

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
COPPE / CRIE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

**PROJETO FINAL:
A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO 3º SETOR
COM FOCO EM INSTITUIÇÕES DE REABILITAÇÃO FÍSICA – O CASO APADEFI**

**Autores:
Antônio Carlos Medeiros
Joana Vianna Moog
Rodolfo Levenhagen**

**Raquel Borba Balceiro, M. Sc.
Orientadora**

Rio de Janeiro – 2001

ÍNDICE

	Pág.
I <u>INTRODUÇÃO</u>	3
1.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	3
1.2 O APARECIMENTO DAS ONGs	3
1.2.1 AS ONGs NO BRASIL	4
1.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS ONGs	4
1.4 O PORQUE DO PROJETO	4
II <u>O CASO APADEFI</u>	5
2.1 O MODELO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO	5
III <u>ANÁLISE ESTRATÉGICA – APADEFI</u>	8
3.1 PERFIL DA ENTIDADE	8
3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ENTIDADE	8
3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE – MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	9
3.4 MATRIZ BCG	9
3.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	10
3.6 METODOLOGIA SWOT	10
IV <u>PROCESSOS CHAVE</u>	11
4.1 CAPTAÇÃO DE RECURSOS ATRAVÉS DE PESSOA JURÍDICA	12
4.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS ATRAVÉS DE PESSOA FÍSICA	13
4.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS JUNTO A UNIVERSIDADES	14
4.4 ATENDIMENTO AO PACIENTE	15
V <u>PLANO DE AÇÃO</u>	15
VI <u>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO</u>	16
VII <u>RESULTADOS ESPERADOS</u>	17
VIII <u>CONCLUSÃO</u>	18
IX <u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	18
<u>ANEXOS</u>	19

I INTRODUÇÃO

1.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

A era da informação e o avanço tecnológico configurou um novo cenário, de mudanças constantes e profundas transformações nos aspectos social, político, econômico e cultural.

A Globalização da Economia faz desaparecer as barreiras do espaço e do tempo existentes entre os países, construindo um ambiente altamente competitivo. O aumento da concorrência, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos, fato que os transforma em bens e serviços de valor agregado, o aumento do grau de exigência do consumidor e a necessidade de atender aos mercados, exigem que as empresas sejam mais ágeis superando ou mais, antecipando-se às expectativas dos clientes.

De acordo com Verna Allee “a nova economia está reescrevendo as regras da administração, obrigando as corporações a repensar seus modelos e valores”. Conceitos diferentes dos que existiam para valor e capital estão surgindo e fazendo com que as empresas busquem encontrar um modelo de gestão que leve em consideração o “novo” fator de produção – o conhecimento. O sucesso das organizações na sociedade do conhecimento está diretamente relacionado à sua capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender, que em um processo sinérgico forma o sustentáculo do conhecimento, denominado Inteligência Empresarial.

Em todos os setores da economia torna-se cada vez mais possível encontrar empresas com valor de mercado muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (Lotus, Microsoft e Nike), apresentando um bem mais valioso do que os ativos tangíveis – o capital intelectual, incorporado como “ativos intangíveis” no valor total de suas ações, tais como marcas, carteira de clientes (relacionamento), colaboradores (talento dos funcionários), patentes, dentre outros.

O advento da era da informação trouxe com ela o termo Gestão do Conhecimento, que cada vez mais é abordado e propagado pelas organizações. Este termo tem promovido uma crescente discussão entre profissionais de diversas áreas, acadêmicos e gestores em geral. Embora o conhecimento não seja algo novo, seu entendimento como um ativo e a necessidade de gerenciá-lo, proporcionando vantagem competitiva, desencadeou uma busca por práticas relativamente novas.

Uma cuidadosa observação revela-nos que o mundo é dependente do conhecimento desde tempos imemoriais, pois quem sempre esteve na vanguarda de cada época eram justamente aqueles que detinham a educação e o conhecimento, como podemos constatar analisando a soberania dos egípcios, apóstolos, navegadores, militares e indústrias.

Pode-se perceber, no entanto, que o conceito de Gestão do Conhecimento é de difícil definição e ainda temos encontrado algumas definições sem total coerência entre si. Segundo Stewart (1998), “o *capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza*”. Já para Davenport, Gestão do Conhecimento é uma “*coleção que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização*”. A Gestão do Conhecimento busca aumentar a geração de informação útil e significativa, o aprendizado individual e grupal.

Entende-se por Gestão do Conhecimento os processos e sistemas pelos quais a organização gera riqueza, adquirindo ativos intelectuais, o processo de gerar, registrar, disseminar e usar o conhecimento como recurso, para um objetivo comum. Diferente dos ativos aos quais estamos acostumados a mensurar – prédios, equipamentos e dinheiro – os ativos intelectuais são intangíveis.

A Sociedade do Conhecimento através de suas ferramentas de gestão possibilita a alavancagem para o desenvolvimento sustentável de entidades do chamado Terceiro Setor – as ONGs

1.2 O APARECIMENTO DAS ONGs

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são um tipo organização que vem sendo socialmente construído desde a II Segunda Guerra Mundial visando atender demandas sociais em um contexto

marcado por profundas transformações (aumento das desigualdades – social, econômica e cultural, doenças, ecológicas e violência).

Este modelo de organização possui características peculiares e é reconhecido por seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública.

A clara necessidade de suprir de maneira eficaz áreas que os governos não conseguem atender e a existência de lacunas entre países, o que leva a um distanciamento entre povos e um aumento dos chamados “excluídos”, induzem a uma forte ação por parte da iniciativa privada no sentido de atuar globalmente na área social.

O trabalho realizado por estas instituições que independe de poderes – público ou privado – cria uma comunidade onde aliam-se recursos humanos, tecnológicos e financeiros visando promover debates, propostas e ações que tem como objetivo a redução das desigualdades e injustiças sociais.

1.2.1 AS ONGs NO BRASIL

No Brasil, as ONGs originaram-se no regime militar, acompanhando assim um padrão característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário conviveu com a modernização do país e com a gestação de uma nova sociedade organizada, que se baseava em ideários de autonomia em relação ao Estado. A sociedade civil tendia a se confundir, por si só, com oposição política. As ONGs construíram-se e se consolidaram na medida em que se construiu e fortaleceu um amplo e diversificado campo de associações civis, a partir, sobretudo dos anos 70 – processo que caminhou em progressão geométrica pelas décadas de 80 e 90.

As ONGs são entidades civis sem fins lucrativos que, para efeitos legais podem constituir-se quer como associações, quer como fundações (Art. 16 do Código Civil Brasileiro), a saber:

- 95% das ONGs são registradas como associações civis sem fins lucrativos (forma que não implica na existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor); e
- 5% restantes das entidades são registradas como fundações.

As ONGs que foram criadas mais recentemente são mais flexíveis e diversificadas quanto às suas origens, atividades e objetivos, seguindo a fragmentação e pluralidade dos movimentos sociais contemporâneos tais como campanha contra a fome, crianças de rua, atendimento a portadores do vírus da AIDS e a pessoas especiais.

1.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS ONGs

As ONGs, devido aos efeitos legais, precisaram desenvolver uma forma própria de gestão e têm encontrado dificuldades na execução das tarefas administrativas. Para que este modelo de organização possa se desenvolver satisfatoriamente, torna-se imperativa a discussão sobre o seu formato de gestão, em face dos problemas que ameaçam o bom andamento de seus projetos e até mesmo a sua sobrevivência, como por exemplo, a não comercialização de produtos, gerando a dependência de doações, escassez de recursos e limitações administrativas (desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, promoção social).

De acordo com as questões apresentadas, a Gestão do Conhecimento e sua abordagem nos Capitais do Conhecimento, sem deixar de compreender a importância dos recursos financeiros necessários, propõe o desenvolvimento e a sinergia entre os capitais (intelectual, estrutural, ambiental e de relacionamento), fatores essenciais para assegurar vantagens competitivas para as ONGs.

A equipe deste projeto considera a Gestão do Conhecimento uma alternativa viável como ferramenta de gestão para as ONGs. No anexo I encontram-se as definições de associação, sociedade civil e instituto.

1.4 O POR QUE DO PROJETO

A realização deste Projeto Final voltado para o Terceiro Setor com foco na reabilitação física partiu da experiência vivida pelo pai de um dos membros do Grupo, que foi fundador de uma organização não

governamental para a reabilitação de deficientes físicos em Volta Redonda, a Associação de Pais de Deficientes Físicos – APADEFI.

O Grupo acredita que o desenvolvimento de um Projeto de Gestão do Conhecimento na APADEFI trará uma contribuição para a sociedade, assim como propostas para a melhoria da gestão de 3º Setor, repassando conhecimento e experiência. Atualmente a APADEFI carece de um fluxo de processos, informações e conhecimento para que seja exercida uma gestão eficaz.

O Grupo, durante visitas para conhecer a entidade, entrevistou fundadores e diretores passando a tomar ciência da atual realidade da mesma que é descrita a seguir.

II O CASO APADEFI

A APADEFI é uma sociedade civil, filantrópica, de caráter assistencial, educacional, cultural, sem fins lucrativos, com duração indeterminada, com foro e sede na cidade de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro na região sul fluminense, situada à Avenida General Euclides de Figueiredo, nº 350, bairro Retiro. Este bairro é de baixa renda e longe do centro urbano.

A área onde a APADEFI está localizada é própria e está dividida em cinco pequenas edificações, que recentemente foram modernizadas. São elas:

- Prédio principal, onde funciona a parte administrativa e pequena salas, subdivididos em mini consultórios de atendimento ao público,
- Uma área de fisioterapia, ainda antiga,
- Um refeitório com capacidade de atendimento para trinta pessoas,
- Salas de aulas em construção,
- Uma piscina moderna de hidroterapia, resultado de parceria com a CSN e o Rotary.

Possui projetos de modernização, mas ainda não concluídos. Um exemplo é a idéia de construção de um auditório para eventos culturais.

Os problemas levantados pelo grupo na associação foram:

- Ausência de orçamento fixo;
- Falta de colaboradores internos especializados e profissionais comprometidos com a área de saúde (existência de remuneração em desacordo com o que o mercado de trabalho oferece);
- Falta de processos administrativos eficazes e de documentação de tarefas, processos e material.

Após o contato com a APADEFI, o grupo resolveu desenvolver um projeto voltado para a Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento Sustentável do Terceiro Setor com o Foco em Instituições de Reabilitação Física, visando identificar as possíveis soluções para os problemas que a Entidade enfrenta.

O objetivo deste projeto é servir de modelo de excelência para ajudar a APADEFI e demais instituições não governamentais que carecem de apoio administrativo.

O Anexo III apresenta dados obtidos junto a Diretores da APADEFI em entrevistas nos dias 25/03 e 13/11/01.

2.1 O MODELO DOS CAPITALS DO CONHECIMENTO

O Modelo dos Capitais do Conhecimento desenvolvido pelo CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial, visa a estruturação do conhecimento dentro das instituições. Esta visão facilita a organização de critérios e estabelece claramente as diferentes ferramentas a serem utilizadas para detectar cada um dos capitais em uma instituição. A transformação de todo o conhecimento tácito em explícito para que haja uma maior interação entre os membros da instituição, geralmente pode criar gargalos e quando resultados de processos deixam de ser compartilhados, acabam por gerar retrabalho.

O ambiente das ONGs normalmente apresenta um déficit em vários pontos, que merecem ser observados e considerados para que venha a ocorrer significativas melhorias. Os Capitais do Conhecimento visam identificar e orientar qual o melhor caminho a seguir.

Abaixo relacionamos os capitais e os principais problemas que uma entidade como a APADEFI normalmente enfrentam:

Os capitais são divididos em:

- a) Capital Ambiental – É a visão estratégica, são as variáveis econômicas, sociais, financeiras, tecnológicas e culturais. Instrumento: Inteligência Competitiva.
 - Problemas detectados:
 - Variável social: Falta de divulgação dos serviços prestados de maneira mais eficiente na região;
 - Variável cultural/tecnológica: desconhecimento por parte da população das vantagens da hidroterapia;
 - Variáveis econômicas/financeiras: baixo poder aquisitivo da comunidade onde a entidade está inserida, e dificuldades de associação com convênios de saúde.
- b) Capital Estrutural – São as marcas, registros e patentes. Sistemas administrativos, manuais e metodologias. Softwares. Cultura. É propriedade da organização e mensurável. Instrumento: Identificação e Mapeamento dos Processos, Definição do tipo de Estrutura Organizacional, Definição das Métricas e dos Instrumentos de Acompanhamento e Avaliação de Projetos.
 - Problema detectado:
 - Desorganização da documentação. Inexiste a orientação da empresa por processos internos definidos. Falta de acompanhamento do trabalho dos profissionais.
- c) Capital de Relacionamento – É a rede de Clientes, Parceiros e Fornecedores. Reputação e imagem da empresa. Implica em maior incerteza na avaliação para investimento. Instrumento: CRM, sigla em inglês para Gestão de Relacionamento com o Cliente.
 - Problemas detectados:
 - Imagem: falta de divulgação da existência da instituição, das vantagens de tratamentos (ex.: hidroterapia); e
 - Parceiros atuais: poucos e nem tão bem aproveitados. Exemplos: Prefeituras municipais, Fundações, Empresas, Universidades, Rotary;
 - Fornecedores: equipamentos para o centro de hidroterapia, material escolar, material de construção; e
 - Clientes: baixo poder aquisitivo, baixo grau de escolaridade e falta de esclarecimento.
- d) Capital Intelectual – É a capacidade individual de atuação em diferentes situações. É propriedade dos indivíduos. Ele baseia-se em competências como habilidades, educação (escolaridade), experiência, valores, know-how e redes sociais. Instrumento: Fóruns de Discussão, Comunidades de Prática, Geração de Ambiente de Trabalho Agradável e Estimulante, Propiciar a Gestão Participativa e Implantar Programas de Bônus.
 - Problema detectado:
 - Alta rotatividade de profissionais (voluntariado) nas áreas de: Fisioterapia, Educação, Fonoaudiologia, Psicologia, e Acupuntura.

APADEFI – MAPA DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO

CAPITAL INTELECTUAL						
Quais habilidades/competências precisamos para desenvolver a área administrativa da APADEFI?						
COLABORADOR	HABILIDADE 1	CLASSE CI	NÍVEL CI	HABILIDADE 2	CLASSE CI	NÍVEL CI
Administrador 1	Negociação	2	4	Marketing	2	3
Assistente Social	Psicologia	2	3	Articulação	2	3
Nutricionista	Alimentação	2	3			
CAPITAL DE RELACIONAMENTO						
Quais habilidades/competências precisamos para desenvolver a área administrativa da APADEFI?						
COLABORADOR	HABILIDADE 1	CLASSE CR	NÍVEL CR	HABILIDADE 2	CLASSE CR	NÍVEL CR
Assessoria Jurídica	Legislação	2	2			
Empresas	Informática	2	2			
CAPITAL ESTRUTURAL						
Quais habilidades/competências precisamos para desenvolver a área administrativa da APADEFI?						
MÉTODO/ SISTEMA/ ESTRUTURA 1	QUANTIDADE	NÍVEL CE	MÉTODO/ SISTEMA/ ESTRUTURA 2	QUANTIDADE	NÍVEL CE	
Cadastro/clientes	1	3				
Softwares especiais	2	2				
CLASSE CI Técnica: 1 Gerencial: 2	CLASSE CR Pessoal: 1 Profissional: 2	NÍVEL CI Fraco – 1 Razoável – 2 Bom – 3 Excelente – 4	NÍVEL CR Inimigo – 1 Conhecido – 2 Amigo – 3	NÍVEL CE Baixa Urgência – 1 Média Urgência – 2 Alta Urgência - 3		

APADEFI – MAPA DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO

CAPITAL INTELECTUAL				
Quais habilidades/competências possuímos para desenvolver a área administrativa d				
COLABORADOR	HABILIDADE 1	CLASSE CI	NÍVEL CI	HABILIDADE 2
Emanuel - VP	Relacionamento	1	2	Prof. Universitário
Lucas – Diretor	Negociação	1	2	Engenheiro
Antônio - Diretor	Prospectar Projetos	1	2	Engenheiro
Assistente Social	Trabalho em equipe	1	2	
CAPITAL DE RELACIONAMENTO				
Quais habilidades/competências possuímos para desenvolver a área administrativa d				
COLABORADOR	HABILIDADE 1	CLASSE CR	NÍVEL CR	HABILIDADE 2
Fundação CSN	Infraestrutura	2	4	
Rotary	Infraestrutura	2	4	
Universidades	Recursos Humanos	2	3	
Governos	Recursos Humanos	2	2	
CAPITAL ESTRUTURAL				
Quais habilidades/competências possuímos para desenvolver a área administrativa d				
MÉTODO/ SISTEMA/ ESTRUTURA 1	QUANTIDADE	NÍVEL CE	MÉTODO/ SISTEMA/ ESTRUTURA 2	QUA
Piscina/hidroterapia	1	3		
Centro/fisioterapia	1	2		
Refeitório	1	1		
Mini consultórios	12	3		
CLASSE CI	CLASSE CR	NÍVEL CI	NÍVEL CR	
Técnica: 1	Pessoal: 1	Fraco – 1	Inimigo – 1	
Gerencial: 2	Profissional: 2	Razoável – 2	Conhecido – 2	
		Bom – 3	Amigo – 3	
		Excelente – 4		

III APADEFI – ANÁLISE ESTRATÉGICA

A Análise Estratégica é a primeira parte de um Projeto de Gestão do Conhecimento. É através deste procedimento que vamos obter a visão inicial da Entidade.

Obs.: No caso da APADEFI esta análise é inexistente por parte do seu corpo diretor. O Grupo, através de pesquisa em documentos e de definições individuais por parte de fundadores e diretores traçou uma Análise Estratégica, que embora não seja considerada a ideal, demonstra os *gaps* da Entidade.

3.1 PERFIL DA ENTIDADE

A APADEFI é uma associação voltada para a prestação de serviços de reabilitação física, foi fundada em 23/10/1982 na cidade de Volta Redonda, único local onde atua até hoje. A Entidade conta hoje com instalações adequadas para o trabalho de reabilitação e tem um corpo de profissionais qualificados – entre voluntários e os remunerados.

O estágio de maturidade é de expansão, embora a posição que ocupa no mercado seja abaixo da média justamente por não haver um planejamento estratégico.

3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ENTIDADE

A Missão da APADEFI é manter o atendimento de reabilitação a pessoas portadoras de deficiências físicas, com o foco na população carente. Já a sua Visão do Mundo é o crescimento do 3º Setor e a importância que as pessoas estão dando à responsabilidade social, o aumento do número de portadores de deficiências físicas e a necessidade de suprir as carências que a administração pública tem nesta área. A APADEFI deseja ser vista como um centro onde as pessoas carentes com

deficiências físicas de Volta Redonda encontrem apoio e o atendimento adequado às suas necessidades. Durante as entrevistas, tornou-se claro que a Entidade atualmente não possui uma Visão de Negócio.

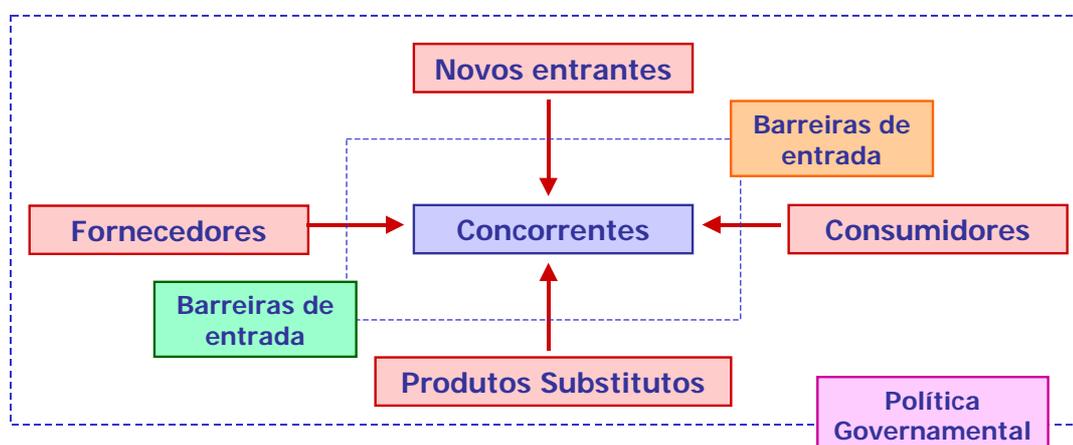
Seus principais clientes internos são os profissionais que lá trabalham (psicólogos, fonoaudiólogos, atendentes, etc.) e os seus clientes externos são as pessoas portadoras de deficiências físicas.

A vantagem competitiva que a APADEFI possui em relação a outros prestadores do mesmo tipo de serviço é que ela possui um moderno centro de hidroterapia (que é a realização do tratamento conjugando os benefícios da fisioterapia com a água).

3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE – MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

O Modelo das Cinco Forças Competitivas desenvolvido por Michael Porter em 1983 mostra as forças do ambiente externo que mais afetam uma organização. O uso desta ferramenta permitiu ao Grupo realizar uma análise de como a APADEFI encontra-se atualmente.

Os clientes primários, aqueles que recebem o atendimento são os portadores de deficiência física, com foco na população carente e os clientes secundários são os voluntários, parceiros, doadores e a sociedade.



A APADEFI é hoje a única entidade em Volta Redonda a prestar este serviço, por isso mede os seus resultados diretamente pelo número de pessoas que estão sendo atendidas (a APADEFI possui uma escola onde são atendidos em torno de 30 alunos no turno da manhã e um segundo turno menor na parte da tarde. O número de deficientes carentes está em torno de 50).

Por seu caráter sem fins lucrativos a APADEFI é totalmente dependente das parcerias que realiza, embora algumas delas sejam apenas temporárias. Aqui identifica-se a necessidade de obter-se recursos para que possa ser desenvolvido um corpo administrativo que não seja voluntário e sim remunerado (não existe um marketing aplicado na captação de recursos).

O mercado atual não tem concorrência e, na situação de ONG, a APADEFI é que pode vir a ser uma concorrente para clínicas particulares que venham a se estabelecer em Volta Redonda. Por outro lado, uma Entidade com os mesmos moldes da APADEFI que poderia ser considerada uma nova entrante, viria a ser na verdade uma parceira ou uma apoiadora, tanto na área de atendimento, quanto na área de troca de experiências. Esta situação faz com que a Diretoria da Entidade não perceba a existência de serviços substitutos. As barreiras de entrada acontecem pela inexistência de bons projetos a serem implementados e a incapacidade para a captação de recursos.

A política governamental é um capítulo problemático para a APADEFI, porque ela não tem pessoas que conheçam e monitorem a legislação em vigor para obter em Brasília as isenções necessárias (o fator energia é um deles, pois o racionamento e o valor das contas prejudicou o funcionamento do centro de hidroterapia), alguém com relacionamento com Conselho Nacional de Assistência Social – C.N.A.S (isenção de impostos). Até na política governamental local a APADEFI tem problemas: não existe um censo dos deficientes físicos na região para saber qual a real necessidade do serviço, muito embora a prefeitura tenha um órgão específico para este fim.

3.4 MATRIZ BCG

A Matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group, é uma ferramenta que traça dois eixos: “posição competitiva” x “crescimento de mercado”. A Matriz BCG tem um uso mais eficaz na discussão interna da organização do que no apoio para a tomada de decisões estratégicas.

Matriz BCG	Taxa de participação no mercado	
	Baixa	Alta
Crescimento do Mercado ↑ Alto ↓ Baixo	Oportunidade	Estrela
	Abacaxi	Vaca Leiteira

APADEFI

- Dentro da Matriz BCG a APADEFI encontra-se atualmente no estágio ABACAXI, pelo fato da Entidade não ter um modelo de gestão profissional (estratégico), o que leva a um crescimento lento e com muitas dificuldades para obter os recursos necessários.
- Para que seja alcançado os níveis ideais de crescimento e desenvolvimento torna-se necessária uma ação voltada para profissionalizar a gestão da APADEFI, levando-a a alcançar a posição de VACA LEITEIRA.

3.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O Grupo considera como fatores críticos de sucesso da APADEFI, a dedicação das pessoas que nela trabalham, tendo em vista as dificuldades que a Entidade atravessa e por não possuir uma política de remuneração que esteja de acordo com o mercado. Outro fator que é visto como crítico de sucesso é o centro de hidroterapia construído pela Fundação CSN, que possibilita um atendimento diferenciado às pessoas com problemas que procuram a Entidade.

3.6 METODOLOGIA SWOT

A Metodologia SWOT é utilizada para identificar o que é viável de ser explorado, enquanto oportunidades nas áreas onde a organização é mais forte e traçar defesas para onde ela é mais fraca e é mais ameaçada. Este trabalho é realizado através de uma análise dos ambientes internos de organização (onde são levantadas as oportunidades e ameaças). O próximo passo é uma análise combinada entre pontos fortes e oportunidades; pontos fortes e ameaças; pontos fracos e oportunidade; pontos fracos e ameaças.

A seguir vem a elaboração de estratégias através destas combinações.

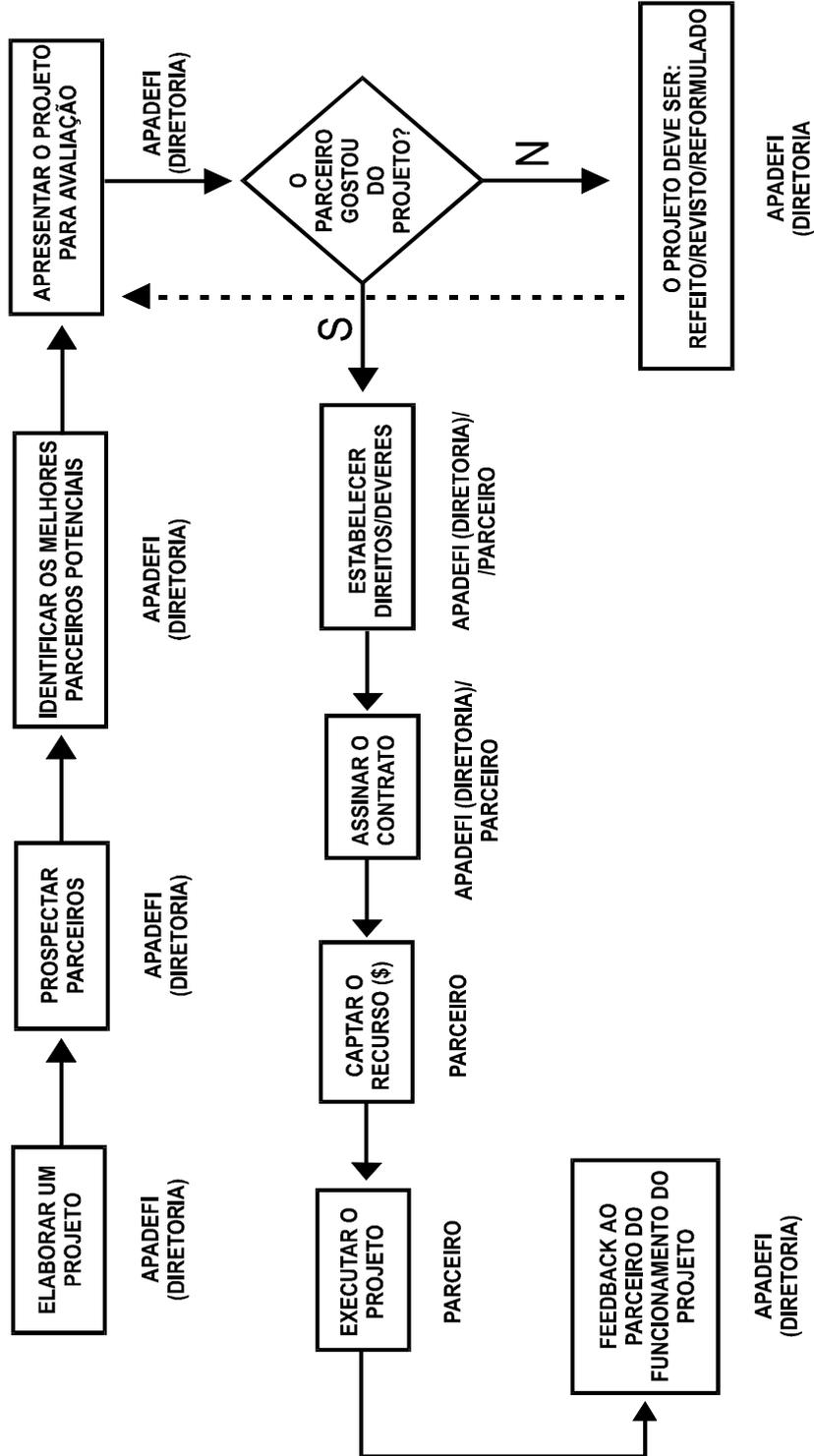
- a) Pontos Fortes e Fracos da APADEFI. O ponto forte da APADEFI é a assistência às pessoas portadoras de deficiências físicas (principalmente as carentes) de Volta Redonda; Os pontos fracos são: a inexistência de um modelo gestor profissional (não há um organograma claro, onde as funções sejam bem definidas; as pessoas que exercem cargos da diretoria não são capacitadas para isso, desconhecimento de legislação), a falta de compromisso de muitos associados em manter suas contribuições em dia e não haver uma mobilização para divulgar de forma mais ampla a APADEFI junto à sociedade para a importância de programas de voluntariado (ex.: funcionários da CSN que gostem de comédia transformando-se em “Médicos da Alegria”), gerando o comprometimento com a responsabilidade social.
- b) Oportunidades e ameaças: A maior oportunidade detectada pelo Grupo na APADEFI é o enorme potencial de atendimento que ela tem e que pode vir a gerar parcerias e convênios com planos de saúde e mais universidades, o que possibilitará o aumento do número de pessoas atendidas e também suprir a necessidade de outros municípios; As ameaças detectadas foram: a não apresentação de resultados aos parceiros, pode levá-los a encerrar a parceria e também as modificações na legislação que possam fazer com que Entidades como a APADEFI venham a perder subsídios.

IV PROCESSOS CHAVE

A elaboração de processos chave é para que se tenha uma visão sistêmica organizacional. A aplicação do gerenciamento por processos trará uma integração maior entre a APADEFI e seus parceiros, mostrando as necessidades das pessoas atendidas, as funções que interagem entre si, a compreensão de toda a estrutura da APADEFI por parte de seus parceiros o que criará entre ambos uma sinergia, a informação transformada em bem de interesse de todos, sendo sempre compartilhada entre as equipes que discutirão com frequência as questões críticas da área de atuação da APADEFI através do gerenciamento de resultados é a geração de um feedback das ações da Entidade para os seus parceiros.

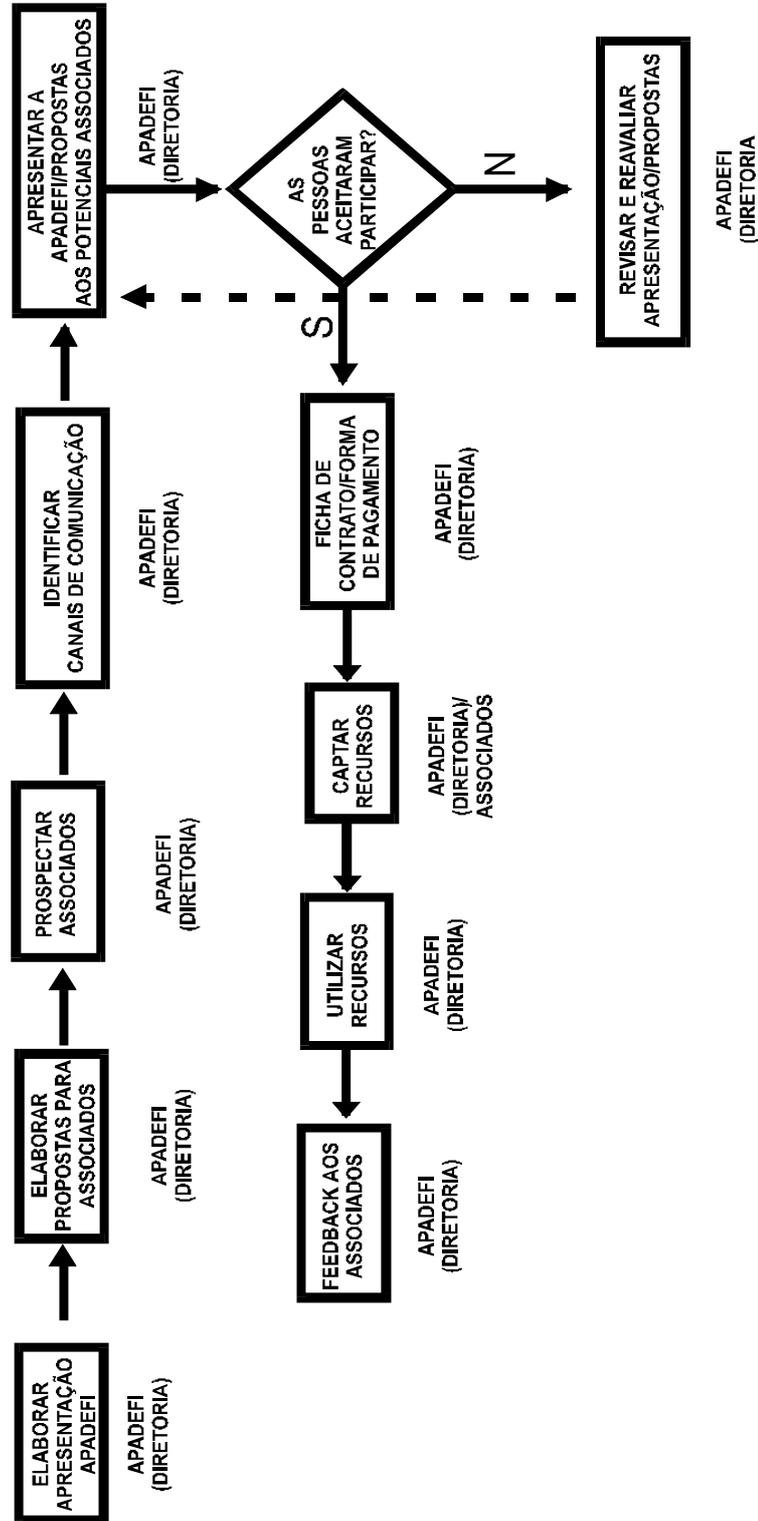
4.1 CAPTAÇÃO DE RECURSOS ATRAVÉS DE PESSOA JURÍDICA

O Grupo identificou um gargalo na hora de apresentar o projeto para avaliação do parceiro. Em caso de resposta negativa o projeto deve ser refeito/revisto/reformulado.



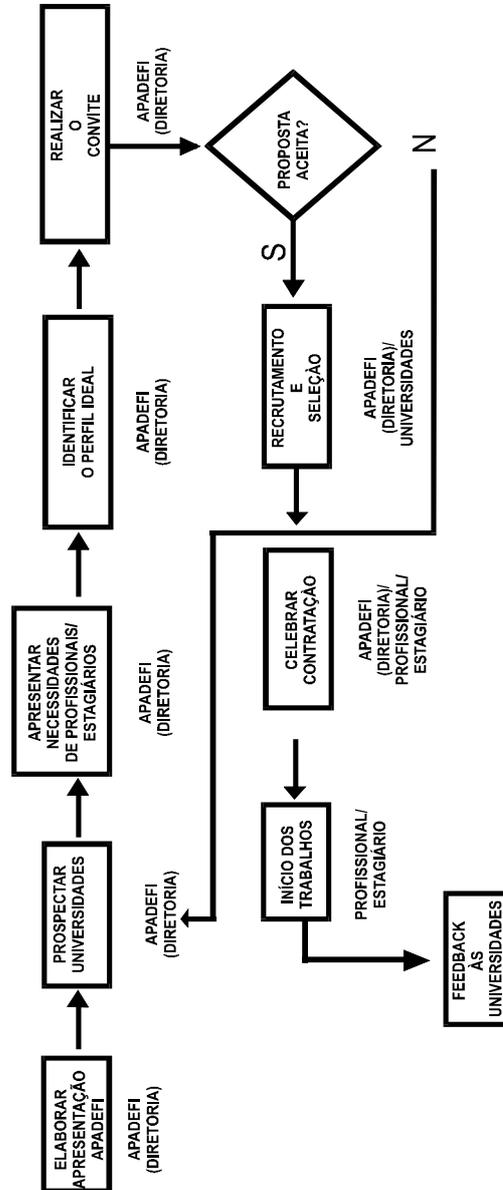
4.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS ATRAVÉS DE PESSOA FÍSICA

O gargalo encontrado pelo Grupo neste processo foi na apresentação as propostas aos potenciais associados. Em caso de negativa a Diretoria da APADEFI de revisar e reavaliar as propostas.



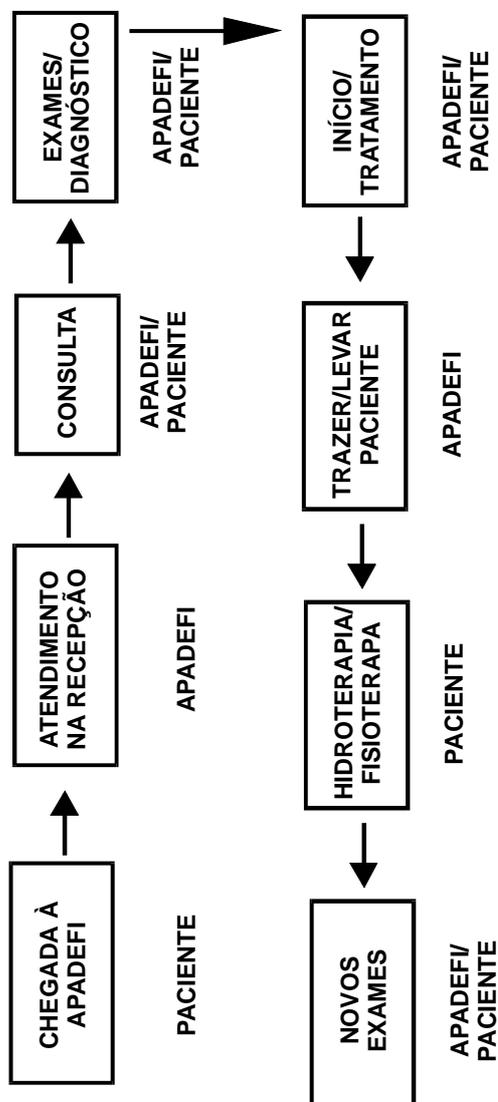
4.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS JUNTO A UNIVERSIDADES

A APADEFI pode encontrar obstáculos ao fazer o convite ao profissional/estagiário justamente por não ter um modelo de gestão eficaz.



4.4 ATENDIMENTO AO PACIENTE

O Grupo não encontrou gargalos neste processo.



V PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação que o Grupo sugere para implementação na APADEFI é o mapeamento de competência da diretoria e da equipe da Entidade, objetivando traçar o Perfil do Profissional associado à cultura da APADEFI.

O Grupo também propõe que seja mapeado o relacionamento entre clientes/parceiros/fornecedores para que se possa identificar o tipo de valor que será agregado (exemplo: imagem = jogador Lopes do Palmeiras, nascido em Volta Redonda); financeira = apoio de instituição bancária (exemplo: Bradesco); qualidade = parceira com a CSN.

Abaixo as ações propostas para cada Capital:

a) Capital Ambiental

– Ações Propostas:

- Profissionalizar a entidade (otimização de processos em geral, e gestão de recursos);
- Realizar análise estratégica, planejamento constantemente revisado;
- Elaborar uma Unidade de Inteligência Competitiva;
- Capacitação de equipes (redes de aprendizado constante, intercâmbio com outras entidades afins); e
- Fortalecimento das atuais parcerias e busca por estabelecer novas parcerias (ex.: convênios de saúde/outras entidades).

VII **RESULTADOS ESPERADOS**

O resultado que o Grupo pretende alcançar, através do Plano de Ação a ser implementado na APADEFI, é a formulação de um novo Modelo de Gestão participativo, eficaz e que venha a profissionalizar e trazer novas parcerias que divulguem a imagem da Entidade como centro de excelência em reabilitação no estado do Rio de Janeiro.

VIII CONCLUSÃO

A crescente preocupação com a exclusão social por parte da sociedade e das empresas nos últimos anos, vem fazendo com que cresçam os investimentos e as parcerias com ONGs dos mais variados setores.

Como nos foi possível levantar, na APADEFI existe um vasto trabalho a ser realizado, que não termina com a implantação do novo Modelo de Gestão. É necessário que seja mantida a supervisão constante de todas as atividades e que o novo pensamento esteja presente não apenas em quem lá trabalha, mas também nos familiares dos assistidos, parceiros, associados e sociedade em geral. A criação de uma parceria deve ser vista como uma estrada de mão dupla, onde hajam ganhos para ambos os lados. A APADEFI ao realizar uma nova parceria precisa encantar, fidelizar, ou melhor ainda, fazer com que o seu parceiro se apaixone por ela e passe a ver a parceria não só como um modelo filantrópico, mas sim como um modelo integrativo, onde as missões e visões de ambos possam vir a se integrar.

A estrada que temos pela frente tem de ser vista como um desafio de prazer – por vezes teremos que rever posições e encontrar novas alternativas para se possa construir um fluxo constante de informação e conhecimento, tanto interna quanto externamente.

O Grupo confia no sucesso deste Projeto e agradece à APADEFI pela oportunidade e a todas as pessoas que trouxeram as suas preciosas contribuições.

Por fim, para fechar esta conclusão, valem as palavras de John Lennon imortalizadas em Imagine: *“Eu espero que você um dia se junte a nós e o mundo será um só.”*

IX REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEE. Verna, **Novas ferramentas para uma nova economia**. Revista Inteligência Empresarial, abril de 2000.

AUSTIN, James E. **Parcerias – Fundamentos e benefícios para o 3º Setor**. São Paulo: Futura, 2001

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na Sociedade do Conhecimento – Um roteiro para ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT. **Insight informal – Questões atuais em Gestão do Conhecimento**. Entrevista a Jayme Teixeira Filho em 03/09/01.

MUMFORD, Alan. **Aprendendo a aprender**. São Paulo: Nobel, 2001.

RAFAEL, Edson José. **Fundações e Direito**.

RELATÓRIO BRAIN & COMPANY. **Estudos sobre ferramentas gerenciais**. São Paulo, HSM Management, 19 de março/abril de 2000.

SALIBI NETO, José. **O CRM não é um software; é uma nova filosofia**. HSM Management, setembro/outubro 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor – Regulação no Brasil**. Petrópolis: GIFE / Editora Fundação, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs – Principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 3ª ed.

<http://www.add.com.br>

<http://www.andef.org.br>

<http://www.brazilfoundation.org>

<http://www.ethos.org.br/pri/princprespostas/index.asp>

<http://www.gelre.com.br> – recrutamento e seleção

<http://www.gife.org.br/investimento.asp>

<http://www.abong.or.br/artigos/landim.htm>

ANEXOS

ANEXO I

OS CONCEITOS DE ASSOCIAÇÃO, SOCIEDADE CIVIL E INSTITUTO

Uma associação pode ser definida como “uma pessoa jurídica criada a partir da união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”. A sociedade civil, por sua vez, também é uma pessoa jurídica criada pela união de pessoas, porém, via de regra, com finalidade de lucro, tais como as sociedades de profissões regulamentadas (advogados, arquitetos, contadores, etc.) ou as sociedades de gestão de patrimônio próprio e afins. É importante notar que o Código Civil não faz nenhuma distinção entre sociedade e associação.

Situação diversa ocorre com os institutos, pois, embora o termo componha a razão social de entidades, não corresponde a uma espécie de pessoa jurídica, podendo ser utilizado como uma entidade governamental ou privada, lucrativa ou não lucrativa, constituída sob a forma de fundação (IBGE ou Fipe) ou de associação (por exemplo, Instituto Ayrton Senna). Usualmente, vemos o termo “instituto” associado a entidades dedicadas à educação e pesquisa ou à produção científica.

Maria Helena Diniz, apud Rafael (19--) diz que:

“... tem-se a associação quando não há fim lucrativo ou intenção de dividir o resultado, embora tenha patrimônio, formado por contribuição de seus membros para obtenção de fins culturais, educacionais, esportivos, religiosos, recreativos, morais etc.

Não perde a categoria de associação mesmo que realize negócios para manter ou aumentar seu patrimônio, sem contudo, proporcionar ganhos aos associados, por exemplo, associação que vende aos seus membros uniformes, alimentos, bolas, raquetes, etc., embora isso traga, como consequência, lucro para a entidade. A sociedade civil, por sua vez, é a que visa fim econômico ou lucrativo, que deve ser repartido entre os sócios, sendo alcançado pelo exercício de certas profissões ou pela prestação de certos serviços técnicos.”

CONCEITOS DE FUNDAÇÃO

Quando observamos a forma de constituição de pessoas jurídicas de direito privado, sejam elas sociedades civis, limitadas ou por ações, apenas para citar as mais usuais, notamos que todas têm um denominador comum: decorrem da reunião de pessoas que se propõem a trabalhar juntas por um objetivo comum. Uma fundação é um tipo especial de pessoa jurídica, pois pode ser constituída a partir da decisão de um só indivíduo. Essa modalidade ainda é pouco usual e responde por 12% das fundações constituídas, conforme pesquisa conduzida pela Fundação Irmão José Otão em 1997. E mais: pode ser criada após a morte de seu instituidor, em cumprimento a disposição testamentária. Sua constituição se dá, em um primeiro momento, pela reunião de bens e a sua destinação a uma finalidade determinada pelo instituidor.

Uma fundação pode ser definida como um “patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor”.

As fundações podem ser criadas pelo Estado, assumindo natureza de pessoa jurídica de direito público, ou por indivíduos ou empresas, quando assumem natureza de direito privado.

ANEXO II

APADEFI – Questionário

- 1) Como é construída uma proposta de parceria entre a APADEFI e organizações como a Fundação CSN e Universidade de Barra Mansa e qual é o propósito das cooperações?
- 2) As parcerias existentes trazem outros benefícios para a APADEFI, além do resultado financeiro? (Exs.: participação de trabalho voluntário por parte de funcionários da CSN; Desenvolvimento de um modelo de plano de negócios para a APADEFI, por parte da direção da CSN ou outro parceiro).
- 3) A APADEFI procura demonstrar aos que ela busca como parceiros o quanto esta parceria pode trazer de retorno? (Retorno social)
- 4) Qual é o nível de comprometimento dos parceiros para com a APADEFI?
- 5) As pessoas podem *tocar, sentir e ver* o valor social da cooperação?
- 6) Qual é o grau de entendimento que os parceiros têm de suas mútuas atividades?
- 7) Quais são as missões, as estratégias e os valores de cada parceiro?
- 8) Existe alguma ação que demonstre como a APADEFI percebe os seus valores? (Humanos, éticos).
- 9) Existem opositores internos ou externos às parcerias? Se existem, eles podem ser “convertidos”?
- 10) Qual é o nível de comprometimento dos colaboradores que trabalham na APADEFI?
- 11) A APADEFI tem algum tipo de trabalho em conjunto com outras instituições-irmãs em termos de pesquisa, compartilhamento de melhores práticas e profissionais, visando agregar valor para ambas e mais benefícios para os pacientes?**

ANEXO III

Dados obtidos com o Sr. Antônio Levenhagen Júnior – 25/03/01

- a) O mais importante: **a profissionalização da entidade;**
- b) A importância de parceria com planos de saúde;
- c) Fortalecimento das parcerias já existentes – Fundação CSN, Prefeitura, Univ. B. Mansa;
- d) Formas de transporte;
- e) Clínica para atendimentos em geral;
- f) A escola ter o direito ao reconhecimento do diploma de ensino municipal;
- g) Reeducação das famílias para que juntos – entidade, assistidos e família venham à alcançar resultados positivos;
- h) Mapeamento de processos;
- i) Levantamento junto à Prefeitura da densidade demográfica de cada bairro;
- j) Realizar contatos com entidades afins – Andef (Niterói), BED (Balcão de Empregos de Deficientes) (RJ), Pestalozzi do Brasil (RJ), etc.; e Contatos políticos (visando incentivos fiscais (federal, estadual, municipal), tanto à pessoas físicas quanto jurídicas, para fomentar a ajuda às entidades que trabalham com reabilitação física).

Dados obtidos com os Diretores da APADEFI – 13/11/01

- a) A dificuldade de “vender o produto APADEFI” – a entidade utiliza uma forma de marketing que não consegue fazer com que as pessoas se tornem contribuintes e associadas à APADEFI (ex.: Volta Redonda tem 350 mil habitantes e os diretores acreditam que 35 mil poderiam tornar-se associados), o que demonstra a falta dos seguintes itens:
- b) Planejamento estratégico;
- c) Planejamento de marketing; e
- d) Mapeamento de competências.
- e) As pessoas hoje associadas e contribuintes em sua maior parte não têm pessoas em tratamento na entidade;
- f) O sistema de cobrança é terceirizado – existe uma firma que realiza as cobranças e recebe um % sobre os valores recebidos;
- g) Não existe um compromisso em contribuir regularmente, pois as pessoas desconhecem o relevante papel social que a entidade representa para Volta Redonda;
- h) A missão da APADEFI é o atendimento ao deficiente físico em todas as suas necessidades, com o foco nas pessoas carentes;
- i) Os diretores reconhecem a importância do atendimento aos clientes pagantes;
- j) A Direção sabe que existem recursos a serem disponibilizados, mas desconhece as formas para chegar a estes;
- k) O Conselho Diretor é composto por 25 pessoas e inexistente uma capacitação administrativa – o comprometimento pleno ocorre por parte de 6 pessoas;
- l) Falta a delegação de tarefas – os diretores tem uma visão de “fazer tudo”;
- m) Os vínculos da APADEFI com órgãos públicos e privados não são bem elaborados por falta dos profissionais necessários;
- n) A inexistência de um programa que traga as pessoas para fazer parte do corpo de voluntários e associados (exemplo: a conscientização da CSN para monitorar se na empresa existem pessoas que gostariam de ser voluntárias em campanhas para divertir os pacientes).
- o) Buscar contatos com empresários e jogadores profissionais de futebol que tenham reconhecimento nacional para vincular suas imagens com a da APADEFI.
- p) Existe muito conhecimento tácito que fica retido com os diretores e não é explicitado.

ANEXO IV

James E. Austin (2001), escreve sobre alianças estratégicas:

Alianças estratégicas são formadas quando os parceiros desenvolvem relacionamentos sólidos entre si. O primeiro complicador é descobrir parceiros potenciais. A deficiência de informação dificulta a descoberta de parceiros no imaturo, subdesenvolvido e imperfeito mercado de alianças. Até que a explosão da informação cibernética corrija isso, a formação de parcerias pode parecer depender do acaso. Mas embora os encontros casuais desempenhem seu papel, estar alerta e predisposto a trabalhar com parceiros potenciais é o que converte as oportunidades em ação. É possível fazer buscas sistemáticas mediante o uso de informações publicadas sobre as atividades de parceria entre organizações e áreas de interesse para a formação de parcerias, e procurar o aconselhamento e os contatos de membros da diretoria, funcionários, colegas, instituições e pessoas que costumam fazer doações. Agentes de intermediação podem facilitar o processo de compatibilização ao ajudar os parceiros potenciais a identificar seus ativos alavancáveis, localizar candidatos apropriados para esquemas de cooperação e formular acordos de cooperação.

A identificação das capacidades e dos recursos que podem ser úteis a outra organização – os ímãs que podem atrair parceiros potenciais – é um importante passo. A avaliação dos pontos fracos internos revela os pontos fortes que advirão como compensação na busca de possíveis aliados. Tendo se encontrado, os parceiros potenciais devem conhecer e avaliar suas mútuas compatibilidades e competências. É importante que a alta liderança, na condição de autorizadores, legitimadores e motivadores das alianças de sucesso, esteja engajada nesse processo exploratório inicial. Tal engajamento tende a ser motivado por uma ligação emocional com a causa social e por sólidos relacionamentos interpessoais. A paixão por uma causa pode mobilizar a energia de toda uma organização. O testemunho e a experiência de participar de um trabalho social e interagir com os beneficiários de um programa podem criar vínculos e ser uma poderosa força propulsora da aliança. Quanto mais profundas e amplas as ligações com a causa e as pessoas, mais sólidos serão os alicerces da aliança.