UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CLEULLER CAMILO DA COSTA VIEIRA SILVA

# ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DE ABRANGÊNCIA NACIONAL

JUIZ DE FORA
2022

CLEULLER CAMILO DA COSTA VIEIRA SILVA

# ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DE ABRANGÊNCIA NACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D.Sc., Eduardo Breviglieri Pereira de Castro

JUIZ DE FORA

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva, Cleuller Camilo da Costa Vieira.
Análise de indicadores de desempenho em organização do terceiro setor de abrangência nacional / Cleuller Camilo da Costa Vieira Silva. -- 2022.
102 f. : il.

Orientador: Eduardo Breviglieri Pereira de Castro
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Planejamento estratégico. 2. Desempenho. 3. Organização da sociedade civil. I. Castro, Eduardo Breviglieri Pereira de , orient. II. Título.

CLEULLER CAMILO DA COSTA VIEIRA SILVA

**ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DE ABRANGÊNCIA NACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 07 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, em especial a minha mãe, Débora, por sempre estar comigo e acreditar em mim em toda esta jornada. A todas as amizades, pessoais e profissionais, obrigado por terem estado ao meu lado e pelo acolhimento na UFJF e em Juiz de Fora. A todas as organizações que participei e que contribuíram para o meu crescimento humano e profissional: a SEEPRO, o Engenheiros Sem Fronteiras - Núcleo Juiz de Fora, o Diretório Acadêmico da Engenharia, o CRITT-UFJF, e a Pró-Reitoria de Extensão, pelos dois projetos que tive a oportunidade de atuar. A UFJF e a Faculdade de Engenharia, por toda a estrutura e educação pública de qualidade e gratuita. Ao Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil, que tive a satisfação de liderar por três anos, conhecer histórias e pessoas incríveis que mudaram minha trajetória. Agradeço imensamente ao meu orientador Eduardo, por todo o suporte e por compartilhar seu conhecimento em todos os momentos de dúvidas e dificuldades, estendo o agradecimento a todos os professores que me inspiraram.

A todos vocês, meu muito obrigado!

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é a análise descritiva dos indicadores de desempenho de uma empresa sem fins lucrativos que possui atuação nacional. Inicialmente foi realizada uma revisão biliográfica sobre os conceitos de terceiro setor, planejamento estratégico e indicadores. A partir dos resultados da revisão, foi possível um maior entendimento do setor e uma aproximação com as caracteristicas da organização estudada. Após a apresentação da empresa, seus departamentos e objetivos estratégicos, é realizada a descrição dos indicadores e suas características de medição, metas e planos adotados. Ao final são discutidos os resultados com base na análise descritiva, sendo destacada a importância de ações estratégicas em organizações no terceiro setor, relacionadas a geração de manuais e processos padronizados, melhoria de captação de recursos e do planejamento orientado a resultados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, desempenho e organização da sociedade civil.

## ABSTRACT

The present work aims to conduct a descriptive analysis of the performance indicators of a non-profit organization that operates nationally. Initially, it was performed a Literature Review on the concepts of the third sector, strategic planning, and indicators. Due to the results, it was possible to have a better understanding of the sector and also get familiarized with the studied organization's characteristics. After presenting the organization, its departments, and strategic objectives, the indicators, and its measurement characteristics, goals, and adopted plans were described. Ultimately, the results were discussed based on the descriptive analysis, highlighting the importance of strategic actions for third-sector organizations relating it to the creation of manuals and standardized processes, fundraising improvement, and results-oriented planning.


Keywords: Strategic planning, performance and organization of civil society.

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção.....18
Figura 2 - Distribuição geográfica das organizações da sociedade civil.....24
Figura 3 - Elementos básicos da gestão estratégica.....33
Figura 4 - Planejamento Estratégico de Hudson.....34
Figura 5 - Processo de Planejamento Estratégico.....35
Figura 6 - Planejamento Estratégico de Tachizawa.....38
Figura 7 - Sistema de Indicadores proposto pelo SEBRAE.....42
Figura 8 - Organograma.....51
Figura 9 - Visão e Objetivos Estratégicos.....53
Figura 10 - Distribuição e Abrangência dos Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil.....55
Figura 11 - Indicador Nível de Engajamento dos Núcleos da Rede - 2019 a 2021.....64
Figura 12 - Indicador Número de Doadores Recorrentes da Rede 2019 a 2021.....69
Figura 13 - Indicador Número de Manuais Publicados - 2019 a 2021.....72
Figura 14 - Indicador Número de Parcerias Financeiras - 2019 a 2021.....74
Figura 15 - Indicador Presença nas Redes Sociais – Somatório – 2019 a 2021.....76
Figura 16 - Indicador Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas - 2019 a 2021.....79
Figura 17 - Indicador Proporção de Núcleos de Nível Sênior – 2019 a 2021.....83
Figura 18 - Indicador Proporção de Sucesso em Editais Financeiros – 2019 a 2021.....84

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Separação dos Setores da Sociedade.....20
Quadro 2 - Características dos Indicadores de Esforço e de Resultado.....42
Quadro 3 - Avaliação do corpo técnico do Melhores ONGs 2019 e 2020.....58
Quadro 4 - Cálculo da Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais.....78
Quadro 5 - Cálculo da Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação.....79
Quadro 6 - Cálculo da Proporção de Núcleos de Nível Sênior.....81
Quadro 7 - Cálculo da Proporção de Sucesso em editais Financeiros.....83
Quadro 8 - Cálculo da Proporção de Sucesso em editais Institucionais.....84
Quadro 9 - Indicadores, abrangência, frequência de medição e departamentos.....89

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre as bases de dados da FASFIL e Mapa das OSCs.....23
Tabela 2 - Comparação entre a quantidade de OSCs entre a FASFIL e Mapa das OSCs.....25
Tabela 3 - Critérios e Perguntas direcionadoras do Prêmio Melhores ONGs – 2020.....29
Tabela 4 - Fonte de receita das organizações sociais do Prêmio Melhores ONGs.....32
Tabela 5 - Indicadores utilizados pela organização.....49
Tabela 6 - Fontes de receita do ESF-Brasil em 2020.....59
Tabela 7 - Critérios de complexidade dos projetos do ESF-Brasil.....61
Tabela 8 - Proporção de projetos em relação a critérios e complexidade – 2019 a 2021.....62
Tabela 9 - Indicador Nível de Complexidade dos Projetos – 2019 a 2021.....63
Tabela 10 - Indicador Nível de Satisfação com o ESF-Brasil – 2019 a 2021.....65
Tabela 11 - Indicador Número de artigos científicos publicados – 2019 a 2021.....67
Tabela 12 - Indicador Número de Beneficiários dos Projetos da Rede – 2019 a 2021.....68
Tabela 13 - Indicador Número de Eventos na Rede – 2019 a 2021.....71
Tabela 14 - Indicador Número de Projetos da Rede – 2019 a 2021.....74
Tabela 15 - Número de curtidas e seguidores por rede social entre 2019 e 2021.....76
Tabela 16 - Indicador Presença na Imprensa – 2019 a 2021.....77
Tabela 17 - Proporção de núcleos aprovados na fundação entre 2019 e 2021.....80
Tabela 18 - Número de conquistas institucionais do ESF-Brasil entre 2010 e 2021.....86
Tabela 19 - Proporção de Sucesso em Editais Institucionais – 2019 a 2021.....86
Tabela 20 - Retenção de Voluntários – 2019 a 2021.....87
Tabela 21 - Proporção de voluntários em relação ao tempo de permanência – 2019 a 2021.....87
Tabela 22 - Valor Médio de Doação – 2019 a 2021.....88
Tabela 23 - Indicadores, método de cálculo, planos de ação e alcance da meta.....90
Tabela 24 - Departamentos versus número de indicadores e planos de ação.....92

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BCG Matrix - *Boston Consulting Group Analysis* (Matriz de Análise da Boston Consultoria)

CEMPRE - Cadastro Central de Empresas

CNIS - Cadastro Nacional de Informações Sociais

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

ECOSOC -*United Nations Economic and Social Council* (Conselho Econômico e Social das Nações Unidas)

ESF-Brasil - Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil

EWB-I - *Engineers Without Borders International* (Engenheiros Sem Fronteiras Internacional)

FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISSN - *International Standard Serial Number* (Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas)

KPIs - *key performance indicators* (indicadores chave de desempenho)

MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

ONG - Organização Não Governamental

OS - Organização Social

OSC - Organização da Sociedade Civil

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PAI - Programa de Acompanhamento Intensivo

PESTEL - *Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal* (Política, Econômica, Social, Tecnologia, Ambiental e Legislação)

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats* (FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

**SUMÁRIO**


| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **INTRODUÇÃO** | **14** |
| 1.1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 14 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 15 |
| 1.3 | ESCOPO DO TRABALHO | 16 |
| 1.4 | ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS | 17 |
| 1.5 | DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA | 17 |
| 1.6 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 18 |
| **2.** | **TERCEIRO SETOR** | **20** |
| 2.1 | ORIGEM E DEFINIÇÃO DO TERMO | 20 |
| 2.2 | CARACTERISTICAS DO SETOR NO BRASIL | 22 |
| 2.3 | FUNCIONAMENTO E GESTÃO | 27 |
| **3.** | **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO** | **33** |
| 3.1 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 33 |
| 3.1.1 | Planejamento estratégico no terceiro setor | 35 |
| 3.2 | SISTEMAS DE MEDIÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO | 39 |
| 3.2.1 | Considerações gerais | 39 |
| 3.2.2 | Indicadores de desempenho no terceiro setor | 43 |
| 3.2.3 | Indicadores de desempenho utilizados na organização | 45 |
| **4.** | **ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS – BRASIL** | **50** |
| 4.1 | HISTÓRICO | 50 |
| 4.2 | ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO | 51 |
| 4.3 | CARACTERÍSTICAS | 54 |
| **5.** | **INDICADORES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS** | **60** |
| 5.1 | INDICADORES | 60 |
| 5.1.1 | Nível de complexidade dos projetos desenvolvidos na rede | 61 |
| 5.1.2 | Nível de engajamento dos núcleos da rede | 63 |

5.1.3 Nível de satisfação com o ESF-Brasil 65
5.1.4 Número de artigos científicos publicados 66
5.1.5 Número de beneficiários dos projetos da rede 67
5.1.6 Número de doadores recorrentes 68
5.1.7 Número de eventos na rede 69
5.1.8 Número de manuais publicados 71
5.1.9 Número de parcerias financeiras 73
5.1.10 Número de projetos da rede 74
5.1.11 Presença em redes sociais 75
5.1.12 Presença na imprensa 77
5.1.13 Proporção de adesão de núcleos a campanhas nacionais 78
5.1.14 Proporção de núcleos aprovados na fundação 79
5.1.15 Proporção de núcleos de nível sênior 81
5.1.16 Proporção de sucesso em editais financeiros 83
5.1.17 Proporção de sucesso em editais institucionais 84
5.1.18 Retenção de voluntários 86
5.1.19 Valor médio de doação 87
5.2 DISCUSSÃO DE RESULTADOS 88

**6. CONCLUSÃO 93**

**REFERÊNCIAS 94**

**ANEXO A - TERMO DE AUTENTICIDADE 101**

**ANEXO B - DECLARAÇÃO DA EMPRESA 102**

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para entender o terceiro setor brasileiro é necessário conhecer inicialmente seu conceito. De acordo com o Instituto Pro Bono (2014) são as organizações privadas, não vinculadas ao primeiro setor (administração pública) e sem o objetivo primário de conseguir lucro (empresas do segundo setor). Essas organizações prestam serviços em áreas em que o objetivo principal é o interesse público e social.

Na pesquisa de Perfil das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - Fasfil, realizada pelo IBGE (2016), o terceiro setor no Brasil envolve cerca de 12 milhões de pessoas, emprega diretamente 2,3 milhões de pessoas em mais de 236 mil instituições e entidades sem fins lucrativos, representando 1,4% do PIB. Há ainda a se considerar a variação nesses números. De acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) o número de organizações sobe para 820 mil. Essa diferença ocorre devido a percepção do que é uma organização da sociedade civil para diferentes pesquisadores. No segundo dado, organizações como creches, lares de idosos, associações de profissionais, entre outros, são considerados.

Para Falconer (1999), a gestão do terceiro setor deve buscar seguir critérios de excelência gerencial a partir do domínio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de seus processos e resultados. Essas ações geram impacto direto em sua forma de atuação e tomada de decisão. A mensuração de resultados por parte das organizações do terceiro setor ainda afeta sua sustentabilidade e captação de recursos. De acordo com Valadez e Michael (1994), o setor tem sido mais visado em relação ao funcionamento e gestão de seus processos e projetos como fatores para tomada de decisão em investimentos por governos e outras empresas.

Corroborando a opinião de Falconer, Lima Filho (2010) cita que em estudo realizado com organizações da sociedade civil sobre a importância do planejamento estratégico como instrumento de relevância gerencial em entidades do Terceiro Setor, sugeriu-se que o método, quando corretamente utilizado, desencadeia uma gestão mais direcionadora na organização. Permite pensar na empresa como um todo, analisando onde está e onde estará em um futuro próximo, investindo em oportunidades bem como reduzindo custos em atividades que não agregam valor para o seu crescimento.

Um fator importante para o desenvolvimento de um planejamento estratégico e entendimento de seus resultados com o passar do tempo, é a análise dos indicadores utilizados. De acordo com Hronec (1994) essas medidas são dados que qualificam e quantificam o modo como as atividades desempenhadas pela organização atingem efetivamente suas metas.

Este trabalho possui como proposição realizar uma análise descritiva dos indicadores da organização da sociedade civil estudada durante o período de horizonte temporal do planejamento estratégico da organização.

A instituição que é objeto de estudo neste trabalho é a Associação Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil (ESF-Brasil). Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, que faz parte da rede internacional *Engineers Without Borders International* (EWB-I). Com atuação no país desde 2010, possui por objetivo principal atuar com projetos nos eixos de infraestrutura, educação, empreendedorismo social e sustentabilidade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

No Brasil, a principal premiação em relação a gestão e transparência das organizações da sociedade civil é o prêmio Melhores ONGs, promovido pelo Instituto Doar. O prêmio seleciona as 100 melhores organizações sem fins lucrativos do país de acordo com a área e região de atuação e considera na avaliação, os temas de Causa e Estratégia de Atuação, Representação e Responsabilidade, Gestão e Planejamento, Estratégia de Financiamento, Comunicação e Prestação de contas. Em 2020 o prêmio contou com a inscrição inicial de 670 organizações. Após a inscrição e etapas de seleção, as organizações passam por um processo que analisa seus processos, documentos e estratégias de atuação. Na análise do quesito de possuir planejamento estratégico e indicadores de desempenho para o ano de 2020, somente 60% das 100 Melhores ONGs atendiam plenamente, e ao analisar as 670 organizações inscritas inicialmente somente 22% atendiam este quesito. Isto indica que ainda é pequeno o número de organizações que se preocupam com a questão.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009) a definição clara dos objetivos de uma empresa tem papel fundamental na sua estratégia de tomada de decisões, principalmente as relacionadas a alocação de recursos para investimentos, desenvolvimento de planos e decisões institucionais. Outro conceito semelhante é o de teoria da mudança, para o Instituto de Cidadania Empresarial (2017) é uma metodologia de planejamento que, a partir a realização de uma estrutura semelhante a um mapa, consegue traduzir e organizar as etapas pretendidas por uma iniciativa social em uma espécie de cadeia causal.

É importante destacar ainda a aproximação da engenharia em uma organização do terceiro setor que atua com a transformação social. De acordo com Cruz (2020), a ação de engenharia engajada gera um empoderamento epistêmico, onde a equipe de gestão recebe aprendizado e experiência ao transmitir seus conhecimentos técnicos a comunidade, e em retorno recebem saberes em seu contato mais próximo com os impactados pelos planos e projetos.

A partir das considerações levantadas, a análise de indicadores aplicados a uma organização do terceiro setor, além da importante relevância social, também contribui para a aproximação de maneira estratégica da engenharia de produção com o terceiro setor brasileiro. Um interesse adicional em desenvolver o trabalho é de cunho pessoal e profissional, pelo fato do autor ter cooperado na implementação do planejamento estratégico do Engenheiros Sem Fronteiras – Brasil, uma organização do terceiro setor de atuação nacional. Mais relevante, dessa cooperação ter abrangido a criação e monitoramento dos indicadores de desempenho da ONG em três anos de execução do processo.

## 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho tem a finalidade de analisar descritivamente os indicadores chave de desempenho (KPIs - *key performance indicators*), presentes no planejamento estratégico, de uma empresa sem fins lucrativos presente no terceiro setor brasileiro objeto deste estudo. Será uma análise focada no funcionamento, medição e planos associados aos resultados desses indicadores. É utilizada como base as medições dos indicadores coletados nos departamentos da organização, desde a implementação do planejamento estratégico na organização em janeiro de 2019, até dezembro de 2021.

É importante destacar algumas limitações presentes no tema do trabalho. Uma delas que apesar da existência de negócios sociais, que possuem interesse privado e social, este trabalho buscará atuar utilizando referências direcionadas ao papel do Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil como organização com foco público e social, ou seja, não será tratada essa perspectiva. O trabalho busca atuar também a partir de indicadores de um planejamento estratégico direcionado ao desempenho da gestão da organização. Os indicadores analisados não possuem foco em impacto social e não foram baseados em teoria da mudança. Os indicadores da organização possuem duas naturezas, a interna e a nacional, a primeira é um indicador de gestão relacionado a atuação direta e local do ESF-Brasil, já a segunda são indicadores baseados no desempenho de todos os núcleos da organização, núcleos presentes em

diversas regiões e com níveis de resultados nivelados de acordo com a maturidade. Um último fator é relacionado ao período de medição dos indicadores. É necessário considerar que o período de 2020 e 2021, a pandemia de coronavírus afetou o funcionamento e resultado de diversas organizações.

## 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

A finalidade deste trabalho é analisar os indicadores de desempenho utilizados no planejamento estratégico da empresa que é objeto de estudo. Em primeiro momento, esta análise tem o objetivo principal de verificar de maneira descritiva os indicadores utilizados pela empresa em seus cinco departamentos durante o triênio de 2019 a 2021 e identificar a origem desses indicadores e sua forma de medição. Uma segunda etapa busca discutir os resultados obtidos, com base nos objetivos e planos estratégicos adotados pela organização.

## 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Neste trabalho a metodologia utilizada apresenta natureza aplicada, pois utiliza processos relacionados a um estudo de caso. Em seus objetivos trabalha de maneira descritiva ao realizar uma análise com base em processo já realizado dentro da empresa estudada. Quanto à abordagem, o estudo buscou atuar tanto qualitativamente e quantitativamente tendo em vista a natureza dos indicadores de desempenho estudados. Em seu método o trabalho é um estudo de caso de uma empresa do terceiro setor brasileiro de acordo com Miguel et al. (2010).

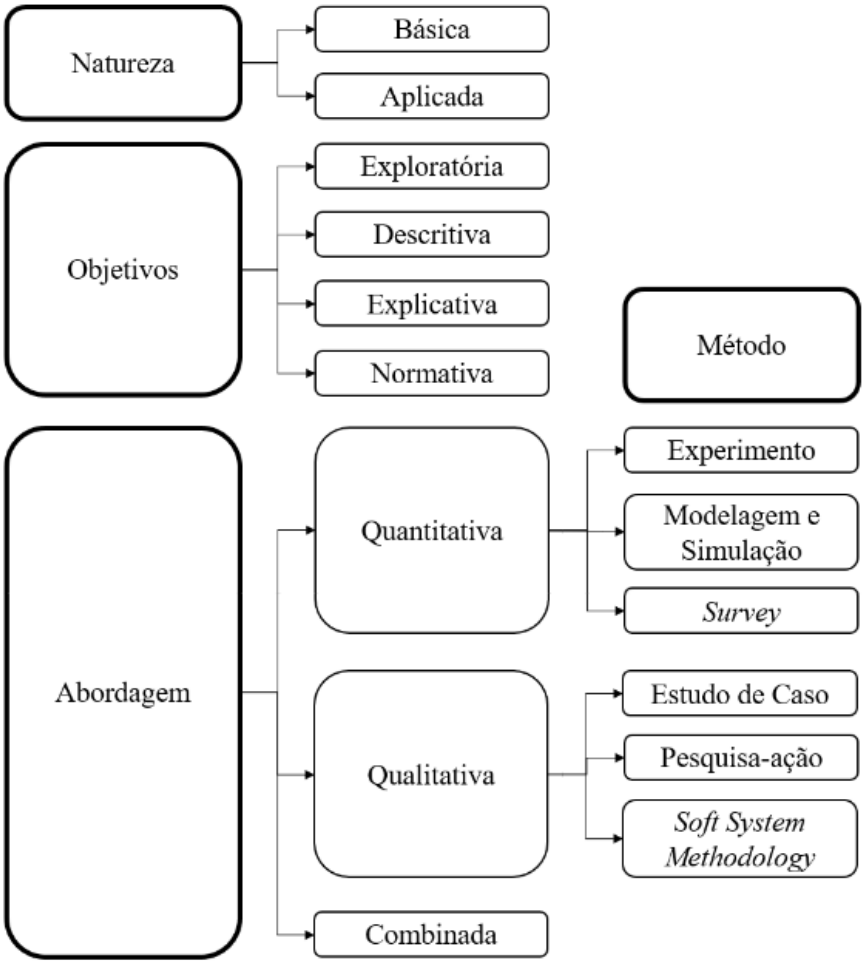
Em termos de seu desenvolvimento, inicialmente é realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos relacionados ao trabalho, passando pelos temas de terceiro setor, planejamento estratégico e indicadores chave de desempenho. Este processo inicial tem o objetivo de reunir conceitos importantes para o entendimento do setor e maior aproximação com a realidade da empresa sem fins lucrativos estudada.

Após a exposição dos temas relacionados a área de estudo, numa segunda etapa, apresenta-se a descrição da empresa e sua relação com o terceiro setor. Isso é realizado através de pesquisa documental, em que se procura identificar seus processos para realização do planejamento estratégico, fatores internos e externos que possam ter afetado seus indicadores de desempenho (KPIs) e a coleta de dados que serão utilizados nas etapas seguintes.

Em seguida, é realizada a análise dos dados coletados em relação aos indicadores utilizados, ou seja, relatar e detalhar o processo de gestão destes, e quais planos estratégicos e departamentos da instituição foram relacionados a cada indicador. Durante o processo são utilizadas as medições dos indicadores desenvolvidos pelos cinco departamentos da organização, além dos objetivos e planos estratégicos realizados durante o período definido no escopo do trabalho.

Finalmente, são discutidos os resultados com base nos planos desenvolvidos e os indicadores de desempenho da instituição.

Figura 1 - Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção




Fonte: Adaptado de MIGUEL et al. (2010)

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo inicial do trabalho há uma contextualização do tema abordado, justificativa, escopo do trabalho, objetivos e metodologia adotada.

No segundo capítulo é apresentada uma contextualização do setor abordando os conceitos, definições, características e perspectivas no país.

No terceiro capítulo é apresentada uma revisão de literatura apresentando um levantamento bibliográfico em relação aos temas de planejamento estratégico, sistema e indicadores de desempenho.

No quarto capítulo o trabalho apresenta inicialmente a empresa que é estudo de caso do trabalho, seu processo de formação de seus indicadores de desempenho, objetivos e planos estratégicos,

No quinto capítulo apresenta-se inicialmente os indicadores utilizados pela empresa, a forma de medição utilizada e relação dos resultados com seus planos e objetivos estratégicos. Em seguida, são discutidos os resultados e dados apresentados.

No sexto capítulo apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho.

# 2. TERCEIRO SETOR

Neste capítulo são apresentadas algumas características sobre o setor da empresa objeto do estudo de caso. Através da pesquisa em referências teóricas é realizada uma apresentação sobre a definição e abrangência do setor, seu funcionamento, gestão e relevância no desenvolvimento no Brasil.

## 2.1 ORIGEM E DEFINIÇÃO DO TERMO

O conceito da expressão “Terceiro Setor” começou a ser adotado nos Estados Unidos e adquiriu relevância mundial na década de 1970. O objetivo inicial da expressão era classificar a atuação das organizações que possuíam objetivo social direcionado à produção e distribuição de bens ou serviços públicos como universidades, hospitais, igrejas e instituições voluntárias (SMITH, 1991). Esta definição também é baseada considerando a setorização dos agentes de natureza jurídica da sociedade de acordo com sua finalidade conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Separação dos Setores da Sociedade

| Agentes de Natureza Jurídica | Finalidade | Setor | Composição do Setor |
|---|---|---|---|
| Privado | Privada | Primário | Empresas |
| Público | Pública | Secundário | Governos - Estado |
| Privado | Pública | Terciário | Organizações Sem Fins Lucrativos |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SMITH (1991)

Essa definição do terceiro setor surgiu, também, da necessidade de classificar as organizações que atuavam de maneira diferente em relação aos dois setores dominantes. De acordo com Alves (2002) há alguns termos diferentes usados como sinônimos de Terceiro Setor, como:

- Setor de Caridade: Termo mais antigo e tradicional utilizado principalmente nos Estados Unidos e Europa. Nessa denominação há a ênfase do papel das doações privadas de caridade que o setor recebe. Este termo é contestado por alguns autores e organizações, principalmente pelo fato de as doações não serem muitas vezes a fonte de renda principal das instituições ou mesmo a maior delas, e devido a conotação considerada pejorativa por certos grupos;

- Setor Filantrópico: Muito utilizado por alguns autores nos Estados Unidos, o termo considera “filantropia” como um processo intencional de ação, serviço e doação com o objetivo de um bem público. Nesse caso, é considerada a intenção do doador ou do receptor da doação de servir a sociedade. Por ter uma característica voltada mais para a ação de realizar o bem, alguns autores destacam que o termo não seria um sinônimo para o “Terceiro Setor”, mas sim uma ação dentro da área;
- Setor Independente: Termo defendido por alguns, indicando que o setor atuaria como uma terceira força, equidistante dos outros dois setores da sociedade. O termo não é muito aceito, pois o setor, apesar da relevância, utiliza os recursos dos outros setores lucrativos como uma importante fonte de captação de recursos;
- Setor Voluntário: Termo muito utilizado no Reino Unido, possui o objetivo de enfatizar o papel do voluntariado nas organizações, em cargos de administração em alguns casos. Porém, tem sido criticado pois a parte administrativa das organizações tem se profissionalizado nos últimos anos;
- Economia Social: Utilizado na França, é um termo mais abrangente que inclui algumas organizações que não são consideradas como terceiro setor em outros países, como cooperativas e companhias de seguro mútuo, o que impede o avanço do termo em outros locais;
- Organizações Não Governamentais: Termo muito utilizado em países em desenvolvimento. O termo é associado principalmente a organizações com foco em desenvolvimento econômico e social. Nessas regiões possui uma conotação mais politizada por se relacionar diretamente com a luta por direitos, diferente de quando utilizado em países desenvolvidos.

Independente do termo utilizado, é importante possuir critérios-base para caracterizar as organizações do terceiro setor. Para Salamon e Anheier (1992) os fatores que distinguem as organizações do terceiro setor de outras instituições, podem ser definidos como:

- Formalidade de constituição: Possui algum tipo de sistema formal com regras e processos definidos, de forma legal ou não (como estatuto, regimento, manual de conduta);
- Não Governamental: Não é ligada institucionalmente a governos;

- Autonomia: Possui equipe de gestão própria, sem controle externo;
- Sem Fins Lucrativos: Não há distribuição de dividendos a direção da organização, e havendo excedentes e ou lucros, estes são investidos na organização;
- Voluntariado: Alta presença de mão de obra voluntária, ou seja, não remunerada.

Para Alves (2002), o termo "Terceiro Setor" inclui vários tipos de organizações e ao mesmo tempo abrange diferentes marcos teóricos. Apesar de ter surgido na década de 70 somente voltou a ter maior visibilidade nos anos 90. Para o autor, nessa época a agenda de diversas instituições como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, universidades e organizações sem fins lucrativos possibilitaram o avanço da temática. É ainda destacada a importância da *John Hopkins University*, que foi responsável pelo projeto "*John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*", que teve grande influência para os pesquisadores do terceiro setor no Brasil, coincidindo com o momento de aumento da discussão da temática em outros países.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR NO BRASIL

No Brasil, o processo de regulamentação das organizações do terceiro setor (ou organizações da sociedade civil) começa no final dos anos de 90 a partir da criação de dois títulos concedidos pela Administração Pública nas esferas municipal, estadual ou federal. Os títulos de Organização Social (OS) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Esses títulos são de ordem jurídica e possuem o objetivo principal de permitir que as entidades possam receber benefícios de governos e órgãos públicos, tais como estabelecimento de parcerias, dotações orçamentárias, isenções fiscais entre outros. Apesar da regulamentação das organizações ser relativamente nova, é importante destacar que as atividades e características do Terceiro Setor no país, remontam historicamente desde o século XVI. O início das organizações tem origem e relação religiosa com referência as Santas Casas de Misericórdia, cuja primeira foi inaugurada em Santos-SP, em 1543.

De acordo com Reis e Silva (2016), a instituição das OSs surgiu pela Lei nº 8.637 de 15 de maio de 1998, fruto de um dos pilares do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, concebido pelo extinto Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado. Já a instituição das OSCIPs foi regulamentada pelo Decreto nº 3.100 de 30 de junho de 1999 e pela Portaria nº 361 de 27 de junho de 1999, como resultado de um movimento promovido pelo

Conselho da Comunidade Solidária, que buscava uma alternativa à figura do convênio, com maior flexibilidade e responsabilização dos gestores, para fortalecer a sociedade civil organizada.

Ao analisar os dados quantitativos sobre o setor, um dado que diverge é o do número de organizações que atuam na área: é possível encontrar um resultado apresentado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) onde informa o número de 820 mil organizações em sua iniciativa "Mapa das Organizações da Sociedade Civil" (Mapa das OSCs). Esta plataforma virtual de transparência pública colaborativa, gerida pelo IPEA, apresenta dados das OSCs nacionais. Por outro lado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresenta o número de 236 mil organizações em seu estudo denominado FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. Ambos os resultados têm como base publicações de 2016. No levantamento do Mapa das OSCs é informado que do universo de 820 mil organizações, somente 1.114 são classificadas como OSs e 7.046 como OSCIPs.

De acordo com Mello e Andrade (2019), em nota técnica emitida pelo IPEA, ambas as fontes de pesquisa consideram como organizações da sociedade civil as que atendam os cinco critérios (Formalidade de Constituição, Não Governamental, Autonomia, Sem Fins Lucrativos e Voluntariado) estabelecidos por Salamon e Anheier (1992). Porém, o que difere no número de organizações no país nos dois estudos é principalmente a base de dados utilizada. A pesquisa FASFIL parte do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, que continha 5,1 milhões de empresas e outras organizações formais ativas com 5,5 milhões de unidades locais no ano de referência 2016; o Mapa das OSCs, por sua vez, utiliza como base os dados do Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS, que contabilizava 20 milhões de registros ativos no mesmo ano. Essa diferença afeta os números apresentados pelas duas pesquisas, porém é importante ressaltar que apesar da diferença na base de dados, a representação das organizações da sociedade civil dentro do universo de cada base é semelhante. De acordo com a FASFIL as organizações sociais representam 4,69%, e na base do Mapa das OSCs o número é de 4,09%.

Tabela 1 - Comparação entre as bases de dados da FASFIL e Mapa das OSCs

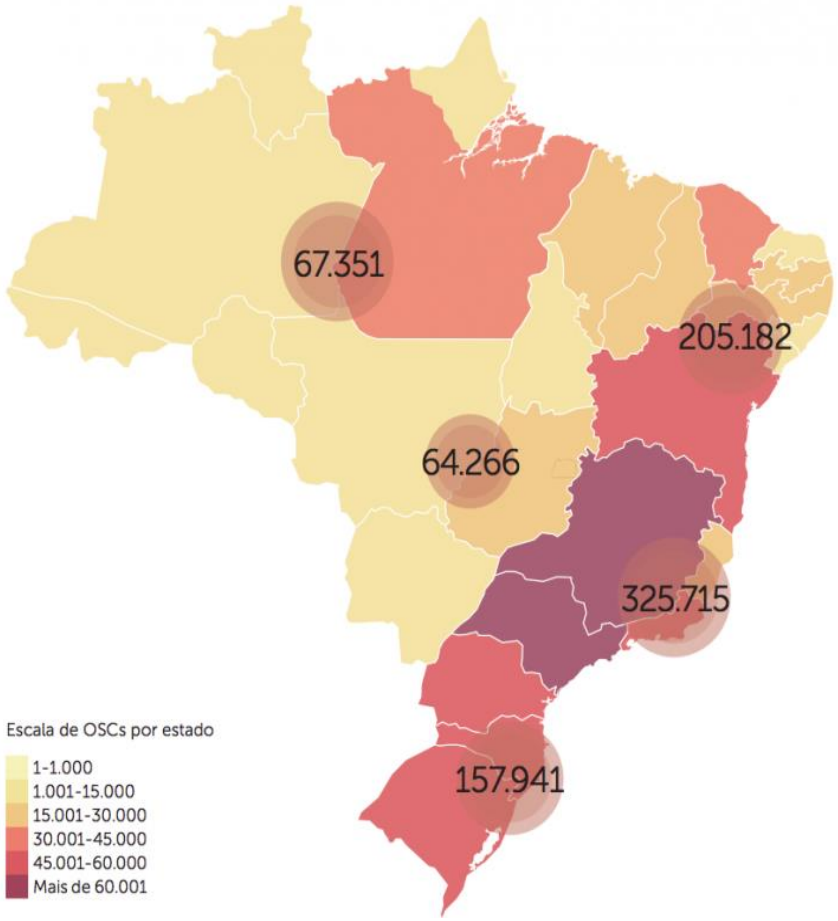
| Base de Dados | Número de Empresas | Número de OSCs | Representação (%) das OSCs |
|---|---|---|---|
| Fasfil | 5.050.615 | 236.950 | 4,69% |
| Mapa das OSCs | 20.075.168 | 820.186 | 4,09% |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de MELLO e ANDRADE (2019)

Com relação à distribuição geográfica das organizações pelo país, o resultado acompanha, em geral, o arranjo da população. Pela FASFIL o Sudeste possui 48,3% das

organizações, enquanto no Mapa das OSCs o resultado é de 40% das organizações, seguido pelo Nordeste (25%), pelo Sul (19%), pelo Centro-Oeste (8%) e pelo Norte (8%).

Figura 2 - Distribuição geográfica das organizações da sociedade civil




Fonte: Craveiro (2018)

Considerando o perfil da mão de obra no setor, a pesquisa FASFIL apontou em 2016 que 35,5% das organizações sem fins lucrativos empregavam 2,3 milhões de funcionários assalariados, com maioria formada por mulheres, representando estas 66% do total. A remuneração média das profissionais era de R$ 2.395,52, e equivalia a 76,0% da dos homens, R$ 3.151,83. No Mapa das OSCs o número de empregados formais sobe para 2,9 milhões, com a predominância das mulheres, sendo estas 65% do total e recebendo em média 85% do salário dos homens. No Mapa das OSCs é destacado ainda que 83% das instituições não possuem um funcionário formal contratado, atuando com funcionários informais (sem carteira assinada) e ou voluntários. Já em relação à escolaridade dos profissionais do setor, a pesquisa mostra que 66% não possuem superior completo e desses, 13% possuem nível fundamental e 49% com o nível médio completo.

É importante destacar que as organizações ainda podem contar tanto com a colaboração de trabalhadores formalmente reconhecidos pela Consolidação das Leis do Trabalho quanto com voluntários. A Lei nº 9608 (BRASIL, 1998) dispõe sobre o serviço voluntário e o compreende como "atividade não remunerada, prestada por pessoa física a uma entidade pública de qualquer natureza, ou a uma instituição privada de fins não lucrativos, a qual tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade."

Em relação a causa e finalidade de atuação, ambas as pesquisas destacam a alta presença de atuação de organizações religiosas no país, principalmente devido ao fator histórico-cultural, sendo responsáveis por 35,3% na FASFILL e 25,4% no Mapa das OSCs. No Mapa das OSCs é destacado ainda a alta presença de organizações da causa de Desenvolvimento e Defesa de Direitos (sendo 53% concentradas no Nordeste do país).

Tabela 2 - Comparação entre a quantidade de OSCs entre a FASFIL e Mapa das OSCs

| Causa de Atuação | FASFIL | % FASFIL | Mapa das OSCs | % Mapa das OSCs |
|---|---|---|---|---|
| Assistência social | 24067 | 10,23% | 27383 | 3,34% |
| Associações patronais, profissionais e de produtores rurais | 28962 | 12,31% | 22261 | 2,71% |
| Cultura e recreação | 32268 | 13,72% | 79917 | 9,74% |
| Desenvolvimento e defesa de direitos | 30266 | 12,86% | 339104 | 41,34% |
| Educação e pesquisa | 15828 | 6,73% | 39669 | 4,84% |
| Habitação | 163 | 0,07% | - | - |
| Outras atividades associativas | - | - | 77550 | 9,46% |
| Outras instituições privadas sem fins lucrativos | 15933 | 6,77% | 19136 | 2,33% |
| Religião | 83053 | 35,30% | 208325 | 25,40% |
| Saúde | 4721 | 2,01% | 6841 | 0,83% |
| **TOTAL** | **235261** | **100,00%** | **820186** | **100,00%** |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FASFIL (2016) e Mapa das OSCs (2016)

A busca por maior regulamentação do setor gerou em 2014 a aprovação da Lei nº 13.019 conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC. Muitas organizações ainda estão se adaptando às novas regras e processos previstos. Em publicação sobre o tema, a Escola Nacional de Administração Pública (2019) classifica de acordo com a natureza jurídica a presença de quatro tipos de organizações no terceiro setor do país:

- Associações: Constituídas pela união de pessoas que se organizam para determinados fins, que podem ser voltados à coletividade ou até mesmo para benefício de seus associados. Por serem fundadas por pessoas, não há exigência de patrimônio ou capital para iniciar o funcionamento;
- Fundações: São definidas pela destinação de seu patrimônio. Seu momento de criação coincide com a dotação de bens destinados a cumprir uma finalidade social, de acordo com a vontade de seus instituidores, que determinam também as formas como esse patrimônio de origem individual ou de empresas será administrado. Por vezes há uma espécie de plano de sustentabilidade aprovado pelo Ministério Público, que autoriza sua criação, eventuais alterações de estatuto e sua dissolução.

Ambos os tipos são regidos por estatutos sociais, elaborados segundo as regras do Código Civil. O atual Código Civil agregou a expressão “de fins não econômicos” para as associações, que vem sendo interpretada como sinônimo de “finalidade não lucrativa” e, portanto, não impede que as OSC realizem atividades de geração de renda coerentes com seus objetivos estatutários.

- Organizações Religiosas: Essas conquistaram uma figura jurídica própria a partir da Lei nº 10.825/2003, que alterou o Código Civil e incluiu um novo tipo societário. Essa classificação é devido a presença dessas organizações nas áreas de educação, saúde e assistência social;
- Cooperativas: São incluídas pois a despeito da finalidade econômica (de geração de renda para os cooperados), as cooperativas no geral, em razão dos princípios que as orientam, têm muito mais semelhanças com as associações. É destacado ainda o papel das cooperativas de inclusão produtiva que atuam em áreas específicas com resultado coletivo como coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos e extrativismo.

De acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, das 820 mil OSCs no país, 709 mil (86%) são associações privadas, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações. Uma parcela residual equivalente a 0,1% figura como organização social (OSs e OSCIPs).

## 2.3 FUNCIONAMENTO E GESTÃO

Para O'Neill (1998) em seu trabalho destaca que existem oito tipos de diferenças entre entidades do terceiro setor e as demais entidades (Propósito/Missão; Valores; Aquisição de Recursos; *Bottom Line* [Resultados]; Ambiente Legal; Perfil do Trabalhador; Governança; e Complexidade Organizacional). O entendimento dessas distinções é relevante para o entendimento de sua capacidade de gestão e de iniciativas próprias da área:

- Propósito/Missão: Para as organizações sem fins lucrativos, o lucro é subsidiário ao propósito de prover algum bem ou serviço, enquanto para as empresas privadas, a provisão de produtos ou serviços tem por objetivo gerar dinheiro;
- Valores: Apesar de todas as organizações terem valores próprios, no terceiro setor os valores são mais centrais ao propósito em relação a outras organizações;
- Aquisição de Recursos: Organizações do terceiro setor possuem uma fonte de recursos extremamente diversificada, alguns exemplos de fontes são: vendas de serviços, doações de indivíduos, recursos de editais e apoios de fundações, empresas e do governo, resultados de investimentos patrimoniais etc. Essa diferença em relação aos outros setores, faz com que o setor tenha uma alta demanda de técnica e pessoal capacitado para a área de captação de recursos das organizações;
- *Bottom Line* (resultado): Considerando a complexidade nos processos de monitoramento e avaliação de impacto dos projetos no terceiro setor não há a mesma clareza existente no mercado quanto ao que representa um bom resultado e quais são os melhores indicadores de eficiência e eficácia;
- Ambiente Legal: A legislação que incide sobre o terceiro setor difere significativamente das leis dos outros setores, particularmente no que diz respeito à aplicação dos recursos e à tributação;
- Perfil do Trabalhador: No terceiro setor, uma parcela do trabalho é realizada por voluntários não remunerados. O tipo de atividade realizada, o nível de qualificação dos trabalhadores e a forma de remuneração diferem no terceiro setor da realidade do Mercado e do Estado;
- Governança: A estrutura de poder e tomada de decisão no terceiro setor atribui um papel importante ao conselho da entidade, formado por voluntários que não devem

se beneficiar dos resultados da organização. A relação entre o conselho e o corpo profissional tende a ser mais próxima do que ocorre no Estado e no Mercado;

- Complexidade Organizacional: No terceiro setor a organização é mais complexa que uma empresa devido ao tipo e variedade de serviços prestados, na relação com múltiplos públicos, na dependência de fontes variadas de recursos e outras dimensões.

Para Falconer (1999), o terceiro setor carece de observações e definições mais profundas em termos de técnicas de gestão, pois apresenta demandas específicas, sendo impraticável a transposição de modelos tradicionais de administração de entidades empresariais ou públicas. Complementa que a deficiência no gerenciamento das organizações sem finalidade lucrativa é um dos principais problemas do setor. Argumenta, com base no trabalho de O'Neill (1998) e nas oito diferenças apresentadas, que as prioridades para o aperfeiçoamento da gestão do terceiro setor brasileiro são a necessidade de transparência e prestação de contas, a sustentabilidade, a qualidade dos serviços e a capacidade de articulação.

Em termos de governança no terceiro setor, Guimarães (2008) traz considerações sobre o caráter da Responsabilidade Social Empresarial, com ênfase para a influência e o interesse de diversos grupos sobre as ações e desempenho das entidades, podendo ser observados critérios que vão desde a melhoria da reputação até preocupações socioambientais. Um exemplo importante é o prêmio Melhores ONGs, promovido pelo Instituto Doar no Brasil. O prêmio utiliza critérios presentes na pesquisa "As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos" - FASFIL do IBGE, e a partir dele é possível conseguir dados importantes sobre as principais organizações sociais atuantes no país. Trabalha com cinco temas transversais relacionados a Causa e Estratégia de Atuação, Representação e Responsabilidade, Gestão e Planejamento, Estratégia de Financiamento, Comunicação e Prestação de contas. A premiação de 2020 obteve a inscrição de 670 organizações, com 200 finalistas e 100 eleitas as melhores ONGs do país. Abaixo é possível visualizar algumas das principais perguntas e o resultado apresentado em relação à porcentagem de organizações de cada etapa, é importante destacar que alguns critérios são avaliados somente em uma das etapas (ONGs Finalistas ou no Melhores ONGS), portanto alguns possuem resultado associado somente em uma das etapas.

Tabela 3 - Critérios e Perguntas direcionadoras do Prêmio Melhores ONGs - 2020

| Pergunta/Critério | ONGs Finalistas | Melhores ONGs |
|---|---|---|
| A organização apresentou uma missão clara e relevante em seu contexto social | 100% | Não avaliado na etapa |
| A organização utiliza Termo de Voluntariado válido para a maioria de seus voluntários? | 87% | Não avaliado na etapa |
| A organização tem e usa indicadores de resultado para monitoramento, planejamento e divulgação de suas ações. | 93% | Não avaliado na etapa |
| A organização participa atualmente de fóruns, redes e/ou grupos em sua região e/ou área de atuação / causa? | Não avaliado na etapa | 100% |
| Os nomes e cargos dos membros da diretoria e de conselhos da organização estão publicados em seu website | 94% | Não avaliado na etapa |
| Existe órgão decisório colegiado responsável por supervisionar, de forma ativa e independente, as principais decisões da organização | 98% | Não avaliado na etapa |
| A organização possui conselho fiscal | 98% | Não avaliado na etapa |
| O tamanho do principal órgão decisório da organização (por ex. conselho de administração / deliberativo / curador) não é nem excessivamente pequeno (por ex, apenas 2 pessoas), nem excessivamente grande (acima de 30 ou 40 pessoas)? | 81% | Não avaliado na etapa |
| Existem medidas para valorizar a diversidade nos órgãos decisórios | 76% | 90% |
| A organização submete suas demonstrações contábeis anuais a uma auditoria independente | 77% | 96% |
| A organização descreveu medidas concretas e relevantes já tomadas para a valorização da diversidade nos órgãos decisórios | 57% | 82% |

| | | |
|---|---|---|
| A organização publica o Estatuto Social em seu site / mídia social, de forma aberta e acessível por qualquer pessoa que quiser consultá-lo | 93% | Não avaliado na etapa |
| O prazo do mandato dos membros dos órgãos decisórios não é inferior a 2 anos nem superior a 4 anos, e os atuais mandatos estão dentro do prazo estipulado | 96% | Não avaliado na etapa |
| A organização apresentou um código interno de conduta / de ética válido | 51% | 77% |
| A organização apresentou um planejamento estratégico / plano de ação válido, utilizado em 2020 ou 2019 | 22% | 60% |
| A organização tem uma previsão de orçamento e/ou uma projeção do fluxo de caixa para o ano de 2020 | 100% | Não avaliado na etapa |
| A organização investe na capacitação / desenvolvimento de seus funcionários e voluntários | 99% | Não avaliado na etapa |
| A organização tem processo estruturado de avaliação de desempenho de toda sua equipe, incluindo os gestores | 65% | 85% |
| A organização envolve seu público-alvo e outros atores em seu processo de planejamento e gestão | 89% | 96% |
| A organização envolve seu público-alvo e a sociedade em seu processo de planejamento e gestão de forma significativa | 21% | 49% |
| A organização contou com algum tipo de apoio especializado em gestão nos últimos dois anos? | 96% | Não avaliado na etapa |
| A organização apresentou um plano de captação de recursos válido, utilizado em 2020 ou 2019, o mais recente disponível | 65% | 89% |
| A organização apresenta boa diversidade de fontes de receita em 2019 (ou seja, não depende muito de apenas 1 fonte). | 65% | 74% |

| | | |
|---|---|---|
| A organização conta ao menos com um funcionário dedicado exclusivamente às atividades de captação de recursos | 85% | 97% |
| A organização possui um plano de captação de recursos para o ano de 2020 | 100% | Não avaliado na etapa |
| Caso tenha um plano, ele estabelece as metas de arrecadação, em Reais, para cada uma das fontes de recursos | 96% | Não avaliado na etapa |
| A organização aceita doações pela internet e apresentou o link correto | 96% | Não avaliado na etapa |
| A organização possui doadores/financiadores mensais recorrentes? (pessoas físicas e/ou jurídicas que doam ao menos 1 vez por mês) | 92% | Não avaliado na etapa |
| Uma das estratégias de financiamento prioritárias é captar doações de muitas pessoas físicas / doadores | 44% | Não avaliado na etapa |
| A organização tem ao menos 3 estratégias prioritárias de financiamento | 97% | Não avaliado na etapa |
| A organização desenvolveu alguma nova estratégia / fonte de captação de recursos nos últimos 2 anos | 39% | Não avaliado na etapa |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Prêmio Melhores ONGs (2020)

A existência de prêmios é importante como critério para investimento por parte de empresas e influência na captação de recursos de organizações do terceiro setor. Para Carrion (2000) a constituição e o estímulo de entidades sem fins lucrativos criam um comprometimento social com problemas que deveriam ser tratados pelo Estado e que a filantropia, antes exercida de forma emocional, foi substituída por um caráter de investimento em que o sucesso pode trazer retornos elevados. A governança no terceiro setor passa a ser uma forma de auxiliar na busca por eficiência, no sentido de maximizar a possibilidade de sucesso de um empreendimento.

Em relação à captação de recursos das organizações é possível identificar uma grande diversidade de fontes utilizadas, como levantado por O'Neill (1998). Um dado que se destaca é que apesar do papel do primeiro e segundo setor corresponderam juntos a 46% da fonte de captação de recursos das organizações, não ocorre situação em que uma fonte de renda

ultrapasse 50%, ou seja, não há influência direta na autonomia da organização social, como defendido como distinção importante por Salamon e Anheier (1992). Já em relação à destinação dos recursos arrecadados, entre as 100 Melhores ONGs, 64,10% são destinados diretamente aos projetos, 7% são destinados à área de captação de recursos, 23,10% são destinados às outras áreas e atividades administrativas e 5,8% destinados ao investimento e melhoria institucional.

Tabela 4 - Fonte de receita das organizações sociais do Prêmio Melhores ONGs

| **Categoria** | **ONGs Finalistas** | **100 Melhores** | **Total** |
|---|---|---|---|
| Indivíduos | 18,70% | 18,20% | 18,50% |
| Governo | 24,50% | 21,20% | 23,50% |
| Empresas / institutos / fundos empresariais | 21,70% | 26,20% | 23,10% |
| Outras ONGs / Fundações / Institutos | 5,10% | 4,20% | 4,80% |
| Fontes internacionais | 7,10% | 7,60% | 7,20% |
| Eventos | 4,80% | 4,10% | 4,60% |
| Venda de produtos / serviços | 10,40% | 10,20% | 10,40% |
| Fundo patrimonial | 1,50% | 0,60% | 1,20% |
| Outros | 6,30% | 7,80% | 6,80% |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Prêmio Melhores ONGs (2020)

Como já destacado anteriormente, a captação de recursos possui um papel importante para a sustentabilidade das organizações. Além disso é importante destacar outros desafios do terceiro setor. Em artigo de Junior, Fontenele e Faria (2009), os autores usando como referência o trabalho de Drucker (1998), Tenório (1999) e Salomon (2005) elencam como os principais desafios do setor: legitimidade legal, sustentabilidade financeira, capacidade de formar redes (articulação), uso de indicadores de desempenho, converter doadores em contribuintes, criar objetivos e identidades comuns, expandir ações sociais e a qualidade nos serviços prestados.

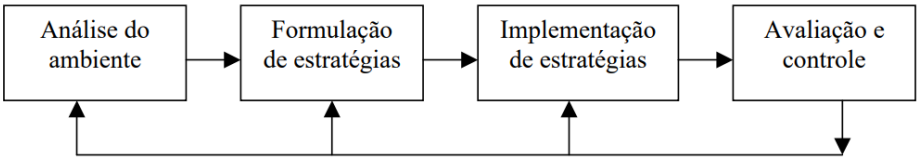
# 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPENHO

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que possui um papel essencial para o futuro das organizações. Neste capítulo são apresentadas a definição, importância, algumas etapas do processo de sua realização e sua presença no terceiro setor. Em seguida, aprofunda-se no conceito de indicadores de desempenho, algumas especificidades do setor, e exemplos utilizados pelas organizações sem fins lucrativos.

## 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um conceito importante para o entendimento do planejamento estratégico é o de gestão estratégica. Para Mintzberg (2003), "a gestão estratégica pode ser definida como um processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia para que seja assegurado o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro". A gestão estratégica é uma atividade contínua que consiste em estabelecer uma estratégia pretendida com base em um plano formal e compatibilizá-la com a estratégia emergente, advinda de fatores incertos do ambiente. Para Hunger e Wheelen (2002), a gestão estratégica utiliza como base quatro elementos chave: sistemática do ambiente, formulação de estratégias, implementação de estratégias e avaliação e controle, seguindo o modelo abaixo representado.

Figura 3 - Elementos básicos da gestão estratégica




Fonte: Hunger e Wheelen (2002)

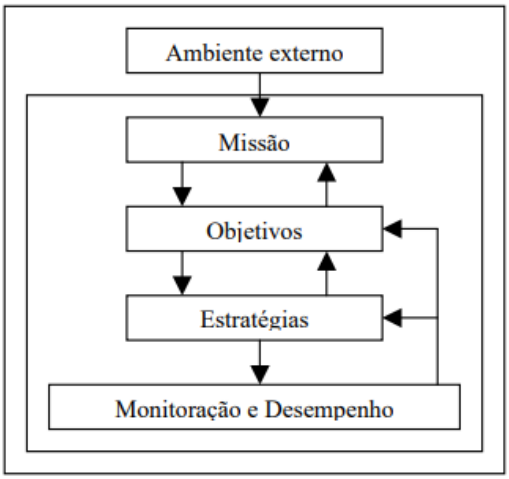
Para Ackoff (1980), o planejamento é um processo que envolve a tomada e avaliação de cada decisão e de um conjunto de decisões inter-relacionadas para aumentar a probabilidade de um resultado favorável. Para Drucker (1998), o planejamento é um processo contínuo e sistemático para tomada de decisões a partir da organização das atividades necessárias para o alcance dos objetivos, medições de resultados e confronto com as expectativas almejadas.

O planejamento estratégico é responsável por trazer para a realidade da organização um processo mais inovador e com bons resultados ao enfrentar adversidades com soluções mais corretas e embasadas. De acordo com Oliveira (2002), o planejamento estratégico é um

processo administrativo que proporciona a metodologia gerencial para a escolha da melhor direção a ser seguida pela organização, considerando fatores externos e reagindo a eles de forma inovadora e diferenciada. Por sua vez, Tenório (1998) destaca ainda a visão macro que o mesmo proporciona para curto e longo prazo ao denominar o planejamento estratégico como aquele planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance, baseada na análise do contexto da organização.

Para Pasquale (2006), Hudson (ver figura 5) apresenta um modelo de planejamento relativamente simples, porém muito flexível e adaptável à realidade das organizações, dada a liberdade em relação ao detalhamento de suas etapas. No modelo, são considerados os aspectos primordiais como a análise do ambiente externo, missão, objetivos, estratégias e a monitorização do desempenho.

Figura 4 - Planejamento Estratégico de Hudson

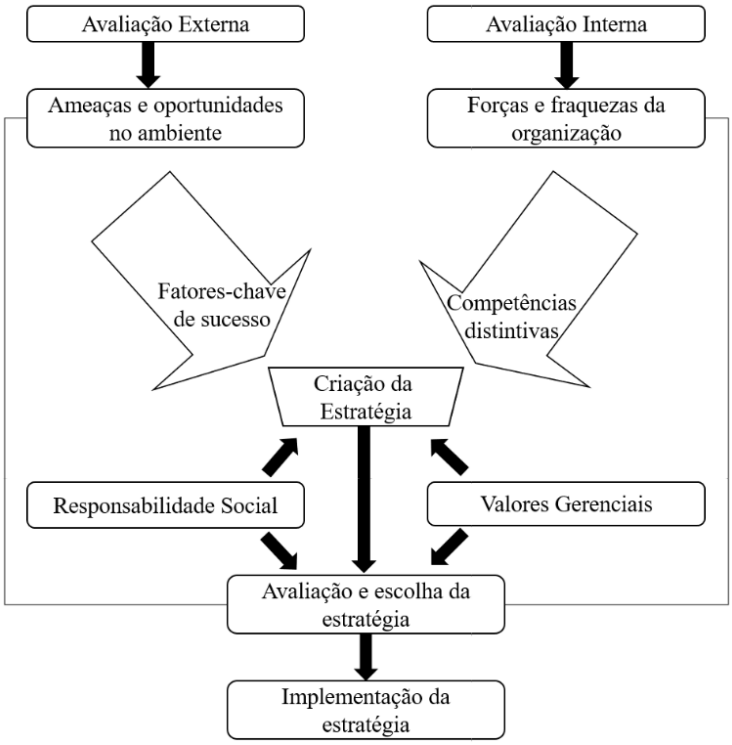



Fonte: Hudson (1999)

Segundo Allison e Kaye (1997) o planejamento estratégico em sua realização é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades. Para a tomada de decisão diante das variáveis ambientais (internas e externas) é preciso haver uma sequência lógica e sistematizada que será consolidada através do processo de planejamento. Segundo Guerreiro (1995), essa sequência se inicia pelo planejamento estratégico, passa pelas fases de pré-planejamento, planejamento e programação do planejamento operacional, pela fase de execução e, finalmente, pela fase do controle gerencial. Considerando o foco do trabalho, é apresentado abaixo um modelo de planejamento estratégico mais amplo considerando as etapas presentes no segundo setor (neste modelo ainda são incluídas a responsabilidade social e os valores gerenciais), para posteriormente podermos

aprofundar em modelos com foco no terceiro setor. Esse modelo abaixo é apresentado por Mintzberg (2003).

Figura 5 - Processo de Planejamento Estratégico




Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003)

Outro conceito também utilizado é o de planejamento estratégico situacional, de acordo com Lida (1993), é um formato mais flexível, adaptável a mudanças, e em sua realização não separa as funções de planejamento das de execução. Neste modelo de planejamento são realizadas análises situacionais para orientar a liderança da organização no momento de ação. E é utilizado em organizações que atuem com planejamentos com horizontes menores e trocas de dirigentes. O ESF-Brasil, que é a empresa deste estudo de caso, optou por realizar um planejamento tradicional em 2019, pela proximidade de seu conselho consultivo e deliberativo, e por ser o primeiro planejamento estratégico da organização.

### 3.1.1 Planejamento estratégico no terceiro setor

Ao considerar a realidade das entidades do terceiro setor, um fator destacado por alguns autores em relação ao planejamento estratégico em empresas sem fins lucrativos é o tamanho organizacional. Ainda de acordo com Mintzberg (1994) o tamanho é uma das condições facilitadoras necessárias para a programação estratégica. Para Harrison (1992), o tamanho organizacional e a prevalência de tecnologia são dois fatores chave em termos de influência na incerteza que rodeia o sucesso da implementação de escolhas estratégicas. Além disso, Ebrahim

(2003) reforça ainda o papel dos doadores das organizações. Esses cada vez mais exigem critérios na avaliação de possíveis beneficiados e essa ação de planejamento pode sobrecarregar pequenas organizações. Por isso, recomenda-se que o tamanho e a capacidade sejam fatores determinantes em uma escala de avaliação para a realização do planejamento estratégico no terceiro setor.

Para Bertero e Ávila (2016), o planejamento estratégico alinhado com ações de governança, contribui como uma importante ferramenta comportamental, uma vez que evita embates em momentos de decisão sobre direcionamentos das organizações, formatos de gestão e até mesmo em investimentos dos recursos disponíveis. É destacado que um planejamento define mecanismos de controle dos agentes que participam do processo decisório e auxilia na melhoria do desempenho das entidades. Essa necessidade de processos para transparência e decisão ainda é ressaltada por Mendonça e Machado (2004) que apresentaram uma preocupação derivada de conflitos no terceiro setor, especificamente com relação à verificação se as ações dos gestores das entidades sem finalidade lucrativa estão alinhadas aos interesses de doadores ou financiadores, e ainda se estão sendo seguidos os objetivos estatutários baseados na missão de constituição da organização.

Para Bryson (2018), ao se considerar as ações em rede do terceiro setor é necessário evidenciar o uso do método de diagnóstico SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats* - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para análise do ambiente em que a organização está inserida. É destacado pelo autor que previamente à análise, a organização deverá preparar vários relatórios acerca das forças externas (clientes, usuários, mantenedores, tendências políticas, econômicas e sociais) e internas (informações, pessoas, resultados e departamentos).

Vários fatores influenciam as entidades do Terceiro Setor a buscarem pelo uso do planejamento estratégico como recurso gerencial. A tentativa de minimizar o efeito dos fatores externos, a melhoria em relação à competitividade e a estratégia são algumas dessas razões. De acordo com pesquisa realizada por Carvalho (2004), as organizações sociais que realizam o planejamento estratégico possuem uma sobrevivência maior no mercado, atuando por um tempo em média 61,4% maior do que as que não utilizam essa ferramenta de gestão.

É importante ressaltar ainda como levantado por Lima Filho (2010) em estudo conduzido com organizações do terceiro setor, que o planejamento estratégico procura

aumentar as chances de sucesso, mas não o garante. Ele colabora para a diminuição dos riscos. Um planejamento bem-feito pode evidenciar uma oportunidade de investimento além de otimizar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, pode-se visualizar cada parte da empresa, ao mesmo tempo em que permite ver a empresa como um todo, o que vai ajudar a desenvolver métodos e estratégias eficientes.

Em relação a modelos para a realização do processo, Hudson (1999) destaca a importância dos valores em organizações do terceiro setor, porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida. Um fator crítico ainda levantado pelo autor para o sucesso das organizações sociais é a liderança das organizações sociais. Elas devem possuir ações estratégicas sempre voltadas para o futuro, alinhadas com as necessidades da comunidade e apresentar uma boa relação com doadores.

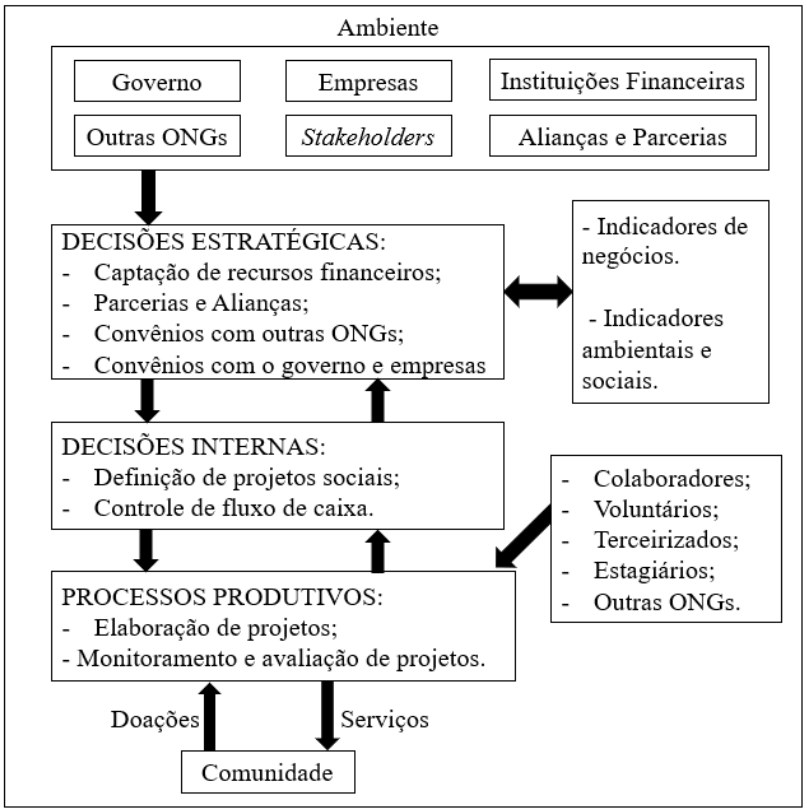
Para Tachizawa (2012), um modelo de gestão para organizações sem fins lucrativos deve possibilitar que os elementos que integram a gestão de organizações sem fins lucrativos estejam relacionados aos seguintes aspectos: parcerias; gestão com pessoas; estratégias financeiras; tecnologias da informação, estrutura organizacional e indicadores de gestão aplicados. O modelo proposto por Tachizawa identifica que as principais decisões de gestão estratégica estão focadas na captação de recursos financeiros, parcerias e convênios com o governo, instituições financeiras e outras organizações sociais. É destacado ainda que o desafio das organizações está em encontrar formas de gestão capazes de garantir a sua sustentabilidade. Por todos esses motivos, a busca por uma maior eficiência tem aproximado, cada vez mais, a abordagem da gestão estratégica adotada por dos modelos utilizados por empresas privadas.

Um modelo de planejamento estratégico com um foco em organizações do terceiro setor é apresentado por Tachizawa (2002) (ver figura 6). Para o autor, um modelo deve ser capaz de identificar as estratégias aplicáveis a organizações sociais, hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento e identificar agentes e instituições que se integram à organização. Com base nessas definições iniciais, o modelo apresentando ainda considera os seguintes pressupostos:

- Existem estratégias genéricas para cada tipo de organização;
- As estratégias genéricas podem subsidiar a definição das estratégias específicas que, em seu conjunto, tornam cada organização peculiar;
- As estratégias genéricas e as específicas fazem parte do processo decisório;

- As estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização, dos valores e da cultura dominante;
- O processo decisório pode ser hierarquizado em níveis de decisão delineados pelo foco estratégico e que se compõe das decisões necessárias à operacionalização das atividades da organização;
- As decisões estratégicas estabelecem as regras de decisão para as camadas operacionais.

Figura 6 - Planejamento Estratégico de Tachizawa




Fonte: Adaptado de Pasquele (2006)

Alves, Pozo e Tachizawa (2012), a partir da análise de modelos de planejamento estratégico com aplicação no terceiro setor, concluem que em comum, todos esses modelos têm como objetivo final a elaboração de um plano estratégico que é um documento resultante de todo o processo de planejamento estratégico. Os autores convergem para a mesma linha de pensamento, quando afirmam que o monitoramento e o controle proporcionam a comparação entre o que foi proposto e o que foi realizado, permitindo dessa forma que ações sejam iniciadas para a retomada do rumo pretendido. Destacam ainda que a sobrevivência das organizações sociais evolui, cada vez mais, em direção a um processo de gestão estratégica, sistêmico e cientificamente estruturado, para o cumprimento de sua missão.

## 3.2 SISTEMA DE MEDIÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

### 3.2.1 Considerações gerais

Para Rummler e Brache (1994), um sistema de medição de desempenho é aquele que permite que uma organização não atue como se esperasse “lançar um míssil desorientado procurando um alvo impreciso, a uma velocidade imprevisível”. Os autores destacam que a existência de um sistema de medidas de desempenho permite realizar um diagnóstico da situação presente e prever a situação futura de uma organização, auxiliando na realização de ações proativas, definindo estratégias e ações para manter uma vantagem competitiva.

Um dos principais benefícios de um sistema de acordo com Hronec (1994), é que a partir da adequação da empresa à medição e avaliação é possível utilizar a base de informações da organização de maneira estratégica e decisória, auxiliando a empresa em qualquer situação de mudança, trazendo melhorias à comunicação, evitando ou contornando barreiras. Ainda é destacado que a partir da avaliação de desempenho, é possível a modificação e a adaptação do comportamento humano a novos e melhores processos de gestão.

Para Caro, Rado e Neres (1998), o objetivo do sistema de medição de desempenho é estabelecer o grau de evolução, estagnação ou involução de seus processos e atividades desenvolvidas. A correção e adequação de seus bens e serviços são também colocadas em evidência. É possível ainda usar informação de maneira adequada e no momento devido, a fim de tomar as ações preventivas e ou corretivas que levem ao alcance de metas e objetivos da empresa.

Considerando um sistema de medição de desempenho, é necessário o entendimento de três atributos importantes utilizados no processo de mensuração. Jeunon e Santos (2014) apresentam a partir da revisão de outros trabalhos, os conceitos de:

- Eficiência: É relacionada a um processo meio, ou seja, a ordem das etapas seguintes, as normas e regulamentos adotados. Busca encontrar os meios e procedimentos mais adequados para atingir da melhor forma os resultados e metas pretendidos;
- Eficácia: É o objetivo final, como a avaliação dos resultados esperados em relação aos resultados projetados, é relacionada de modo geral, a conquista dos objetivos e sucesso. Pode ainda ser considerado como as medidas que servem como indicadores, na qual avaliam o grau dos objetivos alcançados;

- Efetividade: Este atributo é ligado às mudanças realizadas pelo uso adequado da eficiência, alinhada à eficácia da estrutura utilizada. A efetividade é como uma variável de satisfação ao atendimento das necessidades de todos os envolvidos no contexto dos projetos e ações.

Para garantir um sucesso de um sistema de medição de desempenho Caro, Rado e Neres (1998) destacam a necessidade de se considerar alguns princípios básicos em relação ao processo:

- Medir o que é importante: é necessário priorizar a medição de itens que impactem ou indiquem o sucesso da empresa, buscando sempre os indicadores chave;
- Utilizar um mix de medidas equilibrada: Ao definir as medidas é necessário considerar a perspectiva dos envolvidos no processo, em especial os decisores como acionistas, *stakeholders* e clientes. É importante buscá-los para definir o que deve ser medido;
- Envolver os funcionários: Durante o desenho e implementação do sistema de medidas é necessário dar aos funcionários o senso de propriedade, o qual leva a melhorar a qualidade do sistema de medição do desempenho;
- Alinhamento com a missão: As medidas de desempenho devem derivar-se da declaração de missão da empresa, assim como das estratégias, que são planos para atingir a missão.

Em relação a avaliação dentro dos sistemas, Goldman (1992) começa a levantar o conceito de indicadores. A partir do momento que é necessário realizar uma avaliação de desempenho deve-se considerar as especificidades de cada sistema avaliado, assim como se basear em critérios próprios a cada atividade e o todo deve ser analisado considerando a perspectiva dos diferentes agentes econômicos do sistema. Para Sproesser (1998), assim como no processo de planejamento estratégico, ressalta-se a necessidade do olhar externo e análise de outras organizações no processo de avaliação do desempenho, que deve colocar em evidência a necessidade de uma observação detalhada de um número de empresas semelhantes, seja com os melhores resultados financeiros, seja as que detêm as maiores partes do mercado.

Os indicadores de desempenho também chamados de KPIs - *Key Performance Indicators* atuam dentro dos sistemas de medição e no planejamento estratégico de uma organização. Para Valarelli (1999), indicador é uma medida que resume informações relevantes

de um fenômeno particular. Esta definição é bem semelhante ao conceito apresentado por Bellen (2006) que afirma ser um indicador uma medida do comportamento do sistema em termos de atributos expressivos e perceptíveis.

Para Burt e Sparks (1997), os indicadores estão ligados diretamente aos critérios de eficácia e atribuição de sucesso, uma vez que são utilizados para verificar os resultados das organizações. Quando medidos sistematicamente ao longo do tempo, auxiliam as empresas a acompanhar se o que foi previsto em seu planejamento estratégico está sendo realizado. As medidas de desempenho ainda são utilizadas para diagnosticar de forma adequada possíveis falhas e lacunas de gestão e assim auxiliar no processo de tomada de decisão.

Com relação ao processo de determinação e escolha de indicadores de desempenho a serem utilizados, de acordo com Hronec (1994) é necessário a realização de um balanço dos interesses, um melhor entendimento das necessidades dos clientes (internos e externos) e as suas necessidades. Neste entendimento é preciso que a empresa estabeleça de maneira bem clara quais são as dimensões de qualidade que os seus clientes esperam no serviço/produto e sua importância relativa. Além disso, um fator prioritário e inicial no processo é o entendimento de quais são os fatores-críticos de sucesso da organização. Esses fatores são aqueles que são importantes para a vantagem competitiva individual em um setor e como eles se relacionam aos objetivos estratégicos da empresa.

Uma classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição de Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade (2012), divide os indicadores em indicadores de esforço e de resultados. Nesta divisão os dois conceitos podem ser entendidos como:

- Indicador de Esforço: É aquele que pode ser gerenciado a partir da cobrança, e exige um esforço específico para construir outro indicador maior. Também é conhecido como indicador construtor, de esforço, *driver* ou direcionador;
- Indicador de Resultado: É um indicador menos gerenciável, caso não esteja desdobrado com base em indicadores de esforço. O indicador de resultado é construído com base nos indicadores de esforço. Também é conhecido como indicador construído, *outcome* ou de controle.

Quadro 2 - Características dos Indicadores de Esforço e de Resultado

| Esforço | Resultado |
|---|---|
| Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos. | Serve para verificar se os objetivos estão sendo atendidos. |
| Mede a causa antes de o efeito acontecer. | Mede o efeito após certo tempo. |
| Indicado para medição de planos de ação, projetos e iniciativas. | Indicado para a medição do alcance dos objetivos. |

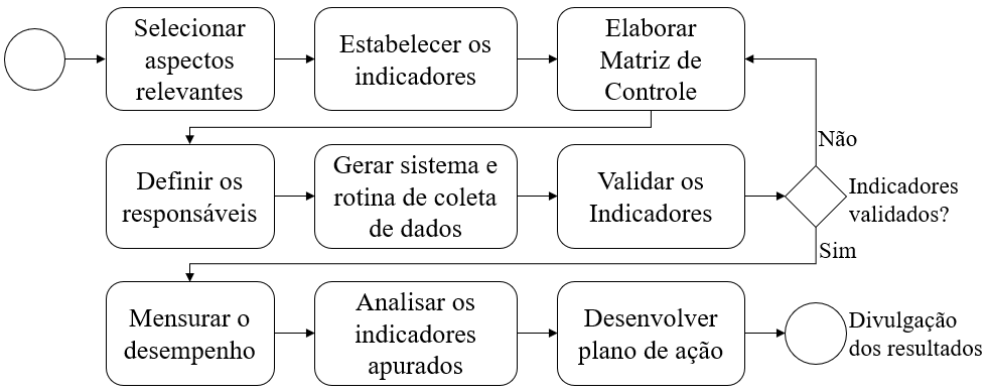
Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Fundação Nacional de Qualidade (2012)

Com base nos dois conceitos apresentados anteriormente, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em seu guia de indicadores de 2016, considera que ao compor um sistema de indicadores, cabem as seguintes ponderações:

- Um sistema de medição somente com indicadores de esforço, é um sistema pouco objetivo e mais preocupado com os meios que com os resultados;
- Um sistema de medição somente com indicadores de resultados, é um sistema pouco estratégico, não considerando os meios e sua influência ao resultado;
- O indicador de resultado, deve se relacionar a um ou mais indicadores de esforço;
- Um sistema estruturado com indicadores de esforço e de resultado balanceados é a chave para um bom sistema de gestão.

De acordo com os conceitos previamente apresentados sobre sistemas de desempenho, indicadores e planejamento estratégico, é possível verificar no modelo proposto pelo SEBRAE (2016) as etapas existentes dentro de um sistema com indicadores de desempenho. É importante ressaltar ainda que esse sistema é parte da etapa de monitoramento e avaliação de um planejamento estratégico.

Figura 7 - Sistema de Indicadores proposto pelo SEBRAE




Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

### 3.2.2 Indicadores de desempenho no terceiro setor

Os indicadores de desempenho e seus sistemas para medição possuem no segundo setor uma presença e funcionamento mais estruturados. Ao considerar o terceiro setor e sua governança, alguns novos fatores e necessidades devem ser colocados em evidência. De acordo com Drucker (1998), as boas práticas de governança corporativa e desempenho são tratadas normalmente quando se observam parâmetros e processos de empresas com finalidade lucrativa, principalmente aquelas de grande porte e administração profissional. No terceiro setor alguns fatores como a presença de voluntariado, conflitos de agenda e presença de poucos profissionais devem ser considerados. Um destaque ainda levantado é que, na maioria das vezes, devido a finalidade não lucrativa, a utilização de avaliações financeiras para a representação do grau de sucesso da organização não é adequada para quantificar os resultados. Em relação às similaridades, Leal e Famá (2007), ao estudarem a governança em organizações sociais, concluíram que grande parte dos princípios e práticas de governança corporativa podem ser utilizados no terceiro setor, principalmente os relacionados de alguma forma a captação de recursos como a ética, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e transparência.

A partir das dificuldades do terceiro setor, um tema amplamente discutido tem sido a avaliação e monitoramento dos projetos desenvolvidos pelas organizações sociais. A necessidade de indicadores voltados para a identificação e mensuração de impacto social tem se tornado pauta constante em eventos e ações do setor. Para Grootaert e Thierry (2001), avaliar a eficácia de um projeto social demanda a criação de indicadores e metodologias para medir o impacto e identificar os resultados gerados. Em concordância com isso, Porter e Kramer (1999) ressaltam que as organizações sociais precisam criar valor para a sociedade, e para tal é necessário mensurar e comprovar o desempenho de seus projetos e ações desenvolvidas.

Segundo Bertero e Ávila (2016) as organizações que não utilizam indicadores possuem dificuldades e maiores entraves em processos de melhoria de gestão e desenvolvimento das atividades. Com relação à comunicação durante o processo, Tangen (2005) destaca que as medidas de desempenho, para surtir efeito, devem ter sua estratégia difundida em todos os níveis hierárquicos da organização, com criação de metas para cada área e possibilitar um entendimento claro aos executores de como é a medição e avaliação dos resultados.

De acordo com Carvalho (2015), a aproximação com indicadores e padrões de governança do segundo setor está muito relacionada com a área de captação de recursos. Para

o autor, as organizações sociais utilizam geralmente na sua apresentação de projetos e resultados o termo de “impacto social”, termo que apresenta uma conotação muito subjetiva. Dessa forma é esperada uma maior cobrança por parte de financiadores por linguagens mais claras e que quantifiquem por meio de indicadores os ganhos ou resultados sobre os recursos investidos.

No Brasil, uma das organizações responsáveis pela difusão da cultura de governança e indicadores no terceiro setor é o Grupo de Institutos Fundações e Empresas - GIFE. essa associação é composta por investidores sociais no país, dentre eles institutos, fundações e empresas totalizando atualmente cerca de 160 associados. O grupo que atua desde 1989 é referência na temática de investimento social privado e é responsável por investir cerca de R$ 2,9 bilhões por ano na área social no Brasil. O GIFE, em parceria com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, foi responsável pela criação dos Indicadores GIFE de Governança. Esse instrumento composto por cinco áreas e vinte indicadores é utilizado por associações e fundações para autoavaliação, além de identificar boas práticas de gestão e governança a serem aplicadas ou corrigidas. Além disso, os Indicadores GIFE são utilizados como critérios por empresas auditoras em organizações sociais para obtenção de selos e certificados, e utilizados por empresas como critérios para doação de itens e recursos a organizações sociais. É importante destacar que a área de Estratégia e Gestão, é responsável por quatro dos vinte indicadores avaliados. De acordo com o GIFE os indicadores são responsáveis por gerar impacto nas organizações da sociedade civil, a partir do momento que incentiva práticas relacionadas a:

- maior profissionalização e eficiência;
- sustentabilidade financeira;
- maior transparência com partes interessadas;
- melhor capacidade de prestação de contas para a sociedade;
- realização de atividades de forma idônea;
- difusão de boas práticas no setor como um todo;
- cumprimento de sua missão, assegurando seu sentido público e ampliando sua capacidade de impacto.

Para alguns autores como Falconer (1999), o problema fundamental no setor é um problema de gestão. Desta forma, tem surgido nos últimos anos programas de capacitação para instituições do terceiro setor. Um exemplo que podemos citar de organização dedicada a essa

necessidade é a Phomenta, um negócio social, responsável por capacitar e auditar organizações sociais no Brasil, com base em padrões internacionais de transparência e governança de gestão no terceiro setor. Em relação a indicadores de desempenho a empresa destaca inicialmente a importância das informações que as organizações possuem acesso e que não se deve somente colher as informações, mas destinar um tempo para a análise e entendimento dos dados, dessa forma definindo alterações e melhorias de estratégias. A Phomenta apresenta alguns exemplos de indicadores considerados iniciais para organizações em processo de adequação:

- Captação: frequência de doações, valor médio (*ticket*), proporção e valor por origem (evento, campanha, pessoa física, pessoa jurídica, governo, entre outros), número de doadores recorrentes;
- Comunicação: interação em redes sociais, proporção de pessoas da mala de emails que abriram a mensagem/informativo enviado, número de artigos publicados na imprensa (*clipping*);
- Pessoas: proporção de preenchimento de cargos, diferença entre salário oferecido pela organização social e salário médio do mercado, nível de satisfação dos colaboradores, e rotatividade dos colaboradores;
- Serviços: proporção de beneficiários que concluíram o programa, nível de satisfação, número médio de dias para atendimento de demanda de beneficiários;
- Voluntariado: proporção de voluntários pontuais que retornam a organização, proporção de voluntários que se tornam doadores, tempo médio de permanência, número de *stakeholders* trazidos por voluntários.

### 3.2.3 Indicadores de desempenho utilizados na organização

Os indicadores que serão analisados neste trabalho são baseados no sistema de medição de desempenho adotado no Engenheiros Sem Fronteiras – Brasil (ESF-Brasil), organização sem fins lucrativos que atua no país, e é responsável pela gestão nacional de equipes locais de voluntários em 65 cidades, essas equipes são denominadas núcleos. Em 2019 a organização implementou um planejamento estratégico, e realizou a medição de seus indicadores considerando um horizonte de três anos até dezembro de 2021. Para atingir suas metas previstas para cada indicador a organização tem seguido planos considerando cada objetivo estratégico de gestão implementado.

Em relação a gestão e funcionamento da organização é necessário considerar algumas características, uma vez que funciona como uma gestora de outras organizações sociais (os núcleos):

- A organização possui uma equipe de gestão própria, e seus núcleos possuem uma equipe de gestão local. Nessas equipes há os cargos ou funções próximas de diretores/líderes e assessores;
- Em relação aos seus departamentos destinados a gestão, o ESF-Brasil possui cinco: Presidência (responsável pela gestão interna e representatividade externa), Acompanhamento (responsável pela criação e processo de promoção dos núcleos), Comunicação (responsável pela comunicação institucional), Desenvolvimento (responsável pela criação de conteúdo e oferecer suporte técnico aos núcleos), Projetos (responsável por oferecer suporte técnico aos núcleos na área de projetos e gerenciar os projetos do ESF-Brasil). Portanto os departamentos de Acompanhamento e Desenvolvimento realizam ações mais relacionadas aos núcleos da organização, e os outros departamentos atuam mais internamente ou de forma conjunta;
- Os indicadores de desempenho utilizados na organização podem ter uma abrangência interna, ou seja, relacionados a gestão da própria organização social ESF-Brasil, ou uma abrangência nacional, quando o indicador é resultado de somatório ou média com base em resultado de todos os núcleos da organização.

A seguir são apresentados quais são os indicadores utilizados pela organização, assim como sua forma de medição, o principal departamento responsável pelos resultados, e a abrangência do indicador. No capítulo 5 é realizada a análise descritiva.

- Nível de Complexidade dos Projetos Desenvolvidos na Rede: É a média global de três critérios avaliados na realização de todos os projetos desenvolvidos pelo ESF-Brasil e pelos núcleos. Os critérios utilizados são de tempo, custo e nível técnico com base em uma escala de um a cinco, com medidas definidas. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Projetos;
- Nível de Engajamento dos Núcleos da Rede: É a média global de presença ou cumprimento de atividades por parte dos núcleos da organização, alguns exemplos são envios de relatórios de projetos, de informações internas, presença em

assembleias e reuniões gerais. Este indicador é responsabilidade principal dos departamentos de Acompanhamento e Desenvolvimento;

- Nível de Satisfação com o ESF-Brasil: É a média global de avaliação realizada pelos voluntários da rede (ESF-Brasil e núcleos), em relação a satisfação do trabalho realizado pelo ESF-Brasil. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Acompanhamento;
- Número de Artigos Científicos Publicados: É o somatório do número de artigos científicos publicados sobre a organização e seus projetos, em eventos internos e externos. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Projetos;
- Número de Beneficiados pelos Projetos da Rede: É o somatório do número de pessoas beneficiadas pelos projetos realizados pelo ESF-Brasil e seus núcleos. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Projetos;
- Número de Doadores Recorrentes: É o somatório do número de doadores (pessoa física) que a organização possui ativos. Este indicador é responsabilidade principal da Coordenação de Captação de Recursos, subárea dentro da Presidência da organização;
- Número de Eventos na Rede: É o somatório do número de eventos realizados pelo ESF-Brasil e pelos núcleos da organização. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Desenvolvimento;
- Número de Manuais Publicados: É o somatório do número de manuais de gestão, criados para utilização das lideranças dos núcleos e disponibilizados para acesso na *intranet* da organização. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Desenvolvimento;
- Número de Parcerias Financeiras: É o somatório do número de parcerias financeiras (empresas/governos). Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Presidência;
- Número de Projetos da Rede: É o somatório do número de projetos finalizados pelos núcleos e ESF-Brasil, que tenham relatório padronizado entregue. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Projetos;
- Presença em Redes Sociais: É constituído do somatório do número de curtidas e seguidores nas três principais redes sociais da organização (*Facebook, Instagram e LinkedIn*). Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Comunicação;

- Presença na Imprensa: É o somatório de aparições em meios midiáticos. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Comunicação;
- Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais (%): Mede a relação entre a quantidade de núcleos que aderem a campanhas de captação e de foco institucional, e o número total de núcleos. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Comunicação;
- Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação (%): Mede a relação entre o número de equipes inscritas no processo de fundação (criação de um novo núcleo) e o número de núcleos aprovados no processo. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Acompanhamento;
- Proporção de Núcleos de Nível Sênior (%): Mede a relação entre o número de núcleos em nível de maturidade Sênior (nível mais alto), em relação ao número total de núcleos da organização. No processo de definição de Níveis, os critérios são baseados em processo de seleção com *checklist* conforme maturidade do núcleo. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Acompanhamento;
- Proporção de Sucesso em Editais Financeiros (%): Mede a relação entre a inscrição de editais e o resultado positivo em editais de patrocínio financeiro oferecido por empresas, outras organizações e governo. Este indicador é responsabilidade principal da Coordenação de Captação de Recursos, subárea dentro da Presidência da organização;
- Proporção de Sucesso em Editais Institucional (%): Mede a relação entre a inscrição de editais e o resultado positivo em editais institucionais, como mentorias, entrada em coalizões e pactos relacionados a causa da organização. Este indicador é responsabilidade principal da Coordenação Institucional, subárea dentro da Presidência da organização;
- Retenção dos Voluntários: É o tempo médio que os voluntários permanecem na organização. Este indicador é responsabilidade principal do departamento de Acompanhamento;
- Valor Médio de Doação: É o valor médio entre o valor total doado por pessoas físicas a organização e o número de doadores. Este indicador é responsabilidade principal da Coordenação de Captação de Recursos, subárea dentro da Presidência da organização.

Tabela 7 - Indicadores utilizados pela organização

| Indicador | Abrangência | Departamento Responsável | Frequência de Medição |
|---|---|---|---|
| Nível de Complexidade dos Projetos Desenvolvidos na Rede | Nacional | Projetos | Anual |
| Nível de Engajamento dos Núcleos da Rede | Nacional | Acompanhamento e Desenvolvimento | Trimestral |
| Nível de Satisfação com o ESF-Brasil | Nacional | Acompanhamento | Anual |
| Número de Artigos Científicos Publicados | Nacional | Projetos | Anual |
| Número de Beneficiários dos Projetos da Rede | Nacional | Projetos | Anual |
| Número de Doadores Recorrentes | Interna | Presidência | Trimestral |
| Número de Eventos na Rede | Nacional | Desenvolvimento | Anual |
| Número de Manuais Publicados | Interna | Desenvolvimento | Trimestral |
| Número de Parcerias Financeiras | Interna | Presidência | Trimestral |
| Número de Projetos da Rede | Nacional | Projetos | Anual |
| Presença em Redes Sociais | Interna | Comunicação | Trimestral |
| Presença na Imprensa | Nacional | Comunicação | Anual |
| Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais | Nacional | Comunicação | Trimestral |
| Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação | Nacional | Acompanhamento | Anual |
| Proporção de Núcleos de Nível Sênior | Nacional | Acompanhamento | Trimestral |
| Proporção de Sucesso em Editais Financeiros | Interna | Presidência | Trimestral |
| Proporção de Sucesso em Editais Institucionais | Interna | Presidência | Anual |
| Retenção de Voluntários | Nacional | Acompanhamento | Anual |
| Valor Médio de Doação | Interna | Presidência | Anual |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2019)

# 4. ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL

Neste capítulo é realizada uma apresentação do Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil. São abordados seu histórico, o funcionamento de seu planejamento estratégico e os planos estratégicos que geraram a base para a criação dos indicadores utilizados na organização. Ainda é feita uma relação com os conceitos de capítulos anteriores relacionados a causa da organização e relações dentro do terceiro setor brasileiro.

## 4.1 HISTÓRICO

A rede internacional *Engineers Without Borders International* (EWB-I) fundada nos anos 80, está presente em mais de 100 países. Com mais de 40 mil voluntários, trabalha com a visão da construção de um mundo sustentável, onde a engenharia atua como um instrumento para o desenvolvimento social gerando benefícios sociais e ambientais.

O Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil (ESF-Brasil) é uma organização sem fins lucrativos que faz parte da rede EWB-I e possui por objetivo principal atuar com projetos nos eixos de infraestrutura, educação, empreendedorismo social e sustentabilidade. Utilizando como seus pilares educação, engenharia, sustentabilidade e voluntariado, desde sua fundação em 2010, na cidade de Viçosa em Minas Gerais, chegou a mais de 60 equipes com um quadro de 2000 voluntários fixos em todas as regiões do Brasil.

Atuando em núcleos, a organização busca de maneira descentralizada gerar impacto social em cada cidade que possui sede. As equipes são criadas através de formações, acompanhamentos e consultorias técnicas constantes por parte da sede nacional da organização. A equipe local por sua vez constitui parcerias com empresas, universidades e comunidade para a busca de soluções para problemas sociais atuando com a causa do desenvolvimento local.

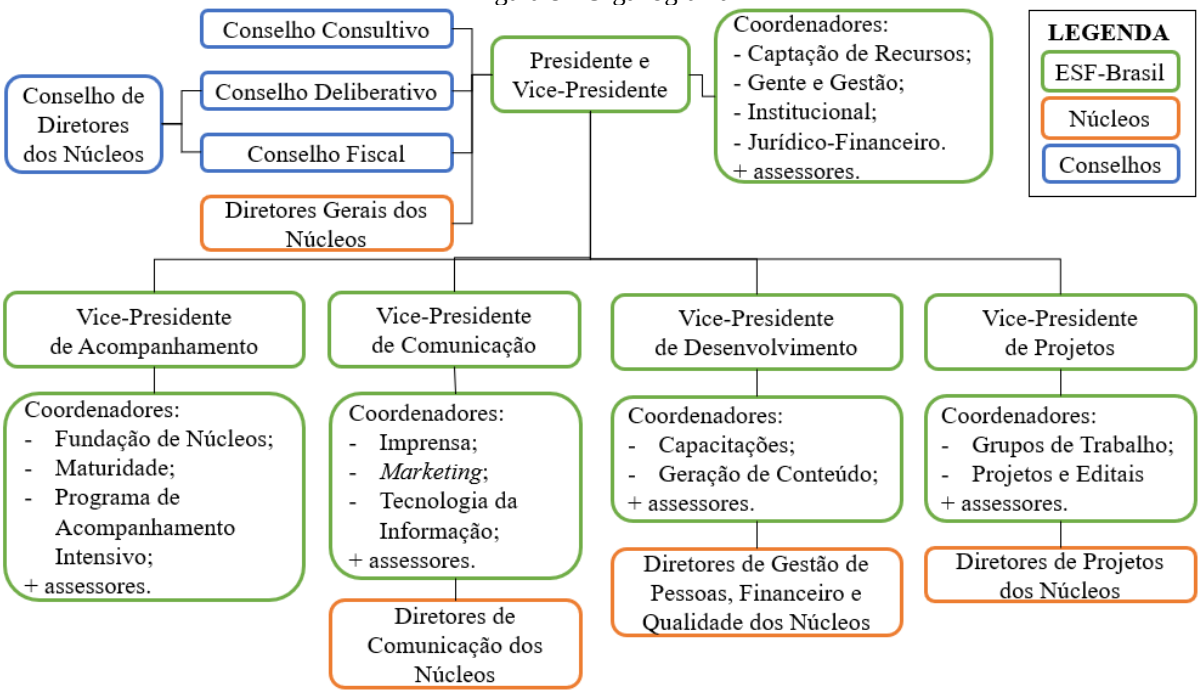
Com um organograma matricial, a organização possui uma equipe de gestão em nível nacional que direciona cada um dos departamentos reproduzidos em suas equipes locais. O suporte ocorre através de manuais, processos padronizados, auditorias, capacitações, relatórios de atividades, tutoriais, eventos e reuniões de orientação. Desde 2019, a sede nacional da organização conta em média com 40 membros na equipe que direciona cerca de 300 líderes em 60 cidades. Esses líderes por sua vez orientam 1700 voluntários na ponta que atuam em cargos de assessoria.

## 4.2 ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

Durante a estruturação da estratégia da organização em 2019, os objetivos principais eram relacionados a duas visões. Uma relacionada ao desenvolvimento interno da organização com os planos direcionados a melhoria de gestão e padronização de processos. Já na parte externa visível ao público os planos eram direcionados a maior reconhecimento e visibilidade. Neste ano, após um novo processo eleitoral e reuniões orientadas, a organização construiu o seu primeiro planejamento estratégico nacional. O planejamento foi criado com horizonte de planos e atuação de três anos. Nesta época, houve uma alteração do organograma da organização, testando novas configurações e relações entre cargos e a definição de seus objetivos e planos estratégicos.

Com relação ao organograma, a organização passou a contar com cinco departamentos, sendo eles: Acompanhamento, Comunicação, Desenvolvimento, Presidência e Projetos. Para uma melhor divisão de atribuições, uma das mudanças foi a divisão do departamento de Desenvolvimento, passando a existir o "Desenvolvimento" agora voltado para a geração de conteúdo e manuais para os núcleos, e o "Acompanhamento" tendo como atribuição principal a relação entre a direção nacional e os núcleos da rede.

Figura 8 - Organograma




Fonte: Adaptado de ESF-Brasil (2019)

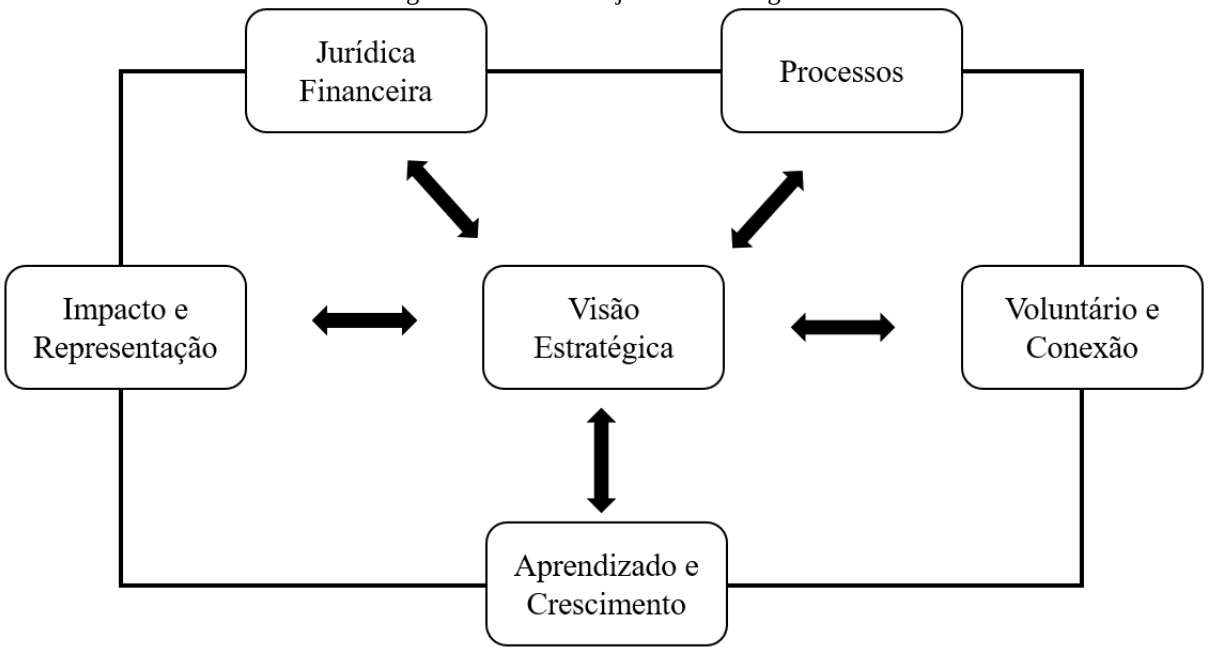
Na construção do planejamento estratégico, a organização buscou atender a focos relacionados a forças internas e externas, utilizando como base inicial a análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*, importante para verificar oportunidades e áreas que precisam de atenção na organização. Posteriormente, foi utilizada a ferramenta de análise PESTEL - *Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal*, necessária para identificar forças macros externas que influenciariam a organização. Em uma última etapa a organização usou a análise BCG *Matrix - Boston Consulting Group Analysis*, quando a organização conseguiu identificar melhores oportunidades considerando o mercado atual e organizações concorrentes. A partir das análises, uma das decisões foi utilizar um sistema de gestão mais focado nas atribuições relacionadas aos seus objetivos estratégicos - não dividindo por área cada plano e sim buscando integrar para melhor senso de responsabilidade por cada indicador e plano previsto.

Com relação a visão que foi construída em conjunto, foi definido para a organização conforme publicado em seu site que "o objetivo até 2021, é possuir parcerias estratégicas em diversos setores, uma organização interna padronizada, presença em todas as regiões do país com núcleos de alto impacto, alcançando mais de 150 mil beneficiários e 80 núcleos sustentáveis com acompanhamento e crescimento constante". Para atingir esta visão o Planejamento Estratégico (2019) da organização, destaca os seguintes objetivos estratégicos e principais departamentos responsáveis:

- Impacto e Representação: "Somos a maior organização não governamental de Engenharia do País e queremos mostrar isso, sendo referência.". Envolvendo principalmente os departamentos da Presidência e Comunicação com indicadores relacionados ao concorrer a premiações, certificações e inserções/presença em mídias sociais;
- Jurídica Financeira: "Queremos ser sustentáveis, realizar nossos projetos de forma correta perante o governo, e de maneira facilitada. Novas formas de captação de recursos, parcerias estruturadas, manutenção de questões burocráticas e explorar novas oportunidades.". Envolvendo principalmente o departamento da Presidência e Acompanhamento com indicadores relacionados principalmente à captação de recursos financeiros, além de avaliações relacionadas à conformidade de processos que mantenham a regularidade da associação;

- Voluntário e Conexão: “Seremos mais unidos, próximos e conectados. Será o momento de fortalecer nossa rede, trocando ideias e apoio, aumentando assim o colaborativismo.”. Envolvendo os departamentos de Comunicação, Desenvolvimento e Projetos, com indicadores relacionados à realização de eventos e encontros;
- Processos: “Nossos processos e resultados serão mais padronizados e disponibilizados em nossas plataformas. Transparência e acesso à informação para todos os membros!”. Envolvendo os departamentos de Projetos, Acompanhamento e Desenvolvimento, com indicadores relacionados a padronização de ações, projetos e resultados dessas áreas;
- Aprendizado e Crescimento: “Nossos núcleos terão suporte, conhecimento e evolução constante. Seremos profissionais, com projetos mais padronizados, complexos e técnicos.”. Envolvendo os departamentos de Desenvolvimento e Acompanhamento, com indicadores relacionados ao nível de maturidade dos núcleos presentes na rede.

Figura 9 - Visão e Objetivos Estratégicos




Fonte: Adaptado de ESF-Brasil (2019)

O processo para realização do Planejamento Estratégico da organização envolveu em primeiro momento a alta liderança composta por cargos executivos com a criação dos 5 objetivos estratégicos. Houve a criação dos planos de trabalho para cada área, e ao final foram desenvolvidos cerca de trezentos planos desmembrados em três anos. Houve ainda a validação

do planejamento com diretores de núcleos, conselhos fiscais, administrativos e deliberativos da organização através de consultas públicas. Na implementação do planejamento estratégico, a condução dos planos e alinhamento estratégico passou a ser uma atribuição do departamento da Presidência.

Em relatórios publicados em 2019 e 2020, a organização demonstra após reestruturação um aumento expressivo na captação de recursos captando R$7.200,00 em 2018, aumentando para R$179.778,62 em 2019 e com novo aumento em 2020 com a captação total de R$698.267,63 e com resultado próximo em 2021 de R$680.739,04. Além disso a organização conquistou 15 prêmios relacionados a boas práticas e gestão no terceiro setor brasileiro (incluída entre as três melhores ONGs do país segundo Instituto Doar) e participação em 19 redes relacionadas a engenharia popular, terceiro setor e articulação por direitos sociais.

## 4.3 CARACTERÍSTICAS

Ao analisar inicialmente os sites e documentos disponibilizados pela Associação Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil, a organização busca utilizar os termos “organização social”, “organização do terceiro setor” e “organização sem fins lucrativos” ao realizar referências a si mesma. Em seu estatuto social é possível verificar que ela atende aos cinco fatores propostos por Salamon e Anheier (1992). A organização possui formalidade de constituição (estatuto, códigos e regimentos), não é ligada a governos, possui uma equipe de gestão própria (autonomia de gestão), não distribui lucros (havendo lucros são reinvestidos) e possui a presença do voluntariado (em conselhos e membros fixos).

Considerando a classificação de acordo com a Lei nº 13.019 conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC, a organização possui a natureza jurídica de associação, ou seja, é constituída pela união de pessoas, organizadas e com objetivos comuns. Considerando ainda a classificação conforme cadastro jurídico a organização possui as classificações de: serviços e atividades técnicas de engenharia e arquitetura e defesa de direitos sociais.

Com relação a abrangência de atuação em relatório de 2020, a organização informa possuir 57 núcleos atuantes em todas as regiões do país, com cerca de 2000 voluntários fixos ativos. É importante destacar a maior concentração de voluntários e núcleos no Sudeste do país, a organização destaca essa concentração geográfica pois os primeiros núcleos foram fundados

em Minas Gerais o que facilitou a divulgação e expansão inicial em universidades da região conforme disposto no documento 10 anos de História do ESF-Brasil (2020). Posteriormente a organização buscou priorizar capitais para servirem de polos para novos núcleos. A distribuição dos núcleos da organização segue ordem semelhante a distribuição apresentada pela FASFIL e Mapa das OSCs, ou seja, Sudeste, Nordeste, Sul, Norte e Centro-Oeste.

Figura 10 - Distribuição e Abrangência dos Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil

Fonte: ESF-Brasil (2020)

Considerando o perfil da mão de obra da organização, o voluntariado tem um papel importante, sendo esse um dos seus pilares. Até 2020 a organização atuava totalmente com voluntários em todas as suas funções e cargos. A partir de 2021 seguindo o planejamento estratégico da organização, houve o início de um processo de profissionalização, buscando inicialmente profissionalizar a equipe de gestão e em um segundo momento cargos considerados estratégicos. O perfil do voluntariado da organização é divulgado em relatório bianual o “Perfil Sem Fronteiras”, com última publicação em 2020, apresenta os seguintes dados principais:

- 61,9% dos membros possuem até 24 anos;
- 61,2% dos voluntários são mulheres
- 51,7% dos voluntários são brancos;

- 82% dos voluntários são heterossexuais;
- 60,3% dos líderes são mulheres;
- 38,7% das lideranças são pretas;
- 17,6% das lideranças são LGBTQI+;
- 71% dos membros têm interesse de assumir cargos de liderança;
- 66,1% estão no Sudeste;
- 66,4% são estudantes da graduação, e os outros 33,6% são graduados desses 8,1% são mestres ou doutores;
- 11% da organização é composta por membros de outras áreas que não sejam a engenharia, como comunicação, direito, arquitetura, entre outros;
- 36,3% dos voluntários atuam na área de projetos, já os outros atuam em áreas de gestão e suporte a realização das ações sociais;
- 38,2% dos voluntários ficam na organização até 1 ano, e outros 34,1% até dois anos, o restante fica mais de dois anos;
- 46,1% participam de outros movimentos com presença de estudantes e voluntariado como Enactus, Movimento Empresa Júnior, Representação Estudantil, entre outros;
- 31,2% dos voluntários já realizaram produções cientificas (artigos, publicações etc.).

Em termos de causa e finalidade de atuação, como a organização possui atuação em diversas regiões e públicos-alvo, a causa principal é a de Desenvolvimento Local. Esse conceito criado por Muhammad Yunus (2013) trabalha com uma preocupação de envolver os atores da região transformando-os em protagonistas para formular mudanças e estratégias. No site do ESF-Brasil (2019) é possível verificar um pouco desse conceito em: “Acreditamos na importância do envolvimento comunitário, do diálogo e da cooperação. Os projetos são desenvolvidos e executados por voluntários locais organizados em núcleos, que se envolvem pessoalmente com os membros da comunidade, escutam suas necessidades e estabelecem parcerias e amizades.”

Considerando a causa do ESF-Brasil, a organização atua com quatro eixos de projetos. É importante ressaltar que alguns projetos por possuírem mais de um objetivo contemplam mais de um eixo de atuação. Os eixos principais, proporção e exemplos de projetos, são relacionados a seguir:

> Educacional (37,69%): São os projetos desenvolvidos com os objetivos relacionados a capacitação técnica profissional através de cursos e formações, melhoria no ensino com reforço escolar e aulas complementares, formação interpessoal de estudantes de engenharia e ações de conscientização; Gestão e Empreendedorismo (7,9%): Relacionados com a utilização de ferramentas de gestão de instituições sociais e microempreendedores, através do fomento a práticas e atividades empreendedoras; Infraestrutura e Assistência Básica (36,43%): Com foco em amenizar as necessidades do indivíduo e da infraestrutura de instituições, como arrecadações de alimentos e roupas, pintura, reformas e projetos hidrossanitários; Sustentabilidade (18,05%): Voltados ao uso eficiente dos recursos como aquecimento solar, reaproveitamento de água, reciclagem e destinação de resíduos, hortas comunitárias e tratamento de água e esgoto. Repositório de Projetos do ESF-Brasil (2021)

Ao prospectar novos projetos os Núcleos do ESF-Brasil seguem o Manual de Prospecção de Projetos do ESF-Brasil (2019) que é disponibilizado na plataforma interna da organização para acesso dos voluntários. Neste manual a organização prioriza a realização de projetos com quatro públicos (beneficiários) principais sendo outras ONGs, escolas públicas, microempreendedores e famílias. Quando realizam projetos com famílias essas preferencialmente são captadas por outros órgãos como prefeituras, outras ONGs e Centros de Referência de Assistência Social. No funcionamento da prospecção o ESF-Brasil orienta aos núcleos a atuarem com os dois formatos:

- Prospecção Ativa de Projetos: Neste formato o núcleo realiza o contato diretamente com os públicos-alvo através de e-mail, telefone e visita, é indicado ainda que a prospecção ativa seja realizada em bairros próximos a sede do núcleo, desta forma facilitando visitas e criando laços com a comunidade local. Após realizado o contato, e havendo interesse por uma reunião, o núcleo apresenta a organização e realiza uma visita técnica no local, com base em um roteiro de visita são identificados os principais projetos possíveis com base nas necessidades do beneficiário. Posteriormente o núcleo avalia internamente a viabilidade dos projetos possíveis identificados na visita, identifica o projeto a ser realizado, valida a escolha com o beneficiário e executa o projeto;
- Prospecção Passiva de Projetos: Esta situação ocorre quando o núcleo é contatado pelo beneficiário que possui interesse em realizar o projeto. Este contato acontece por redes sociais, e-mail, telefone, site ou através de contato direto com membros

do núcleo. O processo de visita, análise de viabilidade e execução é o mesmo da prospecção ativa.

Com base nos critérios adotados no Prêmio Melhores ONGs, é possível identificar a melhoria de gestão e resultados do Engenheiros Sem Fronteiras – Brasil. Antes de 2019, a organização não possuía uma estratégia ou busca ativa por premiações e reconhecimentos. O prêmio realizado anualmente avalia as organizações de todo o país em critérios relacionados a: causa e estratégia de atuação, representação e responsabilidade, gestão e planejamento, estratégia de financiamento e comunicação, e prestação de contas. Em 2019 em seu primeiro ano como participante no Melhores ONGs, a organização ficou entre as 100 melhores do país, e ganhou a premiação especial de Melhor ONG de Desenvolvimento Local. Já em 2020 a organização repetiu a conquista entre as 100 Melhores, novamente sendo eleita a Melhor ONG de Desenvolvimento Local e considerando sua atuação durante a pandemia de coronavírus em 2020, ficou entre as 3 Melhores ONGs do país. Por meio da apresentação na Quadro 3 da avaliação do corpo técnico do prêmio é possível identificar a melhoria nos critérios de Comunicação e Prestação de Contas e no de Causa e estratégia de atuação. Esses dados serão importantes para verificarmos os planos e indicadores utilizados para atingir esses resultados.

Quadro 3 - Avaliação do corpo técnico do Melhores ONGs 2019 e 2020

| Temas Avaliados | 2019 | 2020 |
|---|---|---|
| Causa e estratégia de atuação | Próximo a média das pontuações | Pontuação máxima do quesito |
| Representação e Responsabilidade | Pontuação máxima do quesito | Pontuação máxima do quesito |
| Gestão e Planejamento | Pontuação máxima do quesito | Pontuação máxima do quesito |
| Estratégia de Financiamento | Entre as pontuações mais altas | Acima da média das que ficaram entre as 100 melhores |
| Comunicação e Prestação de Contas | Entre as pontuações mais altas | Pontuação máxima do quesito |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Devolutivas do Melhores ONGs (2019 e 2020)

Ao analisar o relatório financeiro de 2020 do Engenheiros Sem Fronteiras-Brasil, é possível identificar suas fontes de captação de recursos. Na organização, o setor empresarial é responsável por 66,96% dos recursos arrecadados. Apesar de um valor alto recebido de empresas não há perda de autonomia, pois não há uma empresa responsável por mais de 50%

da arrecadação. Considerando ainda a destinação dos recursos arrecadados, em 2020 a organização captou R$ 698.267,63, destes cerca de 80% foram destinados a execução de projetos pelos núcleos da organização, principalmente doações de alimentos, máscaras e construção de pias comunitárias para mitigação dos efeitos da pandemia de coronavírus.

Tabela 6 - Fontes de receita do ESF-Brasil em 2020

| Fontes de Receita | Porcentagem (%) |
|---|---|
| Parceria com Empresas | 66,96% |
| Editais com Empresas | 12,11% |
| Núcleos/Associados | 11,54% |
| Indivíduos | 5,86% |
| Eventos | 3,48% |
| Outras | 0,05% |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Relatório Financeiro ESF-Brasil (2020)

Em relação aos desafios enfrentados pela organização, os principais identificados em seu planejamento estratégico são os relacionados a legitimidade legal, visibilidade, captação de recursos e uma qualidade mais padronizada em seus projetos. Essas dificuldades são semelhantes as identificadas por Junior, Fontenele e Faria (2009).

# 5. INDICADORES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho é realizada a análise descritiva dos indicadores utilizados pela organização, e dos planos adotados para cada indicador de acordo com o Planejamento Estratégico do ESF-Brasil entre 2019 e 2021. Posteriormente é apresentada uma discussão com base nos planos e resultados descritos inicialmente.

## 5.1 INDICADORES

Com relação aos indicadores da organização, é importante destacar que esses são associados normalmente a mais de um departamento, como responsável pelo acompanhamento, execução e resultados. Sobre a abrangência há a divisão daqueles com foco interno ou nacional, sendo o primeiro relacionado principalmente a características de gestão sendo o ESF-Brasil como uma única unidade organizacional, e o nacional considera resultados baseados em toda a rede da organização considerando o ESF-Brasil e seus Núcleos. A seguir é apresentada a relação dos indicadores, e em seguida a análise descritiva com a forma de medição, abrangência, frequência de medição, os departamentos envolvidos, resultados e metas:

- Nível de Complexidade dos Projetos Desenvolvidos na Rede;
- Nível de Engajamento dos Núcleos da Rede;
- Nível de Satisfação com o ESF-Brasil;
- Número de Artigos Científicos Publicados;
- Número de Beneficiários dos Projetos da Rede;
- Número de Doadores Recorrentes;
- Número de Eventos na Rede;
- Número de Manuais Publicados;
- Número de Parcerias Financeiras;
- Número de Projetos da Rede;
- Presença em Redes Sociais;
- Presença na Imprensa;
- Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais;
- Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação;
- Proporção de Núcleos de Nível Sênior;
- Proporção de Sucesso em Editais Financeiros;

- Proporção de Sucesso em Editais Institucionais;
- Retenção de Voluntários;
- Valor Médio de Doação.

### 5.1.1 Nível de complexidade dos projetos desenvolvidos na rede

O indicador possui papel essencial na mensuração do nível de complexidade dos projetos desenvolvidos pelos núcleos. Os projetos são classificados com base em três critérios que são tempo, custo e nível técnico envolvido, em uma escala de um a cinco. É um indicador de abrangência nacional, com medição anual e de responsabilidade do departamento de Projetos, com algumas ações realizadas pelas áreas de Comunicação e Presidência.

A escala utilizada em cada critério é encontrada no Manual de Implementação e Registro de Projetos do ESF-Brasil (2019), e foi construída em 2019 a partir da análise dos relatórios de projetos desenvolvidos pelos núcleos entre 2010 e 2018, conforme tabela a seguir:

Tabela 7 - Critérios de complexidade dos projetos do ESF-Brasil

| Nível | Critérios | | |
|---|---|---|---|
| | Custo | Técnico | Tempo |
| 1 | Não tem custos diretos | Não exige pessoal especializado | Até um 1 mês |
| 2 | Até R$ 100,00 | Exige pessoal especializado no planejamento | De 1 a 3 meses |
| 3 | De R$ 100,00 a R$ 500,00 | Exige pessoal especializado no planejamento e detalhamento técnico | De 3 a 6 meses |
| 4 | De R$ 500,00 a R$ 2500,00 | Exige pessoal especializado no planejamento, detalhamento e execução | De 6 a 9 meses |
| 5 | Acima de R$ 2500,00 | Exige pessoal com alto nível de especialização | Acima de 9 meses |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Manual de Implementação e Registro de Projetos do ESF-Brasil (2019)

Com relação ao processo de coleta dos dados, os núcleos submetem ao final do ano o relatório de todos os projetos finalizados no ano vigente, ao departamento de Projetos do ESF-Brasil, esses relatórios são entregues com base no Modelo de Relatório de Projetos para Núcleo (2021), um modelo disponibilizado pelo ESF-Brasil. Após o recebimento o ESF-Brasil avalia os relatórios, identifica os resultados, e disponibiliza posteriormente todos os relatórios para consulta no site interno da organização em seu Repositório de Projetos. Os planos adotados com o objetivo da melhoria do indicador, de acordo com o Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021), foram os seguintes:

- Criação de manuais para projetos mais complexos e com potencial replicável, os manuais foram construídos por núcleos mais avançados, e considerando lições

aprendidas, e a forma mais correta de execução. Alguns exemplos são da criação de hortas comunitárias e composteiras, processo de usucapião e de captação de água de chuva;

- Criação de manuais e videoaulas sobre uso de *softwares* de engenharia utilizados nos projetos;
- Criação de manuais relacionados a captação de recursos, essencial para a realização de projetos mais avançados;
- Financiamento de projetos de maior complexidade através da realização de editais internos, com recursos captados pelo ESF-Brasil;
- Incentivo e suporte da Diretoria Nacional, através da Coordenadoria de Captação de Recursos com auxílio na inscrição, planejamento e execução de projetos complexos com recursos vindos de editais;
- Prioridade de divulgação em site e redes sociais da organização por projetos mais complexos tecnicamente;
- Realização de palestras e reuniões internas com assuntos mais técnicos, relacionados aos projetos da organização.

O indicador final da organização é baseado na média simples, a partir da somatória dos níveis de cada projeto submetido, dividido pelo total de projetos analisados. O indicador ao ser tratado individualmente em um núcleo ainda é utilizado para classificação dos núcleos de acordo com critérios de maturidade e para identificação de núcleos com dificuldades, e que devem ser acompanhados para realização de projetos mais complexos. Com relação aos dados obtidos, inicialmente é apresentado abaixo uma proporção em relação ao número de projetos analisados e em seguida os dados do indicador, nesses dados foram considerados como base em projetos finalizados, sendo 128 projetos de 2019, 110 em 2020 e 139 projetos de 2021.

Tabela 8 - Proporção de projetos em relação a critérios e complexidade – 2019 a 2021

| Critério | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel | Custo | | | Técnico | | | Tempo | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | 50,8% | 63,6% | 56,1% | 53,9% | 50,9% | 64,7% | 38,3% | 39,1% | 27,3% |
| 2 | 23,4% | 7,3% | 11,5% | 14,8% | 20,0% | 10,1% | 23,4% | 30,9% | 43,2% |
| 3 | 9,4% | 6,4% | 15,8% | 10,2% | 10,9% | 5,8% | 18,0% | 17,3% | 15,1% |
| 4 | 10,9% | 12,7% | 7,2% | 18,8% | 17,3% | 16,5% | 14,8% | 4,5% | 8,6% |
| 5 | 5,5% | 10,0% | 9,4% | 2,3% | 0,9% | 2,9% | 5,5% | 8,2% | 5,8% |
| | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

O indicador possuía uma meta de 2,5 em 2019, 2,6 em 2020 e de 2,7 em 2021, e alcançando o objetivo em 2019 e 2021.

Tabela 9 - Indicador Nível de Complexidade dos Projetos – 2019 a 2021

| Indicador Nível de Complexidade dos Projetos | | | |
|---|---|---|---|
| **Critério** | **2019** | **2020** | **2021** |
| Custo | 2,52 | 2,18 | 2,54 |
| Técnico | 2,57 | 2,17 | 2,81 |
| Tempo | 2,89 | 2,33 | 3,09 |
| Média | 2,66 | 2,22 | 2,81 |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

É possível identificar uma diminuição de 16,54% na complexidade dos projetos da organização entre 2019 e 2020. De acordo com o Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021), esta diminuição ocorreu com a adaptação da organização para a realização de projetos remotos e híbridos a partir de 2020, devido a pandemia de coronavírus, até 2019 a organização atuava predominantemente com projetos presenciais. Em 2021 é possível verificar um resultado melhor que o obtido antes da pandemia.

### 5.1.2 Nível de engajamento dos núcleos da rede

Este indicador tem o objetivo de medir o cumprimento de atividades e presença dos Núcleos em atividades gerais do ESF-Brasil tais como o envio de relatórios de projetos, envio de informações internas dos núcleos, presença em assembleias e reuniões gerais. É um indicador de abrangência nacional, com medição trimestral e de responsabilidade das áreas de Acompanhamento e Desenvolvimento. A área de Acompanhamento é uma das principais com relacionamento com os Núcleos e é responsável por solicitar o envio de documentos e a checagem de processos, já a de Desenvolvimento por organizar as reuniões gerais e reuniões de capacitação.

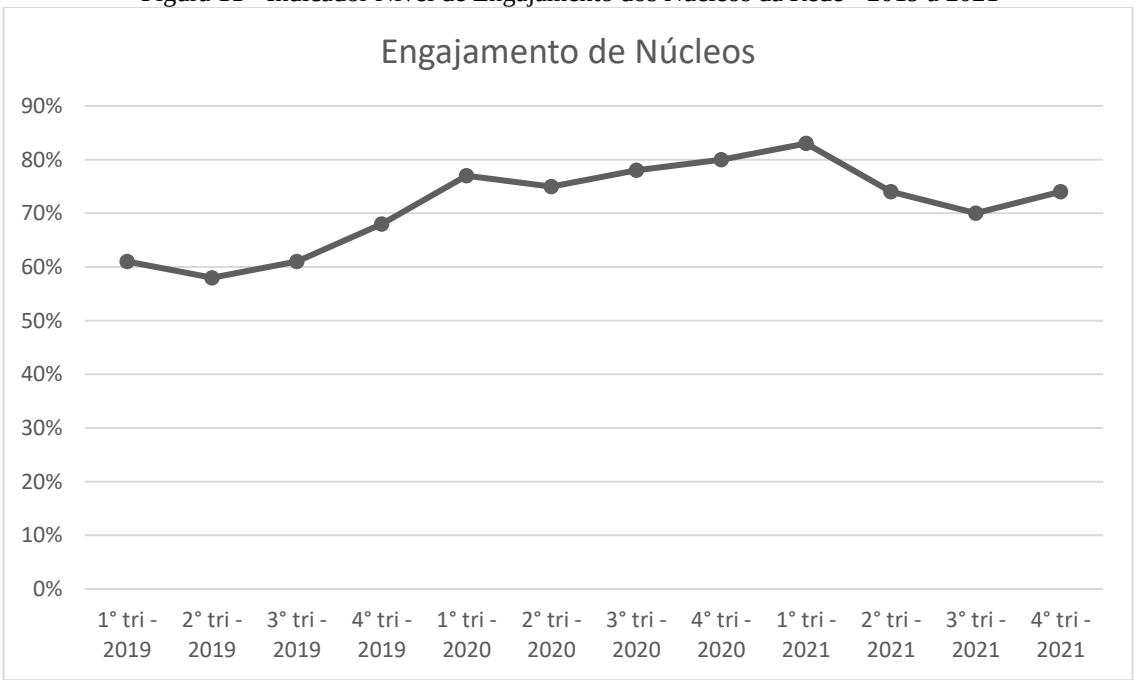
O indicador é baseado em média global em porcentagem de presença ou cumprimento de atividades por parte dos núcleos da organização. O controle do indicador é feito através de uma planilha online, disponibilizada para consulta para todos os membros da organização, com o preenchimento sendo responsabilidade da área de Acompanhamento.

Quando avaliado por núcleo, ou seja, o Nível de Engajamento de um Núcleo qualquer, esse valor é fator importante utilizado em diversos processos internos da rede, como a promoção ou rebaixamento do nível de maturidade de um núcleo, acesso a editais, acesso a oportunidades

internas e utilização de alguns serviços e benefícios disponibilizados pelo ESF-Brasil. Para atingir resultados, os seguintes planos foram implementados:

- Adoção de valores para determinar a entrada dos núcleos no Programa de Acompanhamento Intensivo (PAI). O programa seleciona os núcleos com o engajamento abaixo de 60%, e por um período de até 9 meses esses núcleos são avaliados de maneira mais próxima pelo ESF-Brasil, com a criação de planos e metas a serem desenvolvidas. Os núcleos não aprovados no processo são passíveis de desligamento da rede;
- Utilização do Nível de Engajamento individual de cada Núcleo como critério para acesso a benefícios e promoção de nível de maturidade, foi adotado o mínimo de 70% de engajamento;
- Criação de reuniões temáticas com assuntos atuais e de acordo com o interesse dos diretores, com a presença de outras organizações, empresas e parceiros. Essas reuniões não eram obrigatórias e tinham o objetivo de contribuir com a aproximação dos Núcleos com temáticas que melhorassem seu desenvolvimento e gestão;
- Padronização de períodos de auditoria e envios de documentos pelos núcleos;
- Redução na frequência de reuniões de obrigatórias (reguladas por pautas), durante o período de trabalho remoto devido a pandemia de coronavírus, e oferta de reuniões temáticas e de capacitação facultativas.

Figura 11 - Indicador Nível de Engajamento dos Núcleos da Rede - 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Na figura 11, é possível verificar a evolução trimestral do indicador, há um aumento expressivo no primeiro ano de adoção do plano, uma diminuição do aumento no segundo ano, e uma queda em 2021. O menor valor identificado foi de 58% no segundo trimestre de 2019, e o resultado mais expressivo foi de 83% no primeiro trimestre de 2021. Com relação as metas anuais, o indicador teve uma meta de 60% em 2019, 75% em 2020 e de 85% em 2021. Alcançando o objetivo em 2019 com 67%, e em 2020 com 80%.

### 5.1.3 Nível de satisfação com o ESF-Brasil

O indicador tem o objetivo de medir a satisfação dos voluntários da organização com a gestão e ações realizadas pela Diretoria Executiva do Engenheiros Sem Fronteiras – Brasil. É um indicador de abrangência nacional, com medição anual e de responsabilidade da área de Acompanhamento, uma vez que é responsável pela da relação entre o ESF-Brasil e seus Núcleos.

Com relação a metodologia os voluntários avaliam a organização em uma escala de um a dez, e respondem questões abertas direcionadas a recolher elogios, sugestões e críticas. A média geral obtida é o indicador que é registrado no Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021) e as sugestões são organizadas em relatório, e posteriormente avaliadas e, se construtivas, são executadas. O resultado obtido pelo indicador e o número de respondentes em cada ano estão a seguir:

Tabela 10 - Indicador Nível de Satisfação com o ESF-Brasil – 2019 a 2021

| Indicador Nível de Satisfação com o ESF-Brasil | | |
|---|---|---|
| **Ano** | **N° de respondentes** | **Resultado** |
| 2019 | 174 | 8,85 |
| 2020 | 1220 | 8,61 |
| 2021 | 432 | 8,73 |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Este indicador possui somente os planos relacionados a sua realização, ou seja, realizar uma pesquisa de satisfação anualmente, emitir seu relatório e realizar melhorias com base nas sugestões recolhidas. Além disso não possui uma meta quantificada, tendo somente o indicativo de buscar a melhoria. Como verificado acima, foi um indicador com pouca variação, mesmo com o número diferente de respondentes possuindo uma média de 8,73 de nível de satisfação dos Núcleos com a Diretoria Executiva do ESF-Brasil nos três anos de realização.

### 5.1.4 Número de artigos científicos publicados

Este indicador de produção científica é o somatório do número de artigos científicos publicados sobre a organização e seus projetos, em eventos internos como o Congresso Brasileiro dos Engenheiros Sem Fronteiras (em sua VIII edição em 2021) e eventos externos. É um indicador de abrangência nacional, com medição anual e de responsabilidade da área de Projetos e com suporte da área de Desenvolvimento.

O departamento de Projetos incentiva a escrita de artigos através de seus manuais e formato de relatório anual, e o departamento de Desenvolvimento atua como coorganizador do congresso nacional da organização, auxiliando no processo de realização da Mostra Científica do evento. Ao final da Mostra Científica no congresso, os quatro melhores artigos, sendo um de cada eixo da organização (Educação; Infraestrutura & Assistência Básica; Gestão & Empreendedorismo; Sustentabilidade) são premiados com o recebimento de troféu e destaque em relatório anual da organização. Os quatro finalistas ainda são votados pelos congressistas no evento, e há a escolha do projeto que recebe o troféu adicional o chamado “Prêmio Sem Fronteiras”.

Ao realizar levantamento atual do número de projetos realizados o departamento de Projetos solicita também aos núcleos o envio dos artigos publicados relacionados ao trabalho na organização. Para atingir melhores resultados o ESF-Brasil realizou os seguintes planos:

- Criação de prêmios financeiros, para todos os eixos no congresso nacional, além de prêmio financeiro adicional ao vencedor do prêmio principal;
- Criação de manual e videoaula com orientações e dicas sobre a escrita de artigos científicos;
- Disponibilização de artigos escritos por outros núcleos e voluntários, para acesso;
- Obtenção do ISSN (*International Standard Serial Number*), associado aos anais do evento.

Na Tabela 11, é possível verificar os resultados obtidos entre 2019 e 2021. Em 2019 e 2020 o ESF-Brasil, promoveu um evento adicional o “Encontro Latino de Engenharia e Sociedade”, este evento também possuía a submissão de artigos o que favoreceu o resultado nos dois anos. O indicador possuía uma meta de 40 em 2019, 50 em 2020 e de 50 em 2021. Alcançando o objetivo em 2019 e 2020.

Tabela 11 - Indicador Número de artigos científicos publicados – 2019 a 2021

| Número de Artigos Científicos Publicados | |
|---|---|
| 2019 | 87 |
| 2020 | 70 |
| 2021 | 37 |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.5 Número de beneficiários dos projetos da rede

Este indicador é o somatório total do número de beneficiários atendidos diretamente pelo ESF-Brasil e seus núcleos. Possui abrangência nacional, frequência de medição anual e a medição é de responsabilidade do departamento de Projetos. A medição do número de beneficiários atendidos pela organização, segue a mesma coleta de informação semelhante ao processo do indicador de nível de complexidade. Os Núcleos produzem relatórios dos projetos executados de acordo com o Modelo de Relatório de Projetos para Núcleo (2021). Estes relatórios são então submetidos pelos núcleos, avaliados, e disponibilizados posteriormente no Repositório de Projetos do ESF-Brasil, para consulta por outros associados da organização. Durante a avaliação, os dados utilizados em indicadores são medidos

A organização em seu modelo de relatório enviado pelos núcleos recebe a informação de número de atendidos (ou impactados) direta e indiretamente pelos projetos finalizados no ano. Para o indicador a organização utiliza somente a informação de impacto direto devido a diversidade de projetos da organização, e por não possuir um método claro para a identificação do impacto indireto. De acordo com o Modelo de Relatório de Projetos para Núcleo (2021), é considerado impacto direto como a quantidade de beneficiários atendidos diretamente pelo projeto realizado, já o impacto indireto como a quantidade de beneficiários atendidos indiretamente. Com relação ao impacto indireto o relatório ainda solicita que o núcleo descreva a forma utilizada para contabilizar a informação dentro do relatório.

Para este indicador a organização não possui planos criados especificadamente em seu Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2019), sendo um indicador utilizado principalmente para acompanhamento de resultados e divulgação anual em site e relatórios institucionais de atividades. O indicador possuía uma meta de 30 mil em 2019, 20 mil em 2020 e de 20 mil em 2021. Alcançando o objetivo somente em 2020. O indicador teve uma queda de 41,30% no último ano como mostrado a seguir:

Tabela 12 - Indicador Número de Beneficiários dos Projetos da Rede – 2019 a 2021

| Indicador Número de Beneficiários dos Projetos da Rede | |
|---|---|
| **Ano** | **N° de Beneficiários** |
| 2019 | 24.000 |
| 2020 | 25.571 |
| 2021 | 15.010 |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.6 Número de doadores recorrentes

Este indicador é o somatório do número de doadores recorrentes (pessoa física) que a organização possui ativos. Possui uma abrangência interna, sendo medido trimestralmente, é de responsabilidade principal da Coordenação de Captação de Recursos, subárea dentro da Presidência, com apoio pontual da Comunicação. A organização prioriza os doadores recorrentes neste indicador, em relação aos doadores pontuais, pois com um maior número de doadores recorrentes, a fonte de recurso passa a ter menos flutuações. Com relação a destinação dos recursos, o ESF-Brasil em seu Relatório Financeiro (2020), informa destinar o recurso arrecadado com pessoas físicas para a realização de projetos através da realização de editais internos para repasse de recursos aos núcleos.

Para receber a doação de pessoas físicas a organização utiliza três sistemas diferentes, uma conta no *Paypal* para organizações sociais, uma na plataforma Apoia-se e outro na plataforma Doare. A plataforma mais divulgada e utilizada para a captação de recursos em 2020 e 2021 foi a página da Doare, hospedada em: <https://www.doe.esf.org.br>. Uma estratégia utilizada para conseguir os doadores recorrentes, é a utilização de recompensas conforme o valor doado mensalmente. As recompensas oferecidas conforme disponível no site são: certificado de doador, vídeo de agradecimento, nome no relatório anual da organização, nome divulgado no fim do ano nas redes sociais com os outros apoiadores e envio de brindes.

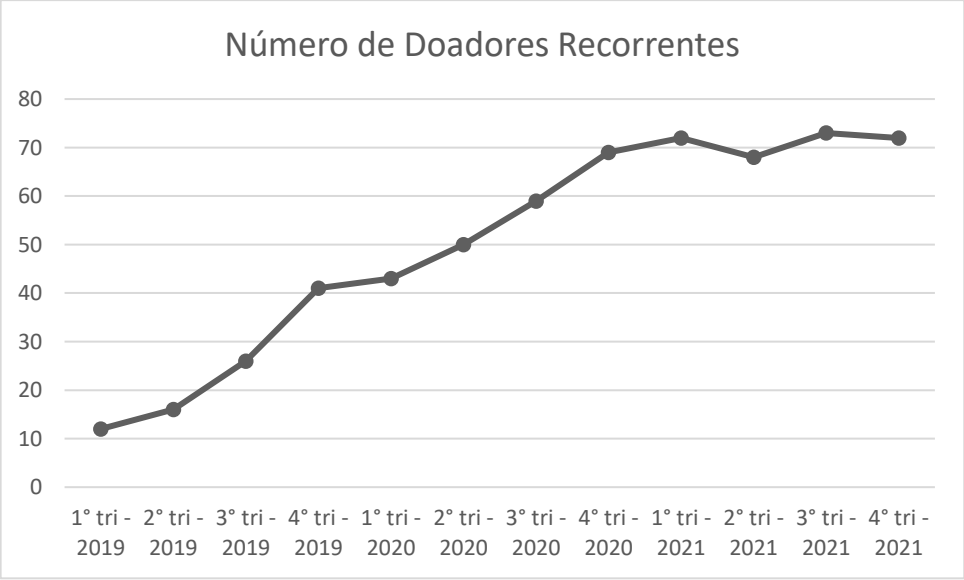
Para realizar a medição, o Coordenador(a) de Captação acessa as plataformas trimestralmente, identifica e quantifica os doadores, e os registra em planilha. Neste momento também é aplicada a Régua de Relacionamento do ESF-Brasil (2020), ou seja, os doadores que doaram mais recebem e-mails e contatos de agradecimento, e envio de brindes. Já os doadores que deixaram de doar, recebem e-mails e contatos buscando a sua recuperação à base de doadores. Com relação aos planos adotados para esse indicador, é necessário inicialmente

destacar que a organização não possuía doadores pessoa-física antes de 2019. A organização nas gestões de 2019 a 2021 aplicou as seguintes ações:

- Contratação de uma plataforma para gestão e captação de doações, adaptada ao terceiro setor (Doare);
- Criação de régua de relacionamento;
- Criação da Coordenação de Captação de Recursos;
- Em parceria com a área de Comunicação, a criação de e-mails informativos e postagens nas redes sociais com gatilhos para a doação;
- Realização de campanhas para arrecadação de recursos, associadas a temas sociais (exemplo as campanhas para compra de alimentos e equipamentos de proteção contra o coronavírus em 2020).

Com relação a meta adotada, a organização possuía como objetivo ter 40 doadores em 2019, 60 em 2020 e 80 em 2021. Alcançando a meta em 2019 e 2020, o indicador teve uma estagnação em 2021.Abaixo é possível verificar o acompanhamento trimestral do indicador.

Figura 12 - Indicador Número de Doadores Recorrentes da Rede 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.7 Número de eventos na rede

Este indicador é o somatório de eventos realizados pelo ESF-Brasil e pelos núcleos da organização. Possui abrangência interna, medição anual e o responsável principal é a área de Desenvolvimento. Os eventos presenciais e remotos da organização possuem um papel

importante para a troca de conhecimento, capacitação dos voluntários e divulgação de projetos e ações em parceria.

O ESF-Brasil estimula a realização de eventos em duas frentes principais, a primeira é através de editais, anualmente a organização divulga edital para realização do evento nacional de encontro da organização o Congresso Brasileiro dos Engenheiros Sem Fronteiras, além disso divulga edital também para a realização de encontros regionais que reúnem os Núcleos locais. Nesta frente há uma relação bem próxima entre ESF-Brasil e Núcleo responsável localmente pela organização, após a escolha do Núcleo que sediará o evento, o ESF-Brasil auxilia com suporte financeiro, indicação de palestrantes e divulgação. Em contrapartida o ESF-Brasil recebe espaço para fala, reuniões dentro do espaço do evento, além de acesso a dados de participantes.

Na segunda frente para a realização dos eventos, é quando um Núcleo decide realizar um evento localmente. Após essa decisão, caso deseje suporte para divulgação, palestrantes ou outras dúvidas, o Núcleo contata o ESF-Brasil que o auxilia durante o planejamento e execução do evento. O indicador final é a somatória dessas duas frentes de ação.

Considerando os eventos baseados em editais, o ESF-Brasil realizou o VI Congresso Brasileiro dos Engenheiros Sem Fronteiras em Juiz de Fora em 2019, e o VII e VIII Congressos de maneira remota em 2020 e 2021. Nos congressos remotos o ESF-Brasil organizou o evento, sem a coorganização com algum Núcleo. Ainda foram realizados 3 encontros regionais, um entre Rio de Janeiro e Espírito Santo realizado no início de 2020 de maneira presencial, e outro com os Núcleos do Nordeste feito remotamente em 2020. Com relação a realização de planos para o incentivo do número de eventos, o ESF-Brasil adotou as seguintes ações:

- Criação de manual específico para os Núcleos, com orientações sobre como organizar um evento, utilizando como base eventos realizados pelos Núcleos e ESF-Brasil entre 2010 e 2018;
- Criação de espaço destinado a divulgação de eventos no site externo e na intranet da organização;
- Criação de banco de dados com informações de contatos de palestrantes e empresas parceiras;
- Criação de formulário para sugestões de temas e atrações para a realização dos eventos;

- Criação dos eventos regionais;
- Criação de suporte por parte do ESF-Brasil aos eventos;
- Divulgação de eventos em redes sociais do ESF-Brasil;
- Estímulo com a realização de sorteios de prêmios nos eventos;
- Padronização de todos os processos utilizados nos congressos de 2019 e 2020, sendo utilizados como base para os eventos de 2021;
- Utilização de espaços nos eventos para divulgar ações e planos realizados pelo ESF-Brasil.

Com relação aos resultados obtidos, é possível conferir abaixo o número de eventos realizados pela organização entre 2019 e 2021, o ESF-Brasil foi responsável por estimular 25,92% dos eventos realizados (7 eventos em 27 realizados). O indicador possuía uma meta de 5 em 2019, 10 em 2020 e de 15 em 2021. Alcançando o objetivo em 2019 e 2020.

Tabela 13 - Indicador Número de Eventos na Rede – 2019 a 2021

| Número de Eventos na Rede | | | |
|---|---|---|---|
| Ano | Eventos da 1° Frente | Eventos da 2° Frente | Indicador - Total |
| 2019 | 2 | 5 | 7 |
| 2020 | 3 | 7 | 10 |
| 2021 | 2 | 8 | 10 |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.8 Número de manuais publicados

Este indicador é baseado no somatório do número de manuais de gestão, criados para utilização das lideranças dos núcleos e disponibilizados para acesso na intranet da organização. É de abrangência interna e de responsabilidade principal do departamento de Desenvolvimento, com o suporte de outros departamentos na criação de manuais mais específicos e direcionados (manuais de captação, comunicação, projetos etc.).

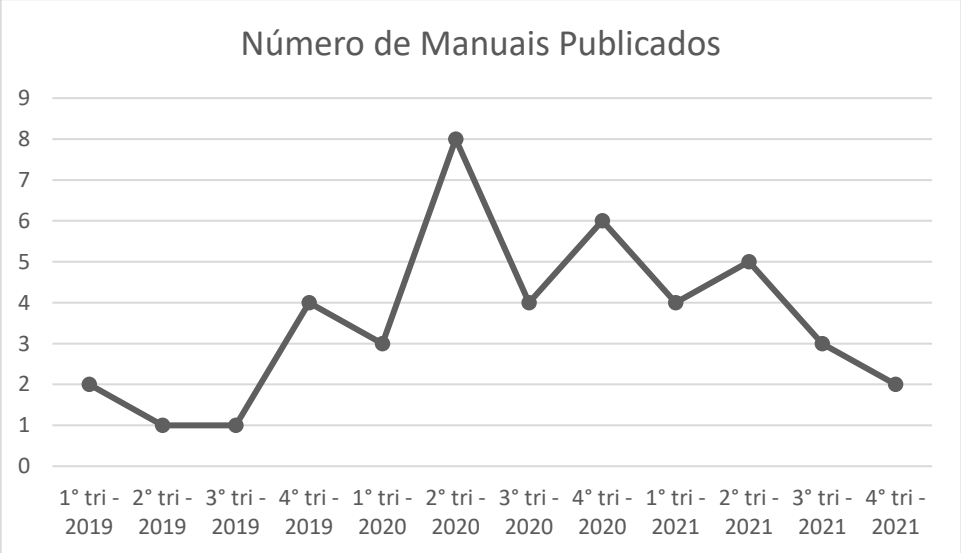
A organização em 2019 buscou inicialmente mapear necessidades dos núcleos em relação a ações de gestão, como manuais de cada área (projetos, comunicação, financeiro e recursos humanos). A partir dessas necessidades foi criado dentro do planejamento estratégico no objetivo estratégico de “Processos” os planos de ação para a criação de cada manual de processo padronizado, buscando priorizar os principais em 2019 e os secundários e específicos em 2020 e 2021. Com relação ao processo de realização, a partir da listagem de manuais a

serem realizados, a área de Desenvolvimento realiza a criação a partir da consulta em sites com conteúdo do terceiro setor e de gestão, e quando se trata de um assunto mais específico. A consulta é realizada com algum núcleo que possua a expertise ou com algum profissional externo. Após a construção do manual, ele é validado com a liderança da área de Desenvolvimento e, caso aprovado, é disponibilizado no site interno (*intranet*) da organização. Os planos adotados pelo ESF-Brasil, para o desenvolvimento e publicação de manuais foram os seguintes:

- Criação do site interno (*intranet*) e todas as orientações internas da plataforma;
- Criação de um procedimento operacional padrão relacionado a criação de manuais;
- Criação de sistema para verificar atualizações e alterações de manuais;
- Criação de vídeos para auxiliar no entendimento de manuais mais técnicos;
- Criação de grupos de trabalho para a criação de manuais mais técnicos em parceria com os núcleos e profissionais externos;
- Apresentação de novos manuais em reuniões e informativos internos;
- Padronização desses manuais e documentos a identidade visual da organização.

Em 2019 foram produzidos 8 manuais, em 2020 houve um grande avanço com a produção de 21 e em 2021 houve uma queda com a disponibilização de 14 manuais. O indicador teve um resultado mais expressivo em 2020, com 48,83% do total de manuais criados. O indicador possuía uma meta de 6 em 2019, 12 em 2020 e de 20 em 2021. Alcançando o objetivo em 2019 e 2020. O resultado do número de manuais publicados por trimestre, é verificado a seguir.

Figura 13 - Indicador Número de Manuais Publicados - 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.9 Número de parcerias financeiras

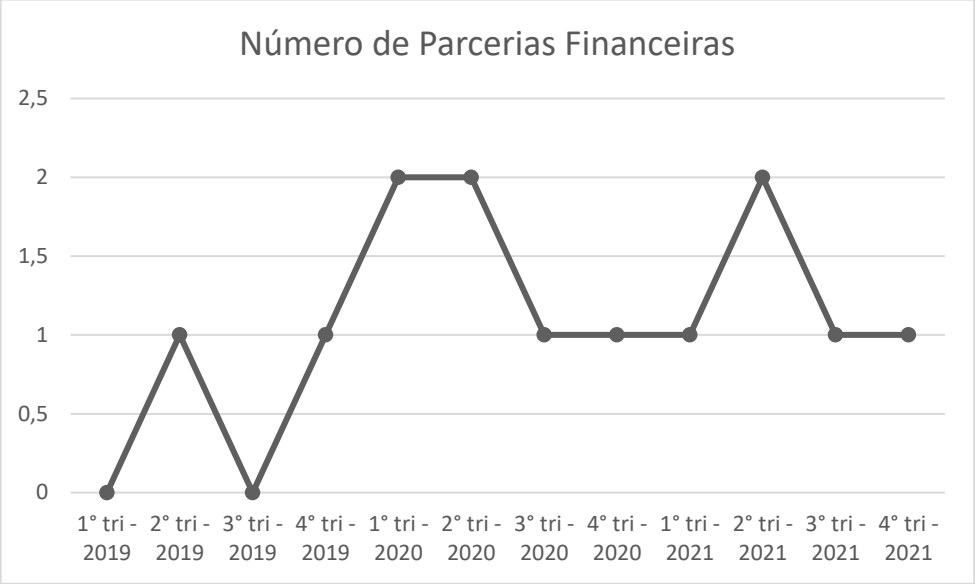
Este indicador é o somatório do número de parcerias estabelecidas com empresas, governos e outras organizações sociais, que envolvam contrapartida financeira. É um indicador de abrangência interna, de medição trimestral e de responsabilidade da Coordenação de Captação de Recursos, subárea dentro da Presidência.

O ESF-Brasil capta recursos com outras organizações através de parcerias relacionadas a realização de eventos, campanhas de arrecadação e realização de projetos. No início do Planejamento Estratégico, a organização identificou a impossibilidade de captar recursos através de incentivos fiscais. Esse entrave se encontrava no jurídico da organização, desta forma as metas relacionadas aos indicadores financeiros foram consideradas mais pessimistas. E durante os três anos a organização buscou em seus planos a resolução desses entraves através da mudança de endereço da organização, e construção de um novo estatuto social. Com relação aos planos realizados, o ESF-Brasil adotou as seguintes ações:

- Criação da Coordenadoria de Captação de Recursos;
- Criação de contrapartidas associadas a um padrão com cotas de contribuição financeira;
- Construção de apresentação institucional padrão;
- Prospecção de parceiros para parcerias para campanhas, eventos e projetos da organização;
- Mapeamento de empresas e organizações relacionadas as causas de engenharia e desenvolvimento local.

Apesar de ser um indicador trimestral, a organização possuía uma meta única anual de 4 parcerias financeiras, ou seja, uma parceria financeira por trimestre, alcançando a meta nos anos de 2020 e 2021. De acordo com os Relatórios Financeiros da organização, foram captados R$ 5.000,00 em 2019, R$ 56.864,90 em 2020 e R$ 43.431,63 em 2021 com essas parcerias. O acompanhamento trimestral do indicador é verificado na Figura 14.

Figura 14 - Indicador Número de Parcerias Financeiras - 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.10 Número de projetos da rede

O indicador é o somatório do número de projetos finalizados pelos núcleos e ESF-Brasil, que tenham relatório padronizado entregue no ano vigente. É um indicador de abrangência nacional, frequência de medição anual e é responsabilidade principal do departamento de Projetos. A medição do número de projetos realizados, segue o mesmo processo dos indicadores de nível de complexidade e número de beneficiários, sendo o número total de projetos finalizados com base no Modelo de Relatório de Projetos para Núcleo (2021).

Assim como o número de beneficiários, este indicador não possui planos criados especificadamente em seu Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2019), sendo utilizado principalmente para acompanhamento de resultados e divulgação anual em site e relatórios institucionais. O indicador não possuía uma meta quantitativa, mas possuía um indicativo de aumento do número de projetos executados, é possível verificar uma diminuição de 24% entre 2019 e 2020, e uma nova diminuição de 26,42% entre 2020 e 2021.

Tabela 14 - Indicador Número de Projetos da Rede – 2019 a 2021

| Número de Projetos da Rede | |
|---|---|
| **Ano** | **N° de Projetos** |
| 2019 | 254 |
| 2020 | 193 |
| 2021 | 142 |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.11 Presença em redes sociais

Com relação a presença nas redes sociais o ESF-Brasil, buscou priorizar melhorias nas três principais redes sociais da organização, o *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. Como métrica a organização utilizou como indicador principal o número individual de curtidas e seguidores. É um indicador que possui abrangência interna, com medição trimestral e de responsabilidade principal do departamento de Comunicação. Os departamentos da Presidência, Projetos e Acompanhamento também tiveram papel nos planos desenvolvidos.

O indicador é medido quantitativamente ao final de cada trimestre de acordo com os números oferecidos nas três redes sociais, os valores individuais e o somatório são registrados no controle de indicadores do ESF-Brasil. Considerando a estratégia geral de busca por visibilidade e maior captação de recursos, foi priorizada a execução dos planos nos primeiros trimestres do primeiro ano do planejamento estratégico. Os principais planos adotados relacionados a esse indicador estão a seguir:

- Criação de Planos de Comunicação e Captação de Recursos com foco em comunicação de causas no terceiro setor, buscando sensibilizar e atrair novos seguidores;
- Campanhas internas com foco na divulgação da organização para comunidade externa, além do uso de estímulos como sorteios e alcance de metas intermediárias;
- Criação de Coordenadoria de Imprensa, responsável por contato com instituições de ensino e imprensa em geral para divulgação da organização;
- Criação de conteúdos com parceria com empresas e com o departamento de Projetos;
- Criação de Material institucional com uso de ferramentas de gatilhos mentais e orientação para divulgação de resultados de projetos;
- Busca ativa por oportunidades de apresentar palestras e participar em eventos com presença de universitários e profissionais da área de engenharia;
- Implementação de Manual de Identidade Visual, buscando a melhoria da qualidade das artes.

Considerando os dados da Tabela 15, é apresentado o total de variação no número de curtidas e seguidores nas três redes sociais, com relação aos resultados individuais é destacado:

- Aumento de 84% no *Facebook* no 1° ano, passando de 23.413 para 43.068 curtidas;

- Aumento de 93% no *Instagram* no 1° ano, passando de 7.579 para 14.650 seguidores;
- Aumento de 419% no *LinkedIn* em 2 anos, passando de 3.601 para 15.100 seguidores.

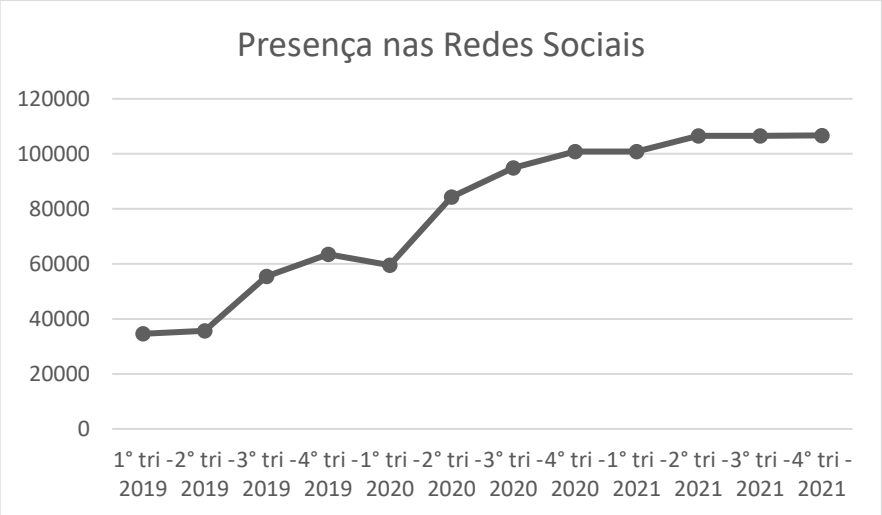
Tabela 15 - Número de curtidas e seguidores por rede social entre 2019 e 2021

| Número de curtidas e seguidores por rede social | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Trimestre** | **Facebook** | **Instagram** | **LinkedIn** | **Total** |
| 1° tri - 2019 | 23413 | 7579 | 3601 | 34593 |
| 2° tri - 2019 | 23574 | 8100 | 3987 | 35661 |
| 3° tri - 2019 | 39596 | 11140 | 4764 | 55500 |
| 4° tri - 2019 | 43068 | 14650 | 5796 | 63514 |
| 1° tri - 2020 | 40000 | 15000 | 4500 | 59500 |
| 2° tri - 2020 | 57550 | 18120 | 8650 | 84320 |
| 3° tri - 2020 | 63250 | 19356 | 12356 | 94962 |
| 4° tri - 2020 | 65000 | 20700 | 15100 | 100800 |
| 1° tri - 2021 | 65200 | 19680 | 16000 | 100880 |
| 2° tri - 2021 | 67933 | 21530 | 17103 | 106566 |
| 3° tri - 2021 | 67818 | 21031 | 17675 | 106524 |
| 4° tri - 2021 | 67621 | 20985 | 18115 | 106721 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Na figura 15, é possível verificar um aumento do alcance da organização principalmente em seus primeiros trimestres até a estabilização a partir do 4° trimestre de 2020. É importante destacar que os primeiros trimestres foram os destinados principalmente a implementação e execução dos planos relacionados ao indicador. Ao considerar as metas do indicador, ele possuía um objetivo de ter 60 mil em 2019, 100 mil em 2020 e 120 mil em 2021. Alcançando a meta em 2019 e 2020.

Figura 15 - Indicador Presença nas Redes Sociais – Somatório – 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.12 Presença na imprensa

Esse indicador mede o número de aparições em meios midiáticos, e é realizado um processo de *clipping* (seleção de notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de comunicação). É um somatório do número total de ocorrências, com uma abrangência nacional e frequência de medição anual, de responsabilidade do departamento de Comunicação.

Para realizar o monitoramento do indicador a organização configurou o *Google Alerts*, para identificar qualquer menção relacionada ao nome da organização em qualquer meio disponível para consulta através do buscador *online Google*. A partir da identificação da aparição, o departamento de Comunicação realiza o arquivamento dos dados na integra. Para melhorar a visibilidade e aumentar o número de aparições na mídia o ESF-Brasil, adotou como planos em seu Planejamento Estratégico (2019):

- Criação de uma Coordenadoria de Imprensa, dentro do departamento de Comunicação. Com as funções principais de contatar meios de mídia para divulgação, responder a contatos institucionais, criar conteúdo e *releases* destinados a imprensa;
- Criação de *releases* institucionais sobre a organização e projetos principais realizados;
- Divulgação de notícias sobre a atuação dos núcleos nas redes sociais do ESF-Brasil;
- Mapeamento de formas de contato de jornais e sites de notícias, de todas as cidades e regiões de atuação do Engenheiros Sem Fronteiras no país.

As metas do indicador eram de 35 aparições em 2019, 50 em 2020 e de 60 em 2021. A organização conseguiu alcançar somente a meta do ano de 2019. É possível verificar na Tabela 16, um aumento da presença da organização na mídia nos três anos

Tabela 16 - Indicador Presença na Imprensa – 2019 a 2021

| Indicador Presença na Imprensa | |
|---|---|
| **Ano** | **Nº de Aparições** |
| 2019 | 39 |
| 2020 | 49 |
| 2021 | 56 |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.13 Proporção de adesão de núcleos a campanhas nacionais

O indicador mede a relação entre a quantidade de Núcleos que participam de campanhas promovidas pelo ESF-Brasil, e o número total de Núcleos da organização. As campanhas são relacionadas a temáticas de arrecadação de recursos para projetos ou com foco institucional, que são aquelas que divulgam o trabalho da organização ou conquistas. É um indicador de abrangência nacional, de medição trimestral e de responsabilidade do departamento de Comunicação. O cálculo realizado pelo indicador é descrito na fórmula abaixo:

Quadro 4 - Cálculo da Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais

$$\text{Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais (\%)} = \left(\frac{\text{n° de núcleos participantes}}{\text{n° total de núcleos}}\right) \text{x } 100$$

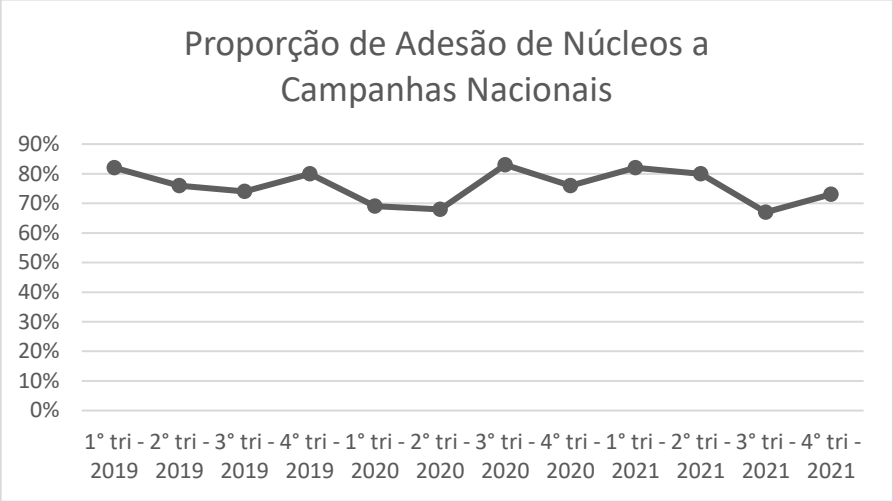
Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Com relação ao processo de realização das campanhas, após definida a campanha, as datas de realização são adicionadas a um calendário na intranet da organização para acesso de todos. Posteriormente a equipe de Comunicação do ESF-Brasil disponibiliza também todas as peças publicitárias necessárias (artes, textos e *releases*), para a participação dos Núcleos. Ao final da campanha, os Núcleos participantes são contabilizados na Planilha de Engajamento do ESF-Brasil, obtendo desta forma o indicador de proporção de Núcleos participantes, além de melhorarem o indicador de Engajamento. Com relação aos planos realizados para melhoria do indicador, foram adotados os seguintes:

- Criação de calendário editorial disponível a todos os membros da organização;
- Criação de campanhas anuais fixas relacionadas ao Setembro Amarelo – Prevenção ao Suicídio, Dia do Engenheiro e Dia Internacional do Voluntariado;
- Disponibilização de peças publicitárias previamente;
- Realização de reuniões de alinhamento entre Diretores de Comunicação dos Núcleos e ESF-Brasil, para discutir campanhas maiores ou estratégicas.

O indicador é medido trimestralmente e possui uma meta base de 70% de participação, alcançando a meta nos três anos, e em 9 dos 12 trimestres avaliados.

Figura 16 - Indicador Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas – 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.14 Proporção de núcleos aprovados na fundação

O indicador mede o nível de sucesso, do processo de fundação de novos núcleos para a rede do ESF-Brasil, ou seja, é medida a relação entre o número de equipes inscritas no processo de fundação (criação de um novo núcleo) e o número de núcleos aprovados no processo. É um indicador de abrangência nacional, e com medição anual, e de responsabilidade principal do departamento de Acompanhamento. O cálculo realizado pelo indicador é descrito na fórmula abaixo:

Quadro 5 - Cálculo da Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação

$$\text{Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação (\%)} = \left(\frac{\text{n° de núcleos aprovados}}{\text{n° de equipes inscritas}}\right) \text{x } 100$$

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Com relação ao processo de fundação, é inicialmente necessário consultar as etapas do edital do ano vigente, normalmente é aberta somente uma oportunidade para entrada de novos núcleos na rede anualmente. Considerando uma pessoa interessada em abrir um núcleo em sua cidade, normalmente o processo é composto por essas etapas:

i. Manifestação de interesse em fundar um núcleo no site do ESF-Brasil;
ii. O interessado recebe o edital e datas do processo seletivo;
iii. Palestra de apresentação da organização social;
iv. Período para preenchimento de equipes (é necessário no mínimo 7 pessoas na equipe, na mesma cidade, para que possa continuar no processo);
v. Envio de proposta de projeto;

vi. Aprovação da proposta de projeto;
vii. Realização do projeto piloto (realizado em, no máximo, 6 meses), e com reuniões de suporte da equipe de Acompanhamento do ESF-Brasil;
viii. Aprovação no processo de fundação, e classificação do núcleo como Núcleo Pleno da rede ESF-Brasil.

Com relação aos planos adotados para o aumento do número de núcleos da rede e, consequentemente, de aprovação no processo de fundação o ESF-Brasil adotou os seguintes planos:

- Criação de documentos padrões com orientações, lições aprendidas e ações para a equipe do ESF-Brasil e para a equipe do novo núcleo;
- Padronização do processo de fechamento de núcleos (o ESF-Brasil somente permite um núcleo por cidade, ao fechar corretamente um núcleo, permite a criação de um novo núcleo no local);
- Mapeamento de universidades e diretórios acadêmicos, em cidades onde não há núcleos, para realizar palestras e divulgar o edital;
- Melhorias no processo de fundação com a criação de palestra inicial, acompanhamentos padronizados, evento de encerramento e premiação de melhores núcleos do processo.

O processo de fundação de núcleos desde 2010 sempre foi realizado presencialmente pela equipe local do núcleo em desenvolvimento. Em 2020, devido a pandemia de coronavírus, o processo não foi realizado, e voltou em 2021 sendo pela primeira vez realizado em formato remoto. Os resultados obtidos pelo indicador são verificados a seguir.

Tabela 17 - Proporção de núcleos aprovados na fundação entre 2019 e 2021

| **Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação (%)** | | | |
|---|---|---|---|
| Ano | Número de Inscritos | Número de Aprovados | Indicador |
| 2019 | 18 | 15 | 83,33% |
| 2020 | - | - | - |
| 2021 | 12 | 7 | 58,33% |

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Com base no Relatório do Processo de Fundação do ESF-Brasil (2021), o resultado com menor desempenho em 2021 em relação a 2019, é devido principalmente a reprovação dos interessados por não conseguirem unir o número de membros para a equipe de fundação no

tempo determinado (etapa IV), uma vez que essa busca estava sendo realizada de maneira remota. O indicador possuía uma meta de 80% nos três anos, alcançando o objetivo somente em 2019.

### 5.1.15 Proporção de núcleos de nível sênior

Este é um indicador utilizado para identificar a proporção de núcleos mais avançados (também chamados de sustentáveis ou seniores) dentro da organização, ele mede a relação entre o número de núcleos em nível de maturidade Sênior (nível mais avançado), em relação ao número total de núcleos ativos na organização. É um indicador de abrangência nacional, com frequência de medição trimestral e de responsabilidade do departamento de Acompanhamento.

Os núcleos da organização possuem três classificações principais de maturidade chamadas Júnior, Pleno e Sênior, essa classificação é realizada por meio da checagem de documentos e processos com base na execução de uma autoavaliação com itens em um checklist, e em uma segunda etapa uma checagem de documentos. Existem dois manuais que orientam os dois processos principais de mudança de nível de maturidade, o Manual de Fundação (2019) e o Manual de Homologação (2019), o primeiro é relacionado ao processo de um núcleo Júnior (núcleo iniciante) passar a ser Pleno, e o segundo manual relacionado ao processo para um núcleo Pleno, passar a ser Sênior. O processo de fundação é realizado normalmente uma vez ao ano no primeiro semestre, já o de homologação ocorre três vezes ao ano. A proporção é calculada seguindo a equação a seguir.

Quadro 6 - Cálculo da Proporção de Núcleos de Nível Sênior

$$\text{Proporção de Núcleos de Nível Sênior (\%)} = \left(\frac{\text{n° Núcleos Seniores}}{\text{n° total de Núcleos}}\right) \text{x } 100$$

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Os núcleos Seniores, de acordo com o Manual de Homologação (2019), são aqueles que aderiram aos valores da ONG, se consolidaram, são referência em sua região, têm um histórico de projetos relevantes concluídos e em andamento, além de possuírem toda a estrutura interna necessária para seu funcionamento sustentável. No processo é exigido desses núcleos possuírem fontes de recursos fixas (de empresas e doadores), CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) próprio, possuírem um nível de engajamento igual ou superior a 70% no último ano, e diversos documentos e arquivos internos que demonstrem um funcionamento sustentável. Os Núcleos Seniores, de acordo com o Estatuto Social do ESF-Brasil (2014),

compõem o Conselho de Diretores da organização, este conselho é responsável por eleger a Diretoria Executiva (Presidente e Vice), Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, essenciais para o futuro e estratégia da organização. Esses núcleos Seniores além disso, possuem diversas vantagens em relação aos outros núcleos, tais como:

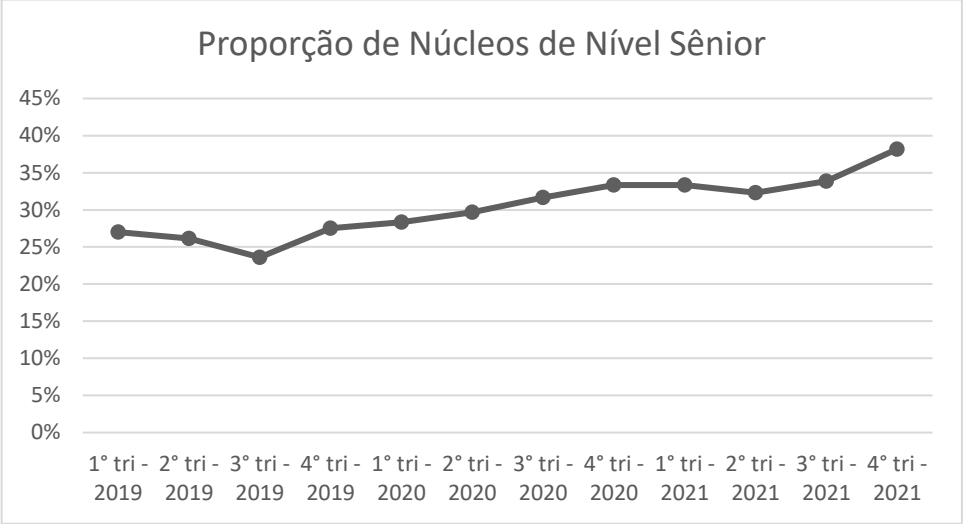
- Concorrer a sediar o Congresso Nacional dos Engenheiros Sem Fronteiras;
- Concorrer a editais internos, sendo estes com disposições previstas em Regimento Interno;
- Direito a voz e voto na escolha dos Conselheiros Deliberativos e Fiscais;
- Utilizar a marca da organização;
- Ter acesso aos documentos internos da Associação;
- Voz e voto em Assembleias Gerais, sendo limitado a um voto por representante.

Possuir núcleos avançados é um dos objetivos principais da organização como previsto em sua visão estratégica, quanto mais núcleos sustentáveis, mais a direção nacional consegue focar na criação de novos núcleos e em outras atividades de gestão. Buscando aumentar a presença de núcleos avançados na organização, o ESF-Brasil adotou as principais ações:

- Criação de Manuais mais detalhados de Fundação e Homologação;
- Criação de Coordenadorias de Fundação e Maturidade dentro do departamento de Acompanhamento, responsáveis por todo o suporte nas etapas de relacionadas a melhoria de gestão e mudança de nível de maturidade dos núcleos;
- Definição de prazos limites para núcleos serem seniores a partir de sua entrada na organização;
- Realização de acompanhamentos com os Núcleos para auxiliar em melhorias de gestão através do PAI – Programa de Acompanhamento Intensivo, e com a equipe de Maturidade para suporte na criação de estratégias e planos de ação.

Com relação aos resultados do indicador (Figura 17), ele teve um aumento de 5% entre 2019 e 2020, passando de 28% para 33%, e novamente 5% entre 2020 e 2021, possuindo atualmente 38% de seus Núcleos em nível Sênior. A meta do indicador era de 30% em 2019, 35% em 2020 e 40% em 2021, não alcançando a meta nos três anos, mas possuindo uma sequência de aumento do indicador no fechamento anual.

Figura 17 - Indicador Proporção de Núcleos de Nível Sênior – 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.16 Proporção de sucesso em editais financeiros

Este indicador mede a relação entre a inscrição de editais e o resultado positivo em editais de patrocínio financeiro oferecido por empresas, outras organizações e governo. É um indicador de abrangência interna, de medição trimestral e de responsabilidade da Coordenação de Captação de Recursos, subárea dentro da Presidência da organização. A proporção calculada, conforme Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2019) é baseada na fórmula abaixo:

Quadro 7 - Cálculo da Proporção de Sucesso em editais Financeiros

$$\text{Proporção de Sucesso em editais financeiros (\%)} = \left(\frac{\text{n° de editais ganhos}}{\text{n° de editais inscritos}}\right) \text{x } 100$$

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

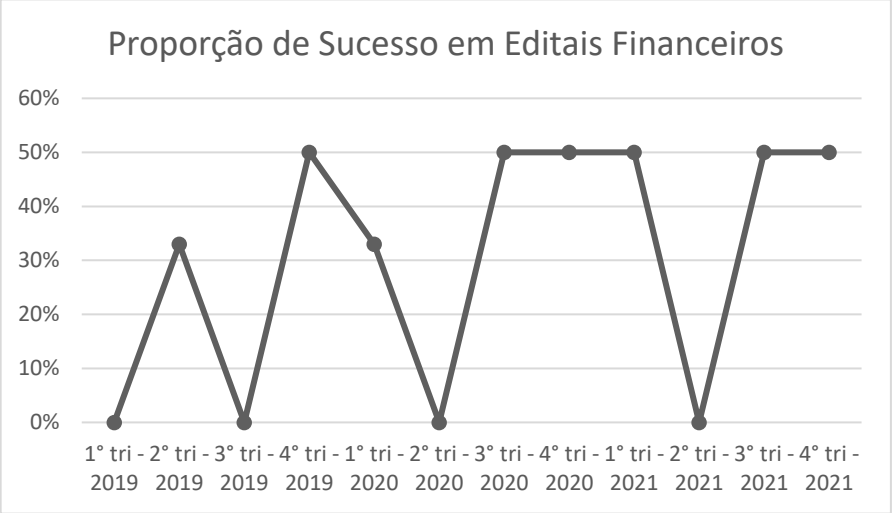
Buscando captar mais recursos para a realização de projetos próprios e dos Núcleos, o ESF-Brasil adotou os seguintes planos de ação:

- Criação da Coordenadoria de Captação de Recursos, direcionando membros para a inscrição em editais;
- Criação de procedimento padrão de escrita em editais;
- Criação de procedimento padrão, de integração entre as áreas do ESF-Brasil relacionadas a realização de um edital (Captação, Comunicação, Financeiro e Projetos);
- Inscrição em editais em parceria com outras organizações;
- Mapeamento de editais utilizando o *Google Alerts* e a plataforma Prosas;

- Mapeamento e Suporte a Núcleos interessados em captar por editais.

Considerando os resultados da organização o ESF-Brasil ganhou 2 editais em 2019, 3 em 2020 e 4 em 2021, foram conquistados 9 editais entre 34 editais inscritos, uma taxa de sucesso de 26,47% e captando mais de R$ 300.000,00 destinados a projetos desenvolvidos pelo ESF-Brasil e seus Núcleos. Por ser um processo mais competitivo e de difícil conquista, o indicador possuí uma meta base de 50%, alcançando a meta em 6 de 12 trimestres, como disponível a seguir.

Figura 18 - Indicador Proporção de Sucesso em Editais Financeiros – 2019 a 2021




Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.17 Proporção de sucesso em editais institucionais

É um indicador de sucesso da organização, e mede a relação entre a inscrição de editais e o resultado positivo em editais institucionais, esses editais não possuem contrapartida financeira e são classificados como mentorias, conquista de prêmios e entrada em coalizões e pactos relacionados a causa da organização. Este indicador é responsabilidade principal da Coordenação Institucional, subárea dentro da Presidência da organização, com apoio pontual da área de Comunicação e Financeiro-Jurídico. É um indicador de abrangência interna e medição anual. A proporção calculada, conforme Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2019) é baseada na fórmula abaixo:

Quadro 8 - Cálculo da Proporção de Sucesso em editais Institucionais

$$\text{Proporção de Sucesso em editais institucinais (\%)} = \left(\frac{\text{n° de editais ganhos}}{\text{n° de editais inscritos}}\right) \text{x } 100$$

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Com relação aos planos adotados, o ESF-Brasil realizou as seguintes ações:

- Criação da Coordenação Institucional;
- Mapeamento de prêmios através da internet e acesso a páginas de organizações sociais de causas semelhantes;
- Pesquisa de requisitos para prêmios principais;
- Adequação aos requisitos de prêmios previamente;
- Criação de grupos de trabalhos para a inscrição em editais de prêmios e mentorias;
- Organização de responsáveis por representar em cada pacto e coalizão, e emissão de boletins de andamento e novidades de cada grupo;
- Ampla divulgação das conquistas em todos os meios de divulgação e na realização de parcerias.

É importante destacar que a organização só possuía como premiação e ou participação em mentoria, pactos, a filiação ao *Engineers Without Borders* em 2016. A partir de 2019 a Organização, de acordo com publicações em seu site, obteve os seguintes números em editais institucionais:

- 15 Prêmios e Certificados de Transparência: Estes prêmios oferecidos por outras organizações avaliam principalmente a gestão, transparência e boas práticas no terceiro setor. Destaque por estar em 2020 e 2021, entre as 3 melhores organizações sociais do país de acordo com o Melhores ONGs realizado pelo Instituto Doar;
- 19 Coalizões e Pactos de atuação: O ESF-Brasil, buscou maior presença e participação em diversos setores da sociedade, e aproximação com entidades e movimentos nacionais e internacionais. Destacando alguns dos pactos, em 2019 a organização passou a integrar com cadeira o Conselho Nacional da Juventude, que representa os 50 milhões de jovens do país. Em 2020 o Pacto pela Democracia, grupo formado pelas organizações mais influentes do país que atuam buscando uma sociedade mais democrática e justa. Em 2021 ganhou o Status consultivo junto ao *United Nations Economic and Social Council* – ECOSOC (2021), que é o principal órgão coordenador das atividades econômicas e sociais das agências especializadas das Nações Unidas.
- 12 Mentorias: A organização buscou em seus três anos participar de diversas mentorias com empresas, outras organizações sociais e com negócios sociais. A partir das mentorias o ESF-Brasil, conseguiu aplicar melhorias em diversos setores,

destaque para as mentorias com o Programa de Aceleração em Impacto Social, com a Phomenta em 2019, e o Voa Ambev e 3M em 2020 e 2021.

Tabela 18 - Número de conquistas institucionais do ESF-Brasil entre 2010 e 2021

| Número de Conquistas Institucionais | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Item** | **Antes de 2019** | **2019** | **2020** | **2021** | **Total** |
| Prêmios | 0 | 4 | 5 | 6 | **15** |
| Pactos | 1 | 8 | 5 | 5 | **19** |
| Mentorias | 0 | 3 | 4 | 5 | **12** |
| **Total** | **1** | **15** | **14** | **16** | **46** |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Com relação ao resultado do indicador é possível identificar abaixo os números obtidos, a organização conseguiu números expressivos, não recebendo nenhuma negativa em 2019, uma negativa em 2020 e três negativas em 2021. O indicador possuí uma meta constante de 80% para os três anos e atingiu o resultado nos três anos.

Tabela 19 - Proporção de Sucesso em Editais Institucionais – 2019 a 2021

| Proporção de Sucesso em editais institucinais (%) | |
|---|---|
| 2019 | 100,00% |
| 2020 | 93,33% |
| 2021 | 88,89% |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.18 Retenção de voluntários

É um indicador relacionado ao tempo médio que os voluntários permanecem na organização. É um indicador de abrangência nacional, medição anual e de responsabilidade do departamento de Acompanhamento.

Com relação a medição, para identificar o tempo que os voluntários permanecem na organização, o ESF-Brasil utiliza formulários de pesquisa com a participação de membros e ex-membros. Para seu cálculo é realizada uma média ponderada, considerando o número de respondentes e o valor de tempo associado, e posteriormente uma média simples determina o valor do indicador. É um indicador para acompanhamento, não possuindo planos específicos no Planejamento Estratégico da organização destinados a melhoria. Na Tabela 20, é possível

consultar inicialmente o indicador e na Tabela 21 a proporção de voluntários em relação ao tempo de permanência na organização.

Tabela 20 - Retenção de Voluntários – 2019 a 2021

| Retenção de Voluntários | | |
|---|---|---|
| **Ano** | **N° de respondentes** | **Indicador (anos)** |
| 2019 | 174 | 1,851 |
| 2020 | 1220 | 1,848 |
| 2021 | 432 | 1,822 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Na Tabela 21, é possível identificar um aumento do número de voluntários que atuam na organização por até um ano, até dois anos, e mais de quatro anos. Há uma diminuição nos voluntários que ficam até 6 meses, até três anos e até quatro anos. O indicador não possuí uma meta quantitativa específica, mas possui um indicativo de aumento como orientação, como visto na Tabela 20, tem diminuído seu resultado nos últimos três anos.

Tabela 21 - Proporção de voluntários em relação ao tempo de permanência – 2019 a 2021

| Retenção de Voluntários | | | |
|---|---|---|---|
| **Tempo** | **2019** | **2020** | **2021** |
| Até 6 meses | 6,5% | 5,8% | 4,2% |
| Até um ano | 37,5% | 38,2% | 40,3% |
| Até dois anos | 33,7% | 34,1% | 35,9% |
| Até três anos | 15,3% | 15,6% | 14,0% |
| Até quatro anos | 4,0% | 2,8% | 2,0% |
| Mais de quatro anos | 3,0% | 3,5% | 3,6% |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

### 5.1.19 Valor médio de doação

Este indicador é o valor médio entre o valor total doado por pessoas físicas e o número de doadores, é um indicador de abrangência interna e de medição anual. É de responsabilidade principal da Coordenação de Captação de Recursos, subárea dentro da Presidência da organização com apoio pontual do Departamento de Comunicação. O indicador é medido ao final do ano ao consultar nos três sistemas de doação (Paypal, Doare e Apoia-se) para identificar o total de doações recebidas no ano, este valor obtido é dividido pelo número total de doadores (recorrentes e pontuais). Para conseguir doações de pessoas físicas o ESF-Brasil buscou adotar

planos semelhantes ao indicador de número de doadores recorrentes, com um plano adicional relacionado a captar doações individuais em eventos.

Com relação as metas estabelecidas, o indicador possuía a meta de R$ 30,00 em 2019, R$ 45,00 em 2020 e R$ 50,00 em 2021, alcançando a meta nos três anos. Ainda é possível verificar um aumento de 62,9% no número de doadores entre 2019 e 2020. Abaixo é apresentado o valor total recebido de doação, o número de doadores e o indicador encontrado.

Tabela 22 - Valor Médio de Doação – 2019 a 2021

| Indicador Valor Médio de Doação | | | |
|---|---|---|---|
| **Ano** | **Valor Total Doado** | **N° Total de Doadores** | **Indicador - Valor Médio** |
| 2019 | R$ 62.804,90 | 1.356 | R$ 46,32 |
| 2020 | R$ 113.954,57 | 2.153 | R$ 52,93 |
| 2021 | R$ 108.257,99 | 2.083 | R$ 51,97 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

## 5.2 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Diante dos indicadores e dados apresentados no tópico 5.1, é possível analisar os dados e identificar possíveis discussões com base nos planos de ação adotados, abrangência, alcance de meta, métodos de medição e frequência adotada.

Inicialmente ao considerar a abrangência dos indicadores do ESF-Brasil, 63% deles (12 em 19) são classificados como indicadores com abrangência nacional, ou seja, seus resultados não dependem exclusivamente da atuação da equipe de gestão do ESF-Brasil, mas sim de um resultado conjunto do ESF-Brasil e seus núcleos. Esse dado demonstra proximidade com três dos objetivos estratégicos “Aprendizado e Crescimento”, “Processos” e “Voluntário e Conexão” diretamente relacionados a melhoria da relação e desempenho dos núcleos da organização. Essa característica também afeta a frequência de medição dos indicadores, dentre os indicadores com abrangência nacional, 9 deles possuem uma frequência anual, por dependerem de processos relacionados a coleta e processamento de dados dos núcleos.

A seguir são apresentados um quadro e uma tabela para auxiliar as discussões deste tópico. O Quadro 9 apresenta a relação entre os indicadores, abrangência, os departamentos envolvidos e a frequência de medição e na Tabela 23 são apresentados os indicadores, o método de cálculo utilizado, o número de planos de ação realizados e o alcance da meta de cada indicador.

Quadro 9 - Indicadores, abrangência, frequência de medição e departamentos

| Indicador | Abrangência | Departamento Principal | Outros Departamentos Envolvidos | Freq. de Medição |
|---|---|---|---|---|
| Nível de Complexidade dos Projetos Desenvolvidos na Rede | Nacional | Projetos | Comunicação e Presidência | Anual |
| Nível de Engajamento dos Núcleos da Rede | Nacional | Acompanhamento e Desenvolvimento | Não Possui | Trimestral |
| Nível de Satisfação com o ESF-Brasil | Nacional | Acompanhamento | Não Possui | Anual |
| Número de Artigos Científicos Publicados | Nacional | Projetos | Desenvolvimento | Anual |
| Número de Beneficiários dos Projetos da Rede | Nacional | Projetos | Não Possui | Anual |
| Número de Doadores Recorrentes | Interna | Presidência | Comunicação | Trimestral |
| Número de Eventos na Rede | Nacional | Desenvolvimento | Não Possui | Anual |
| Número de Manuais Publicados | Interna | Desenvolvimento | Todos | Trimestral |
| Número de Parcerias Financeiras | Interna | Presidência | Não Possui | Trimestral |
| Número de Projetos da Rede | Nacional | Projetos | Não Possui | Anual |
| Presença em Redes Sociais | Interna | Comunicação | Presidência, Projetos e Acompanhamento | Trimestral |
| Presença na Imprensa | Nacional | Comunicação | Não Possui | Anual |
| Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais | Nacional | Comunicação | Não Possui | Trimestral |
| Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação | Nacional | Acompanhamento | Não Possui | Anual |
| Proporção de Núcleos de Nível Sênior | Nacional | Acompanhamento | Não Possui | Trimestral |
| Proporção de Sucesso em Editais Financeiros | Interna | Presidência | Não Possui | Trimestral |
| Proporção de Sucesso em Editais Institucionais | Interna | Presidência | Comunicação | Anual |
| Retenção de Voluntários | Nacional | Acompanhamento | Não Possui | Anual |
| Valor Médio de Doação | Interna | Presidência | Comunicação | Anual |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Tabela 23 - Indicadores, método de cálculo, planos de ação e alcance da meta

| Indicador | Método de Cálculo | N° de Planos de Ação | Alcance da Meta | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2019 | 2020 | 2021 |
| Nível de Complexidade dos Projetos Desenvolvidos na Rede | Média | 7 | Alcançou | Não Alcançou | Alcançou |
| Nível de Engajamento dos Núcleos da Rede | Média | 5 | Alcançou | Alcançou | Não Alcançou |
| Nível de Satisfação com o ESF-Brasil | Média | Não Possui | Não Possui | Não Possui | Não Possui |
| Número de Artigos Científicos Publicados | Somatório | 4 | Alcançou | Alcançou | Não Alcançou |
| Número de Beneficiários dos Projetos da Rede | Somatório | Não Possui | Não Alcançou | Alcançou | Não Alcançou |
| Número de Doadores Recorrentes | Somatório | 5 | Alcançou | Alcançou | Não Alcançou |
| Número de Eventos na Rede | Somatório | 10 | Alcançou | Alcançou | Não Alcançou |
| Número de Manuais Publicados | Somatório | 7 | Alcançou | Alcançou | Não Alcançou |
| Número de Parcerias Financeiras | Somatório | 5 | Não Alcançou | Alcançou | Alcançou |
| Número de Projetos da Rede | Somatório | Não Possui | Não Possui | Não Possui | Não Possui |
| Presença em Redes Sociais | Somatório | 7 | Alcançou | Alcançou | Não Alcançou |
| Presença na Imprensa | Somatório | 4 | Alcançou | Não Alcançou | Não Alcançou |
| Proporção de Adesão de Núcleos a Campanhas Nacionais | Proporção | 4 | Alcançou | Alcançou | Alcançou |
| Proporção de Núcleos Aprovados na Fundação | Proporção | 4 | Alcançou | Não houve | Não Alcançou |
| Proporção de Núcleos de Nível Sênior | Proporção | 4 | Não Alcançou | Não Alcançou | Não Alcançou |
| Proporção de Sucesso em Editais Financeiros | Proporção | 6 | Alcançou | Alcançou | Alcançou |
| Proporção de Sucesso em Editais Institucionais | Proporção | 7 | Alcançou | Alcançou | Alcançou |
| Retenção de Voluntários | Média | Não Possui | Não Possui | Não Possui | Não Possui |
| Valor Médio de Doação | Média | 6 | Alcançou | Alcançou | Alcançou |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Com relação ao método de cálculo utilizado pelos indicadores, são utilizadas três formas a média, somatório e proporção. O cálculo através da somatória é o mais presente, sendo utilizado em 47,3% dos indicadores, e os outros dois métodos correspondem a 26,35% cada. É importante destacar que o indicador com um processo de coleta e avaliação mais complexo é o de "Nível de Complexidade dos Projetos Desenvolvidos na Rede", apesar de usar uma média simples ao final, é utilizada uma tabela de referência para os valores que são submetidos pelos núcleos em relatórios de projetos desenvolvidos anualmente.

Ao considerar os planos adotados, verificamos a presença de três ações que auxiliaram no desenvolvimento geral de diversos indicadores:

- Ações relacionada a divulgação e comunicação: Plano relacionado aos objetivos estratégicos de "Impacto e Representação" e "Voluntário e Conexão", contribuiu para os planos de ação de 11 indicadores. Com a melhoria da comunicação institucional da organização, houve a melhoria da divulgação de seus projetos, captação de recursos, conquistas e eventos;
- Criação das coordenadorias de Captação de Recursos e Institucional: Plano relacionado ao objetivo estratégico de "Impacto e Representação", contribuiu para os planos de ação desenvolvidos em 8 indicadores. A criação dessas subáreas no departamento da Presidência, auxiliou principalmente nos indicadores referentes à captação de recursos e conquistas de editais financeiros e institucionais;
- Criação de processos padronizados e manuais: Plano relacionado ao objetivo estratégico de "Processos", contribuiu para os planos de ação em 16 indicadores. A criação de manuais e processos auxiliou ainda na construção do sistema interno da organização (intranet), auxiliando na comunicação interna, e oferecendo aos membros dezenas de manuais padronizados e centenas de manuais referência. Desenvolvendo desta forma indicadores em todas as áreas e facilitando a construção da gestão de conhecimento.

Ao analisar a governança e planejamento do ESF-Brasil, foram identificadas ainda seis mudanças realizadas, com o objetivo de direcionar melhor as lideranças a focarem em atividades principais. Houve a criação de cinco coordenadorias, a coordenadoria de Captação de Recursos, a Institucional, a de Fundação de Núcleos, a de Maturidade de Núcleos e a de Imprensa. Além disso também ocorreu a criação do departamento de Acompanhamento (com algumas das funções que eram anteriormente desempenhadas pelo departamento de Desenvolvimento). O aumento de cargos também foi acompanhado por um aumento do número

de membros da equipe de gestão nacional, inicialmente com 12 membros em 2018, atuando com cerca de 30 membros em 2019 e chegando a 52 em 2021. Outra ação identificada foi a criação dos Planos de Comunicação e de Captação, algo não previsto no Planejamento Estratégico original, mas adotado a partir de 2019 com base em critérios solicitados pelo Prêmio Melhores ONGs e com base em reuniões com outras organizações de porte semelhante. No terceiro setor é importante o foco organizacional nestas duas áreas, por influenciarem diretamente na obtenção de recursos financeiros para a realização dos projetos.

Ao verificar o volume de trabalho, é possível fazer uma relação entre o número de indicadores que um departamento é responsável (principal ou secundário) e o número de planos de ação atribuídos. É importante destacar ainda que 4 indicadores não possuíam planos de ação associados e 3 deles não possuíam metas especificas. Neste caso é possível identificar que a Presidência e a Comunicação foram responsáveis por 54,19% dos planos de ação desenvolvidos nos três anos, e os outros departamentos foram responsáveis por 15% aproximadamente cada, como é apresentado a seguir.

Tabela 24 - Departamentos versus número de indicadores e planos de ação

| Departamento | Número de Indicadores | Número de Planos de Ação |
|---|---|---|
| Acompanhamento | 7 | 25 |
| Comunicação | 8 | 47 |
| Desenvolvimento | 4 | 26 |
| Presidência | 8 | 50 |
| Projetos | 6 | 31 |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Planejamento Estratégico do ESF-Brasil (2021)

Em uma última análise, em relação as metas da organização e considerando os 16 indicadores que possuem metas associadas, é possível verificar que o ESF-Brasil conseguiu cumprir mais de 80% das metas em 2019 e 75% em 2020. Em 2021 a organização teve uma queda em relação ao alcance das metas, conseguindo somente 37,5%, 6 dos 16 indicadores avaliados.

## 6. CONCLUSÃO

A partir do exposto no trabalho, foi possível verificar a evolução de resultados de uma organização social, a partir do uso de ferramentas de gestão comumente presentes no setor empresarial. O terceiro setor no país, apresenta características vastas, com muitas organizações de diversas causas e portes, sendo uma grande oportunidade para a aplicação de ferramentas de gestão, e ainda com o retorno de impacto positivo na sociedade. Quanto ao referencial teórico dos temas de terceiro setor, planejamento estratégico e indicadores de desempenho, foi possível entender o contexto da organização estudada, e aproximar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, e consequentemente a engenharia de produção do terceiro setor brasileiro.

Já em relação ao ESF-Brasil, podemos ver que o planejamento estratégico desenvolvido, está diretamente relacionado a realização de um processo integrado entre setores da organização e diversas partes interessadas, criando desta forma objetivos estratégicos, associados a indicadores importantes para o monitoramento da execução. É importante destacar os resultados satisfatórios obtidos em 2019 e 2020, e considerar ainda o limitante da pandemia em 2020 e 2021, o que poderia ter justificado um ajuste de metas e expectativas da organização em relação ao desempenho esperado em 2021.

Pode-se destacar a importância dos objetivos e planos relacionados a captação de recursos, um dos principais problemas das organizações sociais de acordo com o referencial teórico. O trabalho em rede é um dos fatores destacados também no trabalho, ao observarmos o papel desempenhado pelos núcleos nos resultados de 63% dos indicadores. Um fator a ser considerado ainda é a criação de sistemas de monitoramento e avaliação mais avançados, buscando um sistema mais integrado, ou até *online*, contribuindo desta forma para correções e melhor mensuração do impacto social.

Em conclusão, é possível afirmar que o trabalho desenvolvido cumpriu com seus objetivos de analisar os indicadores presentes no planejamento estratégico, identificado suas características de funcionamento, medição e os planos desenvolvidos. Demonstrando a importância do processo para a empresa, além do desenvolvimento profissional do autor.

# REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Atlas, 1980.

ALLISON, Michael; KAYE, Jude. Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook. John Wiley & Sons, 2011.

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. ENANPAD, XXVII, 2002.

ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral de; BERTERO, Carlos Osmar. Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 18, p. 125-144, 2016.

BELLEN, Hans Michael Van. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. FGV editora, 2005.

BRACHE, Allan P.; RUMMLER, Geary A. Melhores desempenhos das empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reeengenharia. 1994.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 9.608. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências, 1998.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons, 2018.

BURT, Steve; SPARKS, Leigh. Performance in food retailing: a cross-national consideration and comparison of retail margins. British Journal of Management, v. 8, n. 2, p. 133-150, 1997.

CAMPOS, Luiza. Como utilizar os indicadores para uma captação de recursos mais efetiva?. 2020. Disponível em: < https://www.portaldoimpacto.com/como-utilizar-os-indicadores-para-uma-captacao-de-recursos-mais-efetiva>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CAMPOS, Luiza. Indicadores: entenda o que está funcionando na sua ONG. 2020. Disponível em: < https://www.portaldoimpacto.com/indicadores-entenda-o-que-esta-funcionando-na-sua-ong>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CAMPOS, Luiza. Indicadores Sociais, a gestão da informação. 2020. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/indicadores-sociais-a-gestao-da-informacao>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CARO, Miguel Heriberto; RADOS, Gregório Jean Varvakis; NERES, Wudson Anthony. Estruturando a Medição do Desempenho Organizacional. Anais do 18º Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP, 1998.

CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. Tempo social, v. 12, p. 237-255, 2000.

CARVALHO, Antonio Oliveira et al. Indicadores de Desempenho em Projetos Sociais: uma reflexão sobre o uso de indicadores financeiros. 2015.

CARVALHO, Fernando. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CAZUMBÁ, Nailton. Terceiro Setor: a origem do termo. 2013. Disponível em: <https://nossacausa.com/terceiro-setor-a-origem-do-termo/>. Acesso em: 5 jul. 2021.

CRAVEIRO, Paula. Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil. 2018. Disponível em: < https://www.filantropia.ong/informacao/perfil-das-organizacoes-da-sociedade-civil-no-brasil>. Acesso em: 19 jul. 2021.

CRUZ, Cristiano; RUFINO, Sandra. Coletânea Temas em Engenharia Popular - Volume I - Histórias, Práticas e Metodologias de Intervenção. 2020. Disponível em: <https://repos.milharal.org/files/2020/10/Livro-REPOS-volume-1-eBook-completo-1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração. Pioneira, 1998.

EBRAHIM, Alnoor. Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. World development, v. 31, n. 5, p. 813-829, 2003.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS – BRASIL.10 anos de História. 2020. Disponível em: <https://issuu.com/engenheirossemfronteiras/docs/manual_-_10_anos_de_transforma__o_engenheiros_sem_ >. Acesso em: 10 out. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Estatuto Social do ESF-Brasil. 2014. Documentos internos. Acesso em: 03 dez. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Manual de Fundação. 2019. Documentos internos. Acesso em: 03 dez. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Manual de Homologação. 2019. Documentos internos. Acesso em: 03 dez. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Manual de Implementação e Registro de Projetos. 2019. Documentos internos. Acesso em: 03 dez. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Manual de Prospecção de Projetos do ESF-Brasil. 2019. Documentos internos. Acesso em: 08 nov. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Modelo de Relatório de Projetos para Núcleo. 2021. Documentos internos. Acesso em: 01 dez. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS – BRASIL. Perfil Sem Fronteiras 2020. 2020. Disponível em: < https://issuu.com/engenheirossemfronteiras/docs/perfil_esf>. Acesso em: 10 out. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Planejamento Estratégico 2019-2021. Documentos internos. Acesso em: 19 ago. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Régua de Relacionamento do ESF-Brasil. 2020. Documentos internos. Acesso em: 03 dez. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS – BRASIL. Relatório Anual do Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil 2020. 2020. Disponível em: < https://issuu.com/engenheirossemfronteiras/docs/relatorio_2020_esfbr >. Acesso em: 9 out. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Relatório do Processo de Fundação do ESF-Brasil. 2021. Documentos internos. Acesso em: 08 dez. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Relatório Financeiro 2020. Documentos internos. Acesso em: 10 out. 2021.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS - BRASIL, Repositório de Projetos do ESF-Brasil. 2021. Documentos internos. Acesso em: 08 nov. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. 2019. Disponível em: <

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3845/1/MROSC%20-%20MARCO%20REGULATÓRIO%20DAS%20ORGANIZAÇÕES%20DA%20SOCIEDADE%20CIVIL.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2021.

EWB INTERNATIONAL. About EWB-I. 2021. Disponível em: < https://www.ewb-international.org>. Acesso em: 10 out. 2021.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do terceiro setor. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 2012.

GIFE. Sobre os Indicadores GIFE de governança. 2016. Disponível em: <https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/>. Acesso em: 5 ago. 2021.

GOLDMAN, Arieh. Evaluating the performance of the Japanese distribution system. Journal of Retailing, v. 68, n. 1, p. 11, 1992.

GROOTAERT, Christiaan; BASTELAER, Thierry Van. Understanding and measuring social capital: A synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative. World Bank, Social Development Family, Environmentally and Socially Sustainable Development Network, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual. São Paulo, Tese de Livre Docência, FEA-USP, 1995.

GUIMARÃES, Luciano Sathler Rosa. Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

HARRISON, E. Frank. Perspectives on uncertainty in successful strategic choice at the CEO level. Omega, v. 20, n. 1, p. 105-116, 1992.

HRONEC, Steven M. Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. Makron Books, 1994.

HUDSON, Mike. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. Makron Books, 1999.

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. Gestão estratégica: princípios e prática. Reichmann & Affonso, 2002.

IBGE. Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - 2010, 2013 e 2016. 2016. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/fasfil/tabelas>. Acesso em: 15 jul. 2021.

ICE – INOVAÇÃO EM CIDADANIA EMPRESARIAL. Teoria da mudança. 2021. Disponível em: < http://ice.org.br/estrategia>. Acesso em: 10 out. 2021.

INSTITUTO PRO BONO. Novo Manual do Terceiro Setor. 2014. Disponível em: <https://probono.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Manual-do-Terceiro-Setor-2014.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2021.

LIDA, Itiro. Planejamento estratégico situacional. Production, v. 3, p. 113-125, 1993.

JEUNON, Ester Eliane; SANTOS, Leonardo Mattos. Indicadores de desempenho na gestão de projetos sociais sustentáveis: proposição de modelo para os centros vocacionais tecnológico. Revista Gestão & Tecnologia, v. 14, n. 2, p. 225-248, 2014.

JUNIOR, M.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. Gestão nas organizações do terceiro setor: Contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. XXXIII encontro da ANPD. São Paulo, v. 19, p. 23, 2009.

LEAL, Edvalda Araújo; FAMÁ, Rubens. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. SemeAd-Seminário em Administração, v. 10, 2007.

LIMA FILHO, Raimundo Nonato; BRUNI, Adriano Leal; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Planejamento estratégico em entidades do terceiro setor: uma análise na região metropolitana de Salvador. Revista de Administração e Contabilidade da FAT, v. 2, n. 2, p. 04-19, 2011.

MELLO, Janine; ANDRADE, Pedro Gomes. Diferenças metodológicas entre Mapa das OSCs/IPEA e FASFIL/IBGE: pontos sobre as principais referências de estudo sobre as organizações da sociedade civil no país. 2019.

MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 39, n. 4, 2004.

MIGUEL, P.A.C. et al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elzevir, 2010.

MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. Long range planning, v. 27, n. 3, p. 12-21, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B. LAMPEL; LAP, E. L. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. In: Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 2002. p. 337-337.

O'NEILL, Michael. Nonprofit management education: History, current issues, and the future. Nonprofit management education: US and world perspectives, p. 3-12, 1998.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. Planejamento estratégico em organizações não governamentais: um estudo de caso. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Philanthropy's new agenda: Creating value. Harvard business review, v. 77, p. 121-131, 1999.

PRÊMIO MELHORES ONGS. Sobre o prêmio. 2021. Disponível em: <http://www.premiomelhores.org/sobre-o-premio/>. Acesso em: 07 jul. 2021.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. In search of the non-profit sector II: The problem of classification. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 3, n. 3, p. 267-309, 1992.

SEBRAE. Guia de indicadores aplicados ao varejo. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/Guia_de_Indicadores_para_Varejo.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2021.

SILVA, V. de A. da.; REIS, M. S. M. dos. Organizações Sociais - OS e Organizações da Sociedade de Interesse Público - OSCIP: Similitudes e Distinções dos Institutos Jurídicos.

2016. Disponível em: < http://ar.adv.br/wp-content/uploads/Artigo_sobre_distincoes_entre_OS_OSCIP.pdf.>. Acesso em: 19 jul. 2021.

SLACK, Nigel et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, David Horton. Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector. Nonprofit and voluntary sector quarterly, v. 20, n. 2, p. 137-150, 1991.

SPROESSER, Renato Luiz. Um modelo de produtividade para o varejo: o caso do varejo de alimentos. ANGELO, CF de e SILVEIRA, JAG (coords.). Varejo competitivo. São Paulo, Ed. Atlas, v. 3, p. 19-32, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, Hamilton; ALVES, José Antônio Ferreira. Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. Revista Reuna, v. 17, n. 3, p. 53-72, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. ONGs e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TANGEN, Stefan. Improving the performance of a performance measure. Measuring Business Excellence, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. Brazilian Journal of Public Administration, v. 32, n. 5, p. 7 a 23-7 a 23, 1998.

VALADEZ, Joseph; BAMBERGER, Michael. Monitoring and evaluating social programs in developing countries: A handbook for policymakers, managers, and researchers. The World Bank, 1994.

VALARELLI, Leandro Lamas. Indicadores de resultados de projetos sociais. Apoio à Gestão. Rio de Janeiro, 1999.

Yunus Investimentos. Muhammad Yunus. 2013. Disponível em: < https://www.yunusnegociossociais.com/muhammad-yunus >. Acesso em: 08 nov. 2021.

# ANEXO A - TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

## Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia Mecânica é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 20 de Janeiro de 2022.

| Cleuller Camilo da Costa Vieira Silva | 201249006 |
|---|---|
| NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) | Matrícula |
| | 085 283 746-10 |
| ASSINATURA | CPF |

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

## ANEXO B- DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que Cleuller Camilo da Costa Vieira Silva funcionário da empresa Associação Engenheiros Sem Fronteiras – Brasil (CNPJ 12.356.782/0001-85) possui autorização para divulgar o nome da empresa bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 13 de outubro de 2021.

Nina J. Ferracioli

Nina Junqueira Ferracioli

CPF: 130.517.166-77

Vice-Presidente do Engenheiros Sem Fronteiras - Brasil