

CASO DE ENSINO / CASE STUDY

DESAFIO JOVEM DO CEARÁ: ADMINISTRAÇÃO
POR OBJETIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO SEM FINS
LUCRATIVOS

RESUMO

Este é um Caso de Ensino sobre o Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas Munguba, uma Organização Não Governamental localizada em Fortaleza, no Estado do Ceará, a qual trabalha a prevenção e o tratamento ao uso indevido e abusivo de drogas. A acirrada concorrência, diante da dinâmica dos mercados, tem imposto às organizações modelos de gestão eficazes e capazes de proporcionar vantagens competitivas. A implantação da Administração por Objetivos é uma alternativa gerencial amplamente utilizada tanto em empresas públicas quanto em organizações privadas e, recentemente, tem-se tornado recorrente em Organizações não Governamentais (ONGs) em busca de garantir a sustentabilidade. Porém, em um cenário de restrição financeira, deve-se perguntar se essas organizações, mesmo com a adoção de técnicas gerenciais, são capazes de dar respostas efetivas aos problemas sociais que lhe são delegadas.

Marcos Bráulio de Almeida
marcos_braulio@hotmail.com
Especialista em Gestão
Financeira pela Estácio. Diretor
Financeiro do Desafio Jovem
do Ceará – Dr. Silas Munguba.
Fortaleza - CE - BR

Fátima Kattiana Coelho Gomes
kattianabm@hotmail.com
Bacharel em Administração pelo
Centro Universitário Christus.
Fortaleza - CE - BR

Laodicéia Amorim Weersma
laoweersma@gmail.com
Doutoranda em Gestão e
Inovação pela Universidade de
Coimbra - Portugal.

Helano Diógenes Pinheiro
helanodp22@gmail.com
Doutor em Administração e
professor da Universidade
Estadual do Piauí. Teresina -
PI - BR

Palavras-chave: Organização não Governamental. Gestão por Objetivos. Desempenho. Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

Este é um estudo sobre uma Organização Não Governamental denominada Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas Munguba, que desenvolve um trabalho de prevenção e tratamento ao uso indevido e abusivo de drogas na cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará.

O terceiro setor tem-se mostrado muito atuante diante das disparidades econômicas, provocadas pelas desigualdades do ambiente contemporâneo de mercado. A difusão das doutrinas neoliberais, com a ideia de estado mínimo, limitou a participação do estado na oferta de serviços sociais. Os governos e as organizações do terceiro setor buscam, cada vez mais, conhecimento, tecnologia, educação, gestão e qualidade de serviço como diferenciais para a “competição” por recursos e diferenciação que se estabeleceu com a proliferação de organizações voltadas para a assistência social.

As Organizações Não Governamentais (ONGs) possibilitam minimizar as desigualdades geradas pelo modelo econômico atual, enfrentando as questões sociais oriundas da falta de capaci-

dade do Estado em gerenciá-las e da concentração de riquezas em uma parcela menor da população.

Todavia, a falta de recursos e as dificuldades de gestão conduziram a defesa de se adotar princípios gerenciais exitosos nas organizações privadas, visando obter maior eficiência na relação entre restrição de recursos e demanda crescente por seus serviços.

Com a evolução da teoria e da prática administrativa, muitos dos princípios e funções de suporte à decisão dos gestores transformam-se para se adaptar à necessidade de maior descentralização no comando, sem perder o foco no objetivo da organização, o que inclui as organizações tidas como do terceiro setor. Neste caso, destaca-se a implantação da Administração por Objetivos, na qual os objetivos de uma empresa passam a ser definidos com a participação dos gestores e dos colaboradores, com a implicação de que eles sejam avaliados em seu desempenho.

Portanto, instiga-se saber quais as contribuições decorrentes da implantação da Administração por Objetivos para a sobrevivência do Desafio Jovem do Ceará diante dos desafios sociais e financeiros enfrentados no ambiente adverso aos objetivos institucionais.

É neste contexto que o caso coloca seus objetivos educacionais:

- a) avaliar as implicações da GPO tanto para empresas de mercado que visam ao lucro como para as ONGS;
- b) caracterizar as ONGS no ambiente contemporâneo neoliberal;
- c) identificar os principais indicadores de desempenho para as entidades sem fins lucrativos;
- d) traçar alternativas de sustentabilidade para as entidades sem fins lucrativos.

Para orientar a discussão, o texto divide-se nas seguintes partes: o conceito e o contexto das ONGs; uma descrição do Desafio Jovem do Ceará; a apresentação dos dados referentes à implementação da APO e o referencial analítico para a análise das questões de discussão.

2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ONGS

As ONGs pertencem ao segmento social denominado Terceiro Setor, sendo também denominadas Instituições Filantrópicas ou sem fins lucrativos. A Organização das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2003) define o Terceiro Setor como formado por organizações que:

- a) são sem fins lucrativos e, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente que possa ser gerado para seus donos ou seus controladores;
- b) são institucionalmente separadas do governo;
- c) são autogeridas e;
- d) não são compulsórias.

A priori, não se situam nem no espaço público e nem no privado, características de sua natureza “não governamental” e “sem fins lucrativos”. Segundo Cabral (2007, p. 8), “elas instituem-se a partir de uma missão social, agregando indivíduos voluntários, operando em programas e ambientes altamente dependentes de financiamento social, e orientam sua atuação para problemas e conflitos sociais.”

Esse tipo de organização existe há muito tempo. No Brasil do século XIX, já atuavam organizações assistenciais ligadas a filantropos ou organizações religiosas. No século XX, o estado aumenta sua participação na assistência social, seja de forma direta ou no financiamento e gestão das entidades não governamentais. Já no período militar, algumas entidades voltaram-se para a questão da cidadania como forma de sair da tutela do estado (CABRAL, 2007).

A crise do estado induz o desenvolvimento de um novo modelo de ONGs, que busca ampliar o financiamento de suas atividades para além do estado, buscando uma participação mais ativa na sociedade e por meio da construção de uma identidade própria. Também surge, a partir da década de 1980, as entidades vinculadas ao setor privado, formando um amplo espectro de organizações no denominado terceiro setor (CABRAL, 2007).

Com o esgotamento do estado provedor e a ascensão do estado liberal, retomou-se a ideia de utilizar as organizações não governamentais para ocuparem o espaço da assistência social, reduzindo o papel do Estado (MONTAÑO, 2010). Nos anos de 1980, as ONGs ampliam seu papel como portadoras da esperança, construindo o elo necessário entre as instituições dos governos e as populações locais (CARVALHO, 1999).

No Brasil, identifica-se uma proliferação das ONGs não só como uma ação coordenada de redução do estado, mas como espaço de discordância e resistência ao modelo de exclusão social e política, pautados por movimentos sociais e sindicais. Em paralelo, a disseminação de entidades vinculadas a empresas privadas “contribui para um aprimoramento tanto no quadro de pessoal como de gestão” (ASHOKA, 2001, p. 16)

Com uma atuação mais crítica e coordenada, as ONGs desenvolvem projetos de promoção de cidadania, desenvolvendo alternativas aos programas governamentais de forma crítica e construtiva, procurando um novo modelo de desenvolvimento que seja sustentável. Outras se tornam executoras de políticas governamentais, a partir da transferência de questões públicas para a responsabilidade do chamado terceiro setor, ora com financiamento público, ora com financiamento privado (MONTAÑO, 2010).

No final da década de 1990, houve o reconhecimento do interesse público de algumas dessas organizações, pois foi editada a Lei nº 9.790/1999, que trata particularmente da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Tal legislação regulamenta o terceiro setor de forma condizente com as necessidades atuais da sociedade, definindo os limites legais e institucionais de transferência de recursos para o setor privado (sem fins lucrativos), junto com uma ampla responsabilidade social.

No aspecto gerencial, incorporam paulatinamente práticas de profissionalização da gestão oriundas do mundo dos negócios, como é o caso da Administração por objetivos

(APO), na década de 1960, Gestão da qualidade Total (TQM), na década de 1980, a gestão por resultado na década de 1990 e o Balance Scorecard mais recentemente (KELLER, 2010; LEWIS, 2014). Contudo, a adoção de técnicas gerenciais, manifesto no viés de ação estratégica nestas organizações, pode subverter a lógica da inclusão social, pois, em vez de criar um contraponto aos efeitos negativos do sistema econômico, sua ação é buscar “atribuir às organizações do terceiro setor parte substantiva na solução de problemas estruturais é correr o risco de transformá-las de entes públicos não governamentais em entes públicos com necessidades de desempenho de mercado” (TENÓRIO, 1998, p. 20).

Em pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia – (IBGE, 2008), realizada no ano de 2005, sobre as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, existiam mais de 300 mil organizações sem fins lucrativos. Atualmente, estima-se mais de 400 mil.

O aumento das ONGs fraciona ainda mais os recursos disponíveis; elas ainda competem com os programas sociais públicos e com recursos privados. Aliando a escassez de recursos à fragmentação do setor, tem-se um cenário de dispersão das ações e de recursos, impedindo ações de maior vulto, além do aumento dos custos administrativos.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), estima-se que, no Estado do Ceará, existe cerca de cem mil usuários de crack, os quais correspondem a 88% dos internos de clínicas e comunidades terapêuticas voltadas ao tratamento de dependentes químicos em Fortaleza e na Região Metropolitana. Devido à deficiência de recursos e de apoio público, a maioria destas instituições encontra-se superlotada e sobrevive de doações, gerando nelas uma disputa por vagas.

É importante que as ONGs realizem parcerias e adotem um sistema de gestão que forneçam mecanismos que facilitem e proporcionem maior qualidade ao processo decisório e estabelecimento de objetivos e prioridades. Neste cenário, as ferramentas gerenciais que

já invadiam o cotidiano das ONGs em nível mundial difundem-se no Brasil.

É neste cenário que se aborda como a Administração por Objetivos, aliada ao Balanced Scorecard, contribui para oferecer as ferramentas necessárias para as organizações, inclusive as ONGs, reorientarem-se para a consecução de seus resultados.

3 O DESAFIO JOVEM DO CEARÁ – DR. SILAS MUNGUBA

O Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas Munguba é a organização pioneira do ramo de comunidades terapêuticas no Ceará. Atuando na recuperação de dependentes químicos desde 1975, durante os quinze primeiros anos de existência, foi a única instituição a trabalhar com a prevenção e o tratamento do uso indevido de drogas.

Fundada pelo médico obstetra, Dr. Silas de Aguiar Munguba e pelo corretor de imóveis, João Aprígio Furtado, a instituição nasceu após a visita de seus fundadores ao trabalho inaugurado dois anos antes na capital do país, Brasília, também chamado Desafio Jovem. A citada instituição seguiu um modelo de tratamento da dependência química, originado no ano de 1958, em Nova York, nos Estados Unidos da América, fundado pelo Reverendo americano David Wilkerson, no bairro do Brooklyn, denominado “Teen Challenge”, que, traduzido para o português, significa Desafio Jovem.

O Desafio Jovem do Ceará é reconhecido pela sociedade e órgãos governamentais por sua utilidade pública, recebendo o título de utilidade pública nas três esferas governamentais do Brasil, que são: esfera municipal, esfera estadual e esfera federal. Em sua trajetória, a organização recebeu várias homenagens, títulos e comendas dos mais diversos segmentos da sociedade. Foi, por vários anos, modelo para estudos e pesquisas científicas sobre a dependência química e para surgimento de trabalhos na mesma área de atuação.

A missão do Desafio Jovem do Ceará é

trabalhar o ser humano, em toda a sua essência, na prevenção e no tratamento do uso indevido de drogas. Atua nas seguintes modalidades: na Prevenção, por meio de palestras nas escolas, empresas e repartições públicas; no Programa de Acompanhamentos Psicossocial, o qual oferece tratamento aos recuperandos e familiares, cuja pessoa em tratamento não fica internada na instituição. Nesta modalidade, existe o maior movimento de público da entidade; e no Programa de Acompanhamento Terapêutico, que trabalha com regime de internação, o qual dispõe de quarenta vagas para o internamento de dependentes químicos.

O Desafio Jovem do Ceará possui uma equipe de agentes terapêuticos que se revezam em plantões de 24 horas, para o atendimento aos recuperandos internos. Ele dispõe ainda de assistentes sociais, psicólogos, terapeutas ocupacionais, orientadores cristãos, coordenadores, professores de supletivo, educador físico, professor de música, dentista, além de cursos profissionalizantes ao seu público.

A instituição é regida por uma diretoria estatutária, composta por presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e conselheiros fiscais, sendo eleitos, por assembleia regular, a cada quatro anos. Possui também um quadro administrativo, formado por um diretor administrativo financeiro, coordenador de RH, coordenador financeiro, coordenador patrimonial e colaboradores assistentes. Sua presidente atual é filha do fundador.

O Desafio Jovem do Ceará oferece o tratamento ao dependente químico gratuitamente, independente da modalidade em que for atendido, seja por meio da prevenção, do Programa de Acompanhamentos Psicossocial ou Programa de Acompanhamento Terapêutico. Atualmente, por endividamento com organizações governamentais, a instituição obtém seus recursos apenas por meio de doações e parcerias com empresas privadas e, por isso, a organização passa por dificuldades financeiras e de sustentabilidade para a continuidade de seus projetos. A instituição também arrecada recursos por meio de uma parceria com a companhia energética

do Ceará, a qual cadastra pessoas para doações em conta de luz.

Portanto, desde 2013, a organização passa por uma grande reestruturação administrativa, com o intuito de se modernizar e adquirir estratégias para a sustentabilidade financeira. Em 2013, foi criado um conselho gestor que introduziu a Administração por Objetivos na gestão da entidade. A instituição atende a um público de mais de 10 mil pessoas/ano, na prevenção; 200 pessoas no acompanhamento psicossocial e 20 pessoas no Programa de Acompanhamento Terapêutico.

A partir dessa compreensão, a diretoria do Desafio Jovem tem realizado seu planejamento estratégico, e a grande questão levantada pelo Sr. Marcos Bráulio, diretor da instituição, é como a implantação da Administração por Objetivos na gestão do Desafio Jovem do Ceará pode ter contribuído para sua modernização e sustentabilidade e quais os desafios encontrados por ele durante esse processo de reestruturação administrativa?

4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS RELACIONADAS À IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

O Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas iniciou a implantação da APO em março 2013 e ainda está consolidando alguns aspectos desse modelo administrativo no sentido de garantir sua sustentabilidade e modernizar seu modelo de gestão.

Em relação às etapas de implantação da APO, a organização estabeleceu seus objetivos e medidas de desempenho, revisou sua estrutura em função dos objetivos pretendidos, estabeleceu alvos e medidas de avaliação para o trabalho a ser realizado, designou um acordo comum sobre os objetivos e as medidas de desempenho do subordinado em função dos objetivos e medidas de desempenho da organização, efetua acompanhamento contínuo sobre os resultados periódicos do trabalho do subordinado ante os prazos inter-

mediários estabelecidos, define novos objetivos de forma constante, avalia periódica e cumulativamente os resultados do trabalho do subordinado em relação aos alvos estabelecidos e analisa seu desempenho como um todo de forma constante.

A grande dificuldade encontrada pela organização foi a mudança cultural no tocante ao estabelecimento de objetivos, pois o modelo administrativo anterior da organização era centralizador e valorizava os aspectos hierárquicos como base para a definição de objetivos. Os colaboradores apenas seguiam o modelo proposto pela alta administração e não tinham nenhum envolvimento na definição dos objetivos. A confiança nos colaboradores na elaboração dos objetivos e a distribuição de autoridade foi um processo lento e gradual, sendo o trabalho de responsabilização pelos objetivos individuais e a avaliação dos resultados dos gestores duas das mais importantes contribuições trazidas pela implantação da APO.

Para mensurar de forma mais concreta qualquer mudança com relação à implantação da APO, houve a opção de utilização dos indicadores sugeridos pela ferramenta *Balanced ScoreCard* (BSC) para desenvolver um sistema de medição de desempenho. A análise evidencia uma instituição em recuperação e reorganização financeira, pois está conseguindo aumentar sua receita e reduzir custos.

Na perspectiva financeira, constatou-se que, no ano base, as receitas da instituição apresentavam um decréscimo de 5% em suas receitas e, após a implantação da APO, houve um acréscimo de 15 pontos percentuais, perfazendo um total de crescimento de 10% das receitas totais. Sua margem ainda apresenta números negativos, mas os dados coletados indicam que houve um crescimento de 12 pontos percentuais em relação ao ano anterior à implantação do modelo administrativo, conforme constata o gráfico 1 a seguir:

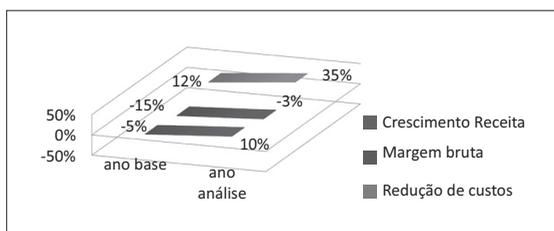


Gráfico 1 - Indicadores da perspectiva financeira
Fonte: dados da pesquisa (2014).

A instituição utiliza-se de indicador para a redução de custos. O gráfico mostra uma evolução desse índice. No ano anterior à implantação da APO, nota-se que a instituição reduziu 12% de seus custos operacionais, e, após a implantação do modelo, reduziu 35% desses custos, mostrando uma evolução de 23 pontos percentuais nesse indicador.

Verifica-se uma recuperação e reorganização financeira. Mesmo com margem bruta negativa, se mantiver seus índices de crescimento de receita e redução de custos nos níveis que se encontram após a implantação do modelo, poderá melhorar sua margem bruta no próximo exercício.

Em relação à perspectiva dos clientes (Gráfico 2), constatou-se que, por atender a seu público gratuitamente e prestar serviços, houve uma redução de reclamações em relação aos clientes atendidos, diminuindo o índice de 5% para 3%; é uma evolução considerável na conquista de novos clientes, registrando um aumento de 33 pontos percentuais. Após a implantação da APO, o índice se elevou de 12% para 45% de captação de novos clientes.

Nos indicadores específicos, em relação ao público atendido, a instituição reduziu seus índices de recaída no tratamento de 85% para 70%. O índice de recaída do cliente é o percentual que certifica a obtenção de mau êxito do tratamento; ele ocorre quando os dependentes químicos, por diversos fatores, concluem o programa e retornam ao uso das drogas. Uma das alternativas utilizadas pela instituição foi aumentar o envolvimento de familiares no tratamento, estratégia traçada pela equipe técnica, na definição dos objetivos da área de tratamento em alinhamento aos objeti-

vos institucionais, ao registrar um crescimento de 40 pontos percentuais, variando de 20% para 60%. Nota-se uma melhoria dos serviços prestados, aprimorando os índices de sucesso e efetividade do tratamento.

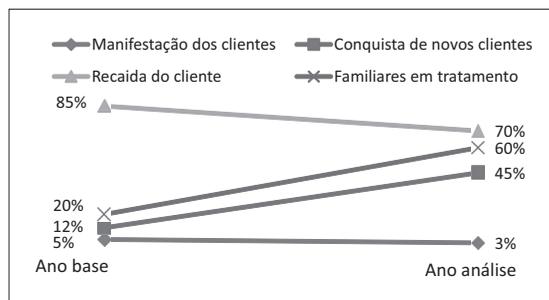


Gráfico 2 - Indicadores da perspectiva cliente
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Na perspectiva dos processos internos, quanto à eficiência operacional, a entidade trabalhava, antes da inserção da APO, somente com 20% de sua capacidade instalada. Após a gestão por objetivos, passa a funcionar com 50% de sua capacidade, aumentando significativamente o atendimento a seu público. Conforme retrata o gráfico 3 a seguir:

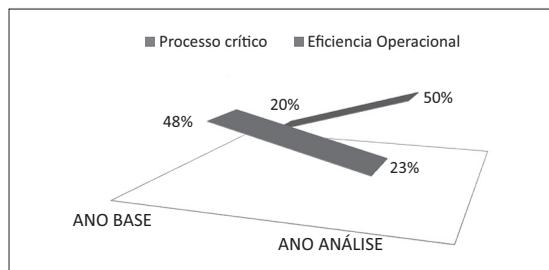


Gráfico 3 - Indicadores da perspectiva processos
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Quanto à conformidade do processo, a instituição apresentava 48% de não conformidades no processo crítico, reduzindo esse número para 23%. Os processos críticos são todas as atividades que contemplam o tratamento do dependente químico. Após a implantação da APO, nota-se maior empenho individual dos colaboradores no cumprimento de seus objetivos. Com isso, cada membro da equipe monitora seu desempenho, de forma contínua,

diminuindo sensivelmente os desperdícios e os retrabalhos. Mesmo dispondo de quarenta vagas para a internação de dependentes químicos, a instituição contava com apenas oito internos. Com o realinhamento dos objetivos institucionais, a instituição priorizou ações que promoveram o internamento, conseguindo atender a uma demanda bem maior de clientes. A implantação da APO levou a uma mudança positiva nos processos internos da instituição.

Na perspectiva do aprendizado organizacional, após a implantação da APO, o maior envolvimento dos colaboradores trouxe consequências positivas para o aprendizado e crescimento organizacional. O modelo hierárquico, anteriormente utilizado pela instituição, não permitia que os colaboradores expressassem suas opiniões e ideias; com a incorporação da APO, houve um melhor aproveitamento de ideias, refletindo no aumento dos serviços oferecidos e impactando também nos indicadores financeiros, conforme registros no gráfico 4.

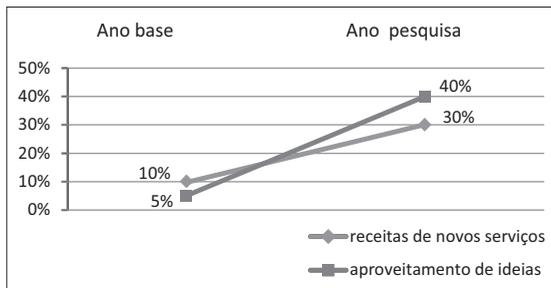


Gráfico 4 - Indicadores da perspectiva aprendizado organizacional

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Após a adoção da APO, a participação de todos na construção dos objetivos trouxe uma nova perspectiva e imagem da instituição para os colaboradores. A participação mais ativa deles trouxe um sentimento de responsabilidade e comprometimento nunca vivenciado. Houve um amadurecimento da gestão, que passou a ser avaliada e monitorada. Antes da gestão por objetivos, somente o gestor avaliava os subordinados. Em virtude disto, a transparência da gestão é outro

aspecto positivo da implantação da APO no Desafio Jovem do Ceará.

A APO também apresenta um aspecto negativo, que é o fato de os colaboradores terem liberdade de escolher os meios para alcançar os seus objetivos, os quais se podem contrapor aos valores institucionais. Assim, muitos gestores indagam como o DESAFIO JOVEM DO CEARÁ consegue alinhar os objetivos sugeridos pelos colaboradores com os de sua instituição, possibilitando uma gestão eficiente de seus recursos, do crescimento profissional de sua equipe funcional e, consequentemente, do fornecimento de um melhor atendimento a seus clientes?

NOTAS DE ENSINO

Para a discussão do caso, sugerem-se as seguintes questões:

- 1 Se uma entidade sem fins lucrativos e a administração por objetivos são focados no resultado ou lucro das empresas, como é possível adaptar esses objetivos à realidade das ONGS?
- 2 As ONGS existem por uma deficiência governamental de atender a todas as demandas sociais. A partir do momento em que o Governo, em tese, atendesse a essas demandas, que seria do futuro desse tipo de organização?
- 3 A administração por objetivos foi apresentada como alternativa na gestão de uma entidade sem fins lucrativos. Em sua visão, qual a outra teoria administrativa que se adaptaria a essa realidade de mercado?
- 4 Qual o real papel dos indicadores de desempenho em uma entidade que não tem lucro como seu objetivo?
- 5 Quais os principais desafios que os gestores do Desafio Jovem enfrentam para geri-la de forma sustentável?
- 6 Que resultados foram alcançados após a implantação da administração por objetivos no Desafio Jovem?

SUGESTÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANO DE ENSINO

Sugere-se ao professor trabalhar este Caso de Ensino a partir de sua leitura em sala de aula. Em seguida, deve-se dividir a turma e realizar a atividade em pequenos grupos.

Os alunos discutem os casos brevemente em subgrupos, no momento em que são inseridos em sala de aula. Em seguida, ocorrerá o debate entre si, identificando problemas e possíveis soluções. Logo após, acontece o debate geral, em que cada grupo deverá defender seu ponto de vista, contra-argumentando as situações pontuais que consistem sobre o assunto.

REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DO CASO

Este caso de ensino evidencia que, diante da dinâmica de mercado que eleva a concorrência, faz-se necessário que as organizações, independentemente do setor, obtenham vantagens competitivas para sobreviver.

A Administração por Objetivos (APO) visa integrar os gerentes e subordinados em torno de objetivos comuns, definindo áreas de responsabilidade de cada um, em termos de resultados esperados, e utilizando os objetivos como guias para os negócios (CHIAVENATO, 2004). Segundo Drucker (2002), ao mesmo tempo em que permite a participação e a responsabilização individual, permite criar equipes de trabalho colaborativas e harmônicas.

A APO vem demonstrando aplicabilidade para gerir não apenas organizações públicas e privadas, como também as organizações sem fins lucrativos. Os pressupostos advindos das organizações privadas encontram eco nas organizações públicas e do terceiro setor, os quais incorporam elementos característicos destas nas entidades sociais, que é a maior descentralização hierárquica e um estilo de gestão mais participativo. (LEWIS, 2014).

A grande diferença para as organizações sem fins lucrativos é a natureza de seus objetivos, que substituem o resultado financeiro

por objetivos não financeiros, vinculados à sua missão (PANZER; HUPPERT, 2013). Uma organização missionária encontra em seus propósitos os elementos de coesão que orientam a definição dos objetivos ao longo de toda sua linha hierárquica. Mesmo não tendo o lucro pecuniário como seu objetivo, este modelo administrativo encaminha tais organizações para os resultados sociais esperados.

Outro ponto interessante advindo com a implantação da APO é o envolvimento de todos os colaboradores na elaboração dos indicadores que irão mensurar constantemente seus objetivos, permitindo à instituição autoavaliar-se constantemente e, se necessário, mudar suas estratégias em busca dos resultados. Neste aspecto, é interessante discutir a participação das pessoas. A APO implica o envolvimento das pessoas ou é a propensão dos indivíduos de encampar os objetivos da organização que viabiliza a APO?

Na relação entre a cúpula e a base da organização, Rodgers e Hunter (1991) relatam que, na situação em que ambos se comprometem e participam, a cúpula da organização tem a oportunidade de redefinir suas ações e os próprios objetivos, inclusive com metas e linhas de ação não pensadas anteriormente. O envolvimento da cúpula é crucial para o sucesso da APO.

O envolvimento dos gestores dos diversos níveis e unidades na definição do objetivo permite que eles controlem o seu desempenho, decidindo que medidas devem implantar para alcançar as metas sem perder a coesão de ações, ou seja, permite maior autonomia de ação a partir de metas, informações e restrições comuns a todos. Todos devem sentir-se seguros para tomar decisões a partir de informações claras sobre suas metas, seu desempenho e seus resultados. Permite “substituir a administração por dominação pela administração por autocontrole” (DRUCKER, 2002, p. 311).

Apresentam-se, a partir de adaptação de Odiorne (1965 apud CHIAVENATO, 2004, p. 243), as etapas de implantação da Administração por Objetivos na organização, diferindo

apenas na sequência da construção das diferentes fases do modelo. São elas:

- a) estabelecimento de objetivos da organização e medidas de desempenho;
- b) revisão na estrutura da organização em função dos objetivos pretendidos;
- c) a partir das etapas anteriores, o superior estabelece alvos e medidas de avaliação para seus subordinados, os quais propõem alvos e medidas de avaliação para seu trabalho;
- d) definem em conjunto os objetivos e as medidas de avaliação do subordinado, em função dos objetivos e das medidas de desempenho da organização;
- e) acompanhamento contínuo dos resultados do trabalho do subordinado, diante dos prazos intermediários estabelecidos, abandonando os objetivos inadequados e definindo novos;
- f) avaliação periódica e cumulativa dos resultados do trabalho do subordinado em relação aos alvos estabelecidos e;
- g) avaliação de desempenho da organização como um todo.

A grande dificuldade encontrada pela organização foi a mudança cultural, no tocante ao estabelecimento de objetivos, pois, anteriormente, o modelo administrativo utilizado pela organização era centralizador e valorizava os aspectos hierárquicos como base para a definição de objetivos. Para se mensurar de forma mais concreta as mudanças a partir da implantação da Administração por Objetivos, podem-se usar os indicadores sugeridos pela ferramenta BSC, conforme o modelo de medição de desempenho apresentado por Oliveira (2010), que é:

- a) na perspectiva financeira, houve um aumento na receita e redução de custos;
- b) no tocante à perspectiva dos clientes, houve uma redução na reclamação dos clientes, aumento na conquista de novos clientes, uma redução nos índices de recaída no tratamento de dependentes químicos e um aumento no envolvimento de familiares no tratamento;
- c) na perspectiva dos processos internos, quanto à eficiência operacional, a entidade

passou a trabalhar com 50% de sua capacidade instalada, e houve uma redução das não conformidades no processo crítico;

d) na perspectiva do aprendizado organizacional, houve uma evolução no aproveitamento de ideias por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, um aumento das receitas relativas aos novos serviços implantados.

O BSC propõe uma estrutura muito útil para desdobrar os indicadores estratégicos em indicadores operacionais, estabelecendo um sistema de comunicação dos objetivos e medidas a cada unidade, permitindo que cada indivíduo incorpore medidas que alinhem suas ações às metas organizacionais. O BSC também possibilita definir medidas para os grupos e sub-unidades integrem-se aos objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

A maioria dos programas de gerência por objetivos é coerente com a estrutura do *scorecard*, de modo que a unidade de negócios precisa apenas associar o processo existente à criação dos *scorecards* de equipes e indivíduos, assegurando a compatibilidade com a realização dos objetivos e medidas estratégicas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 226).

Combinando as perspectivas dos processos internos com as de aprendizado e crescimento, obtém-se mais harmonia ao longo das unidades de trabalho, com claros efeitos sobre os clientes – tanto em número de pacientes tratados quanto de altas sem recaída -, e sobre os objetivos financeiros. Diferente das organizações privadas, o peso dos objetivos financeiros é reduzido, pois as próprias organizações privadas com fins lucrativos já perceberam que abraçar causas não financeiras pode ser uma estratégia bem lucrativa (PANZER; HUPERT, 2013).

O caso de ensino discute como a Administração por Objetivos, aliada ao Balanced Scorecard, cumpre um papel essencial nas organizações, inclusive nas ONGs, em virtude de fornecerem ferramentas que favorecem a orientação para os resultados pretendidos, abrangendo

do um conjunto de indicadores para avaliar se eles foram alcançados com eficácia.

O Desafio Jovem do Ceará, ao implementar esta ferramenta de gestão, objetivou alinhar-se tanto às modernas práticas gerenciais como reafirmar seu compromisso com sua missão social. A possibilidade de integração destes modelos foi o objeto deste caso.

DESAFIO JOVEM IN CEARÁ: MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN A NON-PROFIT INSTITUTION

ABSTRACT

This Case Study is about the *Desafio Jovem* - Dr. Silas Munguba, a Non-Governmental Organization located in Fortaleza - Ceará - dedicated to the prevention of the misuse and abuse of drugs and the treatment of its victims. The fierce competition, result of the market dynamics, has imposed on organizations management models that are effective and capable of providing competitive advantages. The implementation of Management by Objectives is a management alternative widely used in both public and private companies and organizations and, recently, has become recurrent in Non-Governmental Organizations (NGOs) seeking to ensure sustainability. However, in a scenario of financial constraints, one should ask whether these organizations, even with the adoption of management techniques, are able to give effective responses to social problems that are delegated to them.

Keywords: Non-Governmental Organization. Management by Objectives. Performance. Sustainability.

REFERÊNCIAS

ASHOKA. Empreendedores Sociais e McKinsey & Company INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócios para organizações sociais. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor:** gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHO, Maria do C. B. de. Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In. RICO, Elizabeth de M.; RAICHELIS, Raquel (Org.). **Gestão social:** uma questão em debate. São Paulo: EDUC/ IEE, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker:** obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. **Estudos e pesquisas informação econômica.** 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard: Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KELLER, Gary F. Assessing the Effects of Management practices of Not-for-Profit Corporations in Southeast Wisconsin and Their Influences on Organizational Performance. **Global Journal of Management and Business Research**, United States, v. 10, n. 5, p. 92-98, July 2010.

LEWIS, David. **Non-Governmental Organizations, management and development.** 3. ed. New York: Routedge, 2014.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Gestão para resultados:** atuação, conhecimentos habilitados. São Paulo: Atlas, 2010.

PANZER, Ilke H.; HUPPERT, Ildiko. Talent management in a non-profit organization. In: STOCK-HAMMBURG, Ruth (Ed.). **Handbuch strategisches personal management**. Alemanha: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.

RODGERS, Robert; HUNTER, John E. Impact of management by objectives on organizational productivity. **Journal of Applied Psychology**, United States, v. 76, n. 2, p. 322-336, Apr. 1991. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

UNITED NATIONS. **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**. New York: United Nations, 2003.