medidas que impulsionam o desempenho futuro e organiza esses indicadores em quatro perspectivas para medir o desempenho organizacional, sendo estas a financeira, a dos clientes, a dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (SERRA et al., 2014; KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Herrero Filho (2005) deve-se primeiramente avaliar a posição competitiva da empresa e, para isso, se faz necessário responder as seguintes perguntas: Qual a estratégia competitiva da empresa levando sua visão e missão em consideração? Com base nessa estratégia, quais os indicadores de desempenho mais importantes? Qual o relacionamento entre esses indicadores qualitativos e quantitativos? Quais indicadores realmente validam o sucesso do negócio para criar valor a longo prazo? O BSC busca responder a todas essas perguntas e identificar quais as atividades críticas que geram valor aos stakeholders (partes interessadas), ou seja, que geram valor a quem é afetado, de forma direta ou indireta, por alguma decisão, atividade ou resultados da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a maioria das empresas tem dificuldade em alinhar suas medidas de desempenho às suas estratégias, pois, buscam melhorar os resultados através de uma melhor qualidade, custos mais baixos e menores tempos, mas sem identificar os processos estratégicos, ou seja, os que devem apresentar um excelente desempenho, para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida, por isso, é importante se vincular as medidas do Balanced Scorecard à estratégia organizacional.

Para a implementação do BSC existem quatro etapas contínuas que são necessárias. A primeira é a definição da estratégia, que deve especificar os objetivos e as metas da empresa, a segunda é a definição das medições da estratégia, sendo os indicadores devem ser na menor quantidade possível para que não ocorra sobrecarga de informações, e devem também seguir uma relação de causa-efeito para que as iniciativas ineficientes que não tenham grande influência no sistema sejam excluídas. A terceira é a integração entre os indicadores no sistema de gestão, ou seja, o BSC deve ser integrado nas práticas do RH, na cultura interna e em toda a estrutura da organização. A última etapa é a frequência que esses indicadores e os consequentes resultados são revistos, pois, quando o BSC estiver em funcionamento, este precisa ser revisado periodicamente para verificar se os indicadores estão realmente mostrando o desempenho da organização da forma correta, se o BSC está indicando se a estratégia é bem-sucedida, se a estratégia mudou desde a última revisão, se os indicadores precisam ser alterados, entre outros (SERRA et al., 2014).

Sendo assim, para um entendimento geral de forma objetiva, o BSC é um sistema de gestão que compreende a estratégia da empresa com metas, objetivos, medidas e iniciativas implementadas e estabelecidas com o objetivo de se alcançar um fácil entendimento e compreensão pelos colaboradores da organização e é também uma ferramenta gerencial que possibilita identificar e transformar os ativos intangíveis em valor para os *stakeholders* (HERRERO FILHO, 2005).

2.1.2.2 Tableau de Bord (TB)

Segundo Epsen; Mazoni (1998) apud Cordeiro Filho (2009) a ferramenta Tableau de Bord (TB) foi utilizada primeiramente por engenheiros na otimização dos processos de



produção para um melhor entendimento entre as ações e o desempenho do processo, ou seja, para uma maior percepção das relações causa e efeito. Posteriormente, passou a ser utilizada em altos níveis gerenciais, auxiliando os administradores através dos indicadores, pois, lhes permite monitorar o desenvolvimento da organização, comparar com os objetivos pré-definidos e verificar se existe a necessidade de adotar ações corretivas.

A criação da ferramenta surgiu como reação dos gestores a percepção de que ferramentas financeiras não ofereciam todas as informações necessárias para a tomada de decisão. O TB, por sua vez, consiste em uma ferramenta sintética, pertinente e frequente, ou seja, utiliza alguns dados estratégicos sintetizado sem poucos indicadores e possui metodologia de atualização constante (SILVA, 2013).

O TB, portanto, cumpre sua missão em três níveis principais que permite sua utilização não somente para a comparação entre o previsto e o realizado, com base em um referencial, mas também fomentando a comunicação entre gestores e colaboradores e estimulando a tomada de decisão oportunamente e de maneira eficaz (SILVA, 2013).

Como principais funções, o TB permite uma melhor compreensão da realidade, auxiliando na redução da incerteza e na tomada de decisão. Por filtrar a informação essencialmente necessária, é extremamente eficiente para proporcionar maior estabilidade para quem pretende escolher a melhor decisão. Para cada decisão tem-se um risco inerente e, com o TB, pode-se obter uma visão bastante estruturada da área de ação, segundo as opções de desenvolvimento selecionadas, propondo relatar e prestar contas das situações percebidas. O TB possui também os papéis de facilitar a comunicação e a motivação, pois quando utilizado por um grupo de trabalho, atua como referencial comum. Tem como objetivo dinamizar a reflexão, pois, não apenas controla os alertas, como sugere ferramentas eficazes para avaliação das situações, permitindo um monitoramento constante (NUNES, 2015; CORDEIRO FILHO, 2009).

Segundo Silva (2013), o TB tem como função principal a obtenção de dados rapidamente para tomada de ação a curto prazo. Portanto, é uma ferramenta de gestão que não possui objetivo em si mesma, ou seja, sua aplicação fornece informações para a tomada de decisão das pessoas responsáveis por aqueles parâmetros medidos e pelos indicadores obtidos. Desta forma, torna-se uma ferramenta dinâmica e permanente, se modificando a cada nova melhoria aplicada aos parâmetros medidos, mas constantemente verificada por aqueles que necessitam tomar ação sobre algum desvio ou oportunidade de melhoria.

Segundo Silva (2013), o TB é elaborado em cinco etapas obrigatórias, sem as quais, o sucesso da ferramenta pode ser afetado. As etapas são: definição da visão e missão da organização, definição dos objetivos estratégicos, determinação das áreas chaves de resultado, definição dos objetivos operacionais, seleção de indicadores.

2.2 Planejamento estratégico

Segundo Serra et al. (2014), o planejamento estratégico tem como objetivo determinar uma diretriz para a organização, afim de que a mesma obtenha ótimos resultados, para tal são definidos os objetivos e a estratégia que será implementada. Para tal decisão, são levados em consideração a análise do ambiente interno e o externo, quais as possibilidades de caminhos podem ser aplicadas, qual será a operacionalização da estratégia e quais são os recursos necessários para se monitorar, avaliar e controlar a operação.



Segundo Herrero Filho (2005), a estrat3gia tem a complexa fun3o de conciliar os interesses apresentados pelos stakeholders, em conjunto com a coordena3o das tarefas realizadas por todas as 3reas da organiza3o. Sendo assim, com base nesse preceito a natureza da gest3o estrat3gica 3 desenvolver de forma arrojada, din3mica e criativa, uma estrat3gia que certifique o sucesso da empresa no tempo presente, da mesma maneira que desenvolva as compet3ncias indispens3veis para o sucesso dos neg3cios no futuro.

Sendo preciso executar o plano para saber se 3 valido, Berliner e Brimson (1992) afirmam que para assegurar a implanta3o do plano estrat3gico da empresa, um fator chave 3 a medi3o de desempenho. O mesmo 3 considerado relevante pois conecta o que foi definido e a gest3o operacional de fato operante nas empresas.

2.3 Organiza3es n3o governamentais

As ONGs s3o organiza3es aut3nomas com o objetivo de complementar a atua3o do Governo, atuando na sociedade com a3es que visam o desenvolvimento social e, conseqüentemente, transformando-a (TEN3RIO, 2002).

Suas a3es s3o financiadas por outras organiza3es e n3o possuem fins lucrativos, sendo a totalidade dos seus recursos destinados a a3es sociais e para manter sua estrutura. Sua sobreviv3ncia, portanto, n3o depende diretamente da situa3o econ3mica mundial ou de lucro gerado por suas atividades (TEN3RIO, 2002).

As ONGs tornaram-se extremamente necess3rias com o passar dos anos, acompanhando as mudan3as significativas no modo de vida da sociedade moderna. A seguir 3 discutido o impacto destas mudan3as no modelo de gest3o e atua3o social das ONGs.

O desenvolvimento mundial das novas tecnologias, aumento da produtividade, transforma3o da comunica3o e a conseqüentemente urbaniza3o, tem impacto no desenvolvimento de problemas sociais como a pobreza, viol3ncia, polui3o, conflitos por ideologias diferentes, entre outros (TEN3RIO, 2002). Tantos problemas sociais exigiram que a sociedade civil se tornasse agente ativo na organiza3o de a3es que minimizem ou at3 eliminem tais problemas.

Inicialmente, de car3ter assistencialista, ligadas a grupos religiosos, as ONGs possuíam um papel de a3o pontual, com o desenvolvimento de projetos que tinham como foco a resolu3o de problemas a curto prazo. Com o passar do tempo, a estrat3gia passou a ser o desenvolvimento de projetos que formem novos agentes sociais, ou seja, que tenham como foco a resolu3o de problemas a longo prazo (TEN3RIO, 2002).

As mudan3as nos objetivos dos projetos desenvolvidos pelas ONGs resultaram na necessidade de reavaliar o tipo de gest3o realizado por estas institui3es.

Os pap3is que as ONGs possuem atualmente geram a necessidade de avalia3o dos resultados obtidos pelas a3es promovidas em compara3o ao investimento realizado, assim como ocorre nas ind3strias, por exemplo. Ou seja, avaliar a combina3o de suas a3es sociais e os aspectos financeiros. Por3m, conforme Ten3rio (2002), a car3ncia de registros sistem3ticos n3o permite a cria3o de indicadores e, portanto, da avalia3o dos resultados citados.



Segundo estudos realizados por Tenório (2002), as características inerentes às ONGs e evolução do seu papel, conforme citado anteriormente, resultam em alguns pontos importantes de atenção com relação à gestão destas instituições. Ainda de acordo com a mesma pesquisa, os principais pontos são: o tipo de planejamento realizado pelas ONGs está relacionado às fontes de financiamento e, em muitos casos, não é documentado; em muitos casos, as ONGs não possuem um propósito claro, que delimite suas ações, defina objetivos e metas, impossibilitando a criação de indicadores e, conseqüentemente, a avaliação de resultados; a natureza de atendimento à sociedade em que se baseia as atividades das pessoas que trabalham em ONGs faz com que novos projetos sejam incluídos de acordo com critérios como disponibilidade de tempo dos recursos humanos em atender o projeto escolhido, o que ocupa a maior parte do tempo da equipe e impossibilita a avaliação do retorno para a instituição; são instituições que prezam pela informalidade, o que torna os processos menos burocráticos, porém dificulta a gestão organizacional pela falta de definição de responsabilidades, funções e registro de dados; por fim, o tipo de trabalho desenvolvido possui dificuldade para ser avaliado, pelo caráter qualitativo e de longo prazo, além do produto deste trabalho não se tornar mercadoria e, portanto, necessitar de doações para se concretizar.

3 Estudo de caso

O presente trabalho aplicou os conceitos estudados anteriormente para a elaboração de indicadores que possam ajudar na gestão do desempenho da OSCIP em questão, para isso, o cenário atual da empresa será contextualizado antes da análise dos dados coletados.

3.1 Método de pesquisa

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi elaborado o roteiro de entrevistas, presente no anexo A. O roteiro de entrevistas contém as questões chaves para a determinação do cenário atual em que a OSCIP se encontra, no que diz respeito ao seu planejamento estratégico e avaliação do desempenho organizacional. É necessário o entendimento pleno do planejamento estratégico da OSCIP, mesmo que não seja uma prática sistematizada, para que se possa levantar as necessidades de medição, a partir de objetivos definidos.

Foram realizadas três entrevistas, sendo essas com dois coordenadores de projetos e um da área de gestão financeira. Os dois coordenadores são responsáveis por projetos diferentes e independentes, possuindo total controle decisório dentro do que foi estabelecido para seus projetos. Já o responsável pela gestão financeira, é um nível acima pois cabe a ele decidir qual será o budget para cada projeto.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada pois uma integrante do grupo seguiu o roteiro pré-definido (Ver Anexo A), porém, as mesmas foram realizadas de forma informal, não sendo gravadas. Devido aos times serem muito enxutos, o tempo hábil dos entrevistados é limitado e por isso a melhor forma encontrada para a coleta dessas informações foi através de entrevistas semiestruturadas embora tenham sido disponibilizados dados e documentos de controle utilizados pela empresa que foram essenciais para o entendimento de seu funcionamento.

Uma breve reunião foi realizada para apresentação do trabalho que seria desenvolvido. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas que possibilitaram o levantamento dos dados que serão descritos nos próximos tópicos deste trabalho.



Além das entrevistas, também foram utilizadas como instrumento de coleta de dados planilhas de controle da empresa (Ver Anexo B). Por fim foi realizada uma reunião para apresentar os resultados desta pesquisa.

Após a coleta de dados foram levantadas questões e necessidades importantes da empresa com relação à medição do desempenho organizacional. Estas necessidades foram analisadas cuidadosamente e resultaram na proposta de indicadores de desempenho e de sistematização a serem utilizados pela OSCIP.

3.2 A empresa

A OSCIP é um braço social de uma empresa de investimentos familiar que tem como principal objetivo atuar de maneira ativa na sociedade através de projetos nas áreas de educação e esporte que modifiquem de maneira holística os indivíduos e, conseqüentemente, a sociedade.

Atualmente, a OSCIP possui seus projetos próprios e outros em que participa em parceria. Pela dificuldade de se obter informação a respeito dos projetos em parceria, não é realizado um monitoramento constante. São levantados somente, ao término do projeto, qual foi o montante investido e a quantidade de indivíduos impactados direta ou indiretamente. Estas informações não são eficientes no sentido de informar se o projeto atende aos objetivos definidos no Planejamento Estratégico. Isso porque o objetivo da empresa não está relacionado ao ganho financeiro, mais sim ao alto impacto das ações visando o desenvolvimento da sociedade.

Entre as dificuldades encontradas para a implantação das estratégias definidas, temos a falta de indicadores. Os indicadores são importantes para a avaliação do processo de implantação da estratégia e auxiliam no fortalecimento do comprometimento.

3.3 Planejamento estratégico

Com a construção do propósito da OSCIP, os objetivos da empresa a longo prazo foram estabelecidos, possibilitando uma avaliação do desempenho organizacional a partir de indicadores. O processo de definição dos objetivos consiste em uma longa e complexa análise de toda a história que a OSCIP percorreu, definição dos caminhos que ainda quer percorrer e dos objetivos a serem alcançados. Isso permitiu que todos os esforços das equipes que compõem a empresa pudessem caminhar com um mesmo foco, facilitando a comunicação interna e definição de prioridades.

Os objetivos foram explorados pelos investidores, que definem, de maneira geral, o motivo de existência da OSCIP para aqueles que atuam colaborando para o atingimento dos resultados esperados. Os objetivos são, portanto, a forma concreta e mensurável de analisar quais os resultados são esperados pelos investidores.

3.4 Desempenho organizacional e seus indicadores

No planejamento estratégico definido, alguns indicadores e metas foram determinados para os objetivos pré-estabelecidos, no que diz respeito aos projetos próprios da OSCIP.



A utilização de uma ferramenta de desempenho organizacional pode auxiliar no desenvolvimento de indicadores que realmente auxiliem na tomada de decisão, como indicadores de eficiência, de desenvolvimento, financeiros e processos. Nenhuma ferramenta foi implantada até o momento, pois seria necessário um passo anterior para que qualquer ferramenta fosse utilizada de maneira adequada: um Planejamento Estratégico que traduzisse a missão e visão da OSCIP e considerando que o mesmo foi realizado, torna-se possível implementar tais indicadores e ferramentas.

4.1 Elaboração dos indicadores

4.1.1 Indicadores

No que compete ao conjunto de indicadores de eficiência, considera-se como fundamento a perspectiva dos clientes, que segundo Serra et al. (2014) traduz de forma métrica os fatores que são importantes para o cliente e que refletem os objetivos da organização.

Primeiramente foi considerado o indicador de alcance que, em uma análise comparativa, quanto maior o indicador de alcance, melhor é o projeto em nível de abrangência.

$$\text{Indicador de alcance} = \frac{\text{Quantidade de pessoas atingidas}}{\text{Tempo de vida do projeto}} \quad (1)$$

Adotou-se também o indicador de impacto, no qual quanto maior o número de citações do projeto em mídias específicas e influentes, maior será o impacto positivo do mesmo não só a nível de visibilidade para a OSCIP, mas, também uma forma de demonstrar a repercussão dos conhecimentos disseminados na sociedade como um todo.

$$\text{Indicador de impacto} = \frac{\text{Quantidade de citações positivas}}{\text{Quantidade de citações}} \quad (2)$$

4.1.2 Indicadores financeiros

Por ser uma OSCIP e, portanto, depender de doações de patrocinadores ou investidores, é importante um indicador onde se possa controlar as despesas e a variação do orçamento, que foi baseado na perspectiva financeira do BSC.

$$\text{Indicador de recurso comprometido} = \frac{\text{Aporte de recurso financeiro no projeto}}{\text{Total de recursos financeiros da OSCIP}} \quad (3)$$

Quanto maior o resultado, maior a parcela de recurso da OSCIP investida no projeto em questão. Sugere-se também o indicador de investimento, no qual quanto maior a quantidade de pessoas envolvidas no projeto, menor é o custo do projeto, logo, melhor o resultado.

$$\text{Indicador de investimento} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Quantidade de pessoas}} \quad (4)$$



4.1.3 Indicadores de desenvolvimento

No conjunto de indicadores de desenvolvimento, foi utilizada como base a perspectiva da aprendizagem e crescimento, que segundo Serra et al. (2014), enfatiza a melhoria cont3nua dos processos da organiza3o, investindo nas pessoas envolvidas no projeto, onde o bem-estar dos colaboradores 3 essencial para alcan3ar o bom resultado operacional e financeiro.

O RH da OSCIP realiza uma avalia3o de desempenho anual dos funcion3rios, definindo metas, percentuais atingidos, avaliando em termos de habilidades e capacidades no 3mbito t3cnico e pessoal, sendo avaliado para a defini3o de novas metas buscando o crescimento profissional constante.

Utilizar o resultado dessa avalia3o 3 uma forma de avaliar o desenvolvimento anual dos colaboradores, sendo importante para que, combinado com os outros indicadores, os gaps sejam relacionados e propostas de melhorias possam influenciar de maneira positiva nos indicadores financeiros, de efici3ncia ou processo.

4.1.4 Indicadores de processos

Com rela3o aos indicadores de processos, o mesmo utiliza como pilar a perspectiva dos processos internos, que identificam os processos mais cr3ticos para atingir os objetivos das demais perspectivas.

$$\text{Indicador de pontualidade} = \frac{\text{Atividades do cronograma atendidas no prazo}}{\text{Total de atividades no cronograma}} \quad (5)$$

$$\text{Indicador de coleta} = \frac{\text{Total de dados n3o coletados}}{\text{Total de dados necess3rios para avalia3o}} \quad (6)$$

A princ3pio, esses indicadores s3o pontos de riscos e podem influenciar na qualidade do trabalho. Eles poder3o ser modificados esporadicamente, pois 3 preciso acompanhar as mudan3as nos projetos.

4.2 Ferramenta proposta

Prop3e-se a utiliza3o do TB para efetuar a gest3o dos indicadores, que conforme apresentado, foram constru3dos atrav3s das perspectivas do BSC.

Por ser uma ferramenta de f3cil utiliza3o, tornar um h3bito a alimenta3o dos dados, envolve um processo de comprometimento e conscientiza3o, pois a base precisa deste acompanhamento para atingir o objetivo de tornar mais f3cil o gerenciamento dos projetos, bem como, manter um hist3rico do desempenho alcan3ado, afim de se explorar os pontos positivos identificados, aprimorar os pontos negativos e promover a melhoria continua nos projetos, tornando o portf3lio da OSCIP repleto de dados que possam facilitar a apresenta3o e relacionamento com futuros novos parceiros.

A base de dados necess3ria, foi desenvolvida de forma pr3tica, para que fique claro qual informa3o que precisa ser coletada e inserida no painel. Atrav3s dos dados inseridos na base de dados, s3o calculados os indicadores desenvolvidos automaticamente. Por fim, o



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

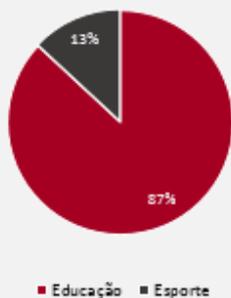
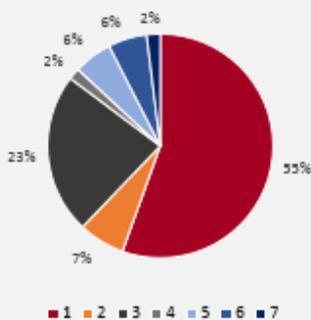
Encontro Luso-Brasileiro de Estrat3gia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

painel de controle foi elaborado com estrutura visual que nos permite analisar de forma expl3cita, objetiva e organizada os indicadores criados, bem como permite filtrar de forma 3gil um projeto em espec3fico para avaliar seus resultados, bem como um segmento de atua3o, um pilar em espec3fico ou rela3o3es entre indicadores.



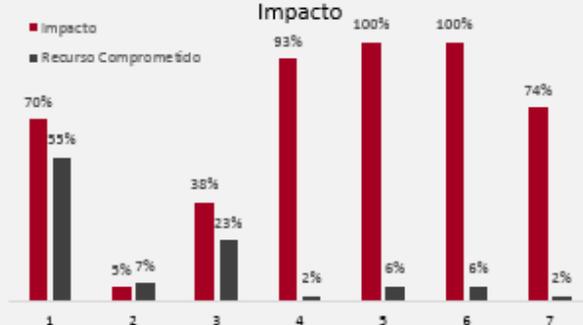
Painel de Controle - Indicadores de Desempenho

Indicador de Recurso Comprometido



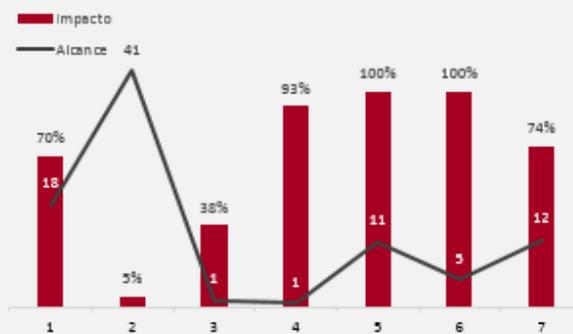
Como estão distribuídos nossos recursos?
Cada projeto e pilar possui uma parcela de todo recurso financeiro disponível.
É importante detectarmos se estamos investindo de forma a atingirmos nossos objetivos

Indicadores: Recurso Comprometido x Impacto



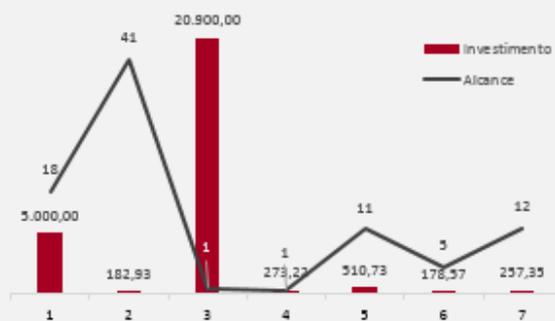
Como devemos ler esta comparação?
Quanto maior o comprometimento do recurso, maior deve ser o impacto que atingimos!

Indicadores: Alcance x Impacto



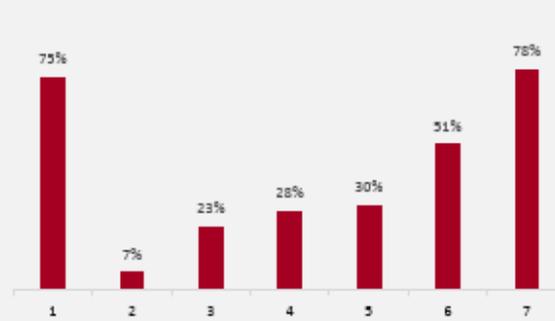
Como devemos ler esta comparação?
Esperamos que impacto e alcance caminhem juntos. Se atingirmos um grande número de pessoas e a qualidade esperada, chegaremos ao nosso objetivo!

Indicadores: Investimento x Alcance



Como devemos ler esta comparação?
Maiores alcances com menores investimentos é nossa meta.

Indicador de Pontualidade



Como estão os nossos prazos?
Esperamos atender todos os prazos definidos em cronograma. 100% indica todos os prazos atingidos. Vamos lá?

FIGURA 4: Painel de Controle. Fonte: Autor



5 Conclusão

Ao se estudar a estrutura e funcionamento interno da OSCIP escolhida, foram encontradas diversas oportunidades no que tange gerenciamento de projetos e gestão de desempenho organizacional.

Como resultado das técnicas implementadas, pode-se perceber que a base desenvolvida é de fácil utilização e mantê-la atualizada é de extrema importância para obterem-se os resultados esperados. Sendo assim, é recomendado que os dados sejam “alimentados” frequentemente. A ferramenta desenvolvida permite a rápida visualização dos resultados existentes até o momento para o acompanhamento e avaliação, o que possibilita a definição de estratégias para um plano de ação nos casos onde a eficiência esperada não esteja ocorrendo. O acompanhamento constante também permite que a cultura preventiva seja incorporada pela OSCIP.

Sendo assim, a base desenvolvida funciona como um Tableau de bord, atuando como painel de controle, para a rápida visualização e compreensão dos resultados, assim como permite manter uma base de dados extensa e um histórico sistematizado para facilitar no desempenho dos futuros projetos e identificar os pontos que deixaram a desejar e as oportunidades de melhoria. A ferramenta então desenvolvida pelo grupo atingiu o objetivo esperado de utilizar inicialmente os preceitos do Balanced Scorecard, juntamente com o conceito de Tableau de bord, objetivando auxiliar a OSCIP a atingir os objetivos esperados.

Referências

- Berliner C.; Brimson, J. A. *Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I.N.* São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.
- Cordeiro Filho, J.B. Modelos de avaliação de desempenho e controle estratégico de gestão: do Tableau de Bord ao Balanced Scorecard. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. *Anais...*, Salvador: ABEPRO, 2009.
- Fleury, A. C.; FLEURY, M. T. Estratégias competitivas e competências essenciais. *Gestão e Produção*, São Paulo, v.10, n.2, p.129-144, ago 2003.
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- Herrero Filho, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Hronec, S.M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho de qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Kaplan, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Boston Massachusetts: Elsevier, 1997.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Martins, V. F. *Gestão do desempenho organizacional numa entidade sem fins lucrativos*. 2013. 57 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.



Niven, P. R. *Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality mark Editora Ltda, 2007.

Nunes, P. *Tableau de Bord*. Know, 2015. Dispon3vel em: <<http://know.net/cienceconempr/gestao/tableau-de-bord/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

Rezende, J. F. *Balanced Scorecard e a gest3o do capital intelectual: alcan3ando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Rodniski, C. M.; Diehl, C. A.; ZWIRTES, A. Tableau de bord: proposal of application in Brazilian agribusiness. *Revista Universo Cont3bil*, [S.l.], v. 9, n. 2, p.63-82, 30 jun. 2013. Dispon3vel em: <<http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2013213>>. Acesso em: 18 abril 2017.

Rummerler, G. A., Branche, A. P. *Melhores desempenhos das empresas*. 2. ed. S3o Paulo: Makron Books, 1994.

Serra, F. R. et al. *Gest3o estrat3gica: conceitos e casos*. S3o Paulo: Atlas, 2014.

Silva, J. P., *Tableau de bord. Uma ferramenta competitiva*. Disserta3o (Mestrado) - Curso de Contabilidade de Fiscalidade Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administra3o de Coimbra, Coimbra, 2013.

Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. *Administra3o da produ3o*. 3. ed. S3o Paulo: Atlas, 2009.

Spitzer, D. R. *Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success*. Broadway, New York: Amazon, 2007.

Ten3rio, F. G. *Gest3o de ONGs: principais fun3oes gerenciais*. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.