



Roteiro de Apoio

Análise da Sustentabilidade Institucional

Antonio Luiz de Paula e Silva

alpsilva@fonte.org.br

O presente documento apresenta uma série de perguntas para ajudar no levantamento de dados e na análise da sustentabilidade de uma organização social. O roteiro baseia-se no "modelo trevo".

O roteiro é apenas uma amostra do tipo de questões que se pode fazer. É importante criar novas perguntas para que a análise seja bastante pertinente à situação local.

É recomendável ordenar e responder apenas àquelas perguntas que podem efetivamente contribuir para um aprofundamento da análise da organização.

Primeira Parte: as partes

Sobre a Sociedade

Qual é o público-alvo? Como ele pode ser segmentado? O que o caracteriza? Quais os principais problemas que enfrenta? Que expectativas manifesta? Que demanda expressa? O que valoriza? O que tende a mudar neles?

Quais são os parceiros atuais e potenciais? O que eles fazem? O que esperam de nós? Como está a relação com cada um deles? Como é a comunicação com eles? O que não sabemos? O que pensam dos serviços oferecidos? O que conhecem da organização? A quem se permanece ligado? A quem não?

Quais são as oportunidades que existem no contexto atual? O que é favorável? Como se pode aproveitar isso? O que é desfavorável?

De que leis pode-se tirar proveito? Quais leis e políticas influenciam diretamente a organização? E indiretamente? O que é preciso ajustar legal ou juridicamente?

Que visão se tem da sociedade no futuro? O que se pode antever como um cenário real? E um cenário otimista? E um cenário pessimista?

O que precisa ser mudado na sociedade? Quais são as causas da situação atual? Quais são as conseqüências? O que é agravante? O que é atenuante? Que ameaças isto representa? Quem concorda com isso? Quem discorda? Com base em quais argumentos?

Que missão é assumida? O que se espera ter mudado na sociedade em função do trabalho? Onde se pode focar?

A quem não se deveria prestar serviços?

Quais são indicadores de êxito do trabalho?

Sobre os Serviços

Em que áreas devemos atuar? Onde devemos concentrar esforços? O que está de acordo com a necessidade do nosso público-alvo? Quais são nossas prioridades?

O que devemos fazer de modo diferente? O que precisa melhorar em cada um de nossos serviços? O que precisamos aprender?



O que fazemos bem? O que não fazemos muito bem? Qual é a nossa especialidade? Qual é a nossa vocação? Em que áreas nossa atuação é marginal? Onde não produzimos os resultados que gostaríamos?

Qual é a melhor forma de aplicar nossos esforços? Onde existem "gargalos"?

Quais são nossos Programas e/ou Projetos principais? Por que é assim? Quando isso foi pensado? O que pode ser ajustado? O que precisa ser mudado? O que devemos deixar de fazer? Como está a sinergia dos Programas e/ou Projetos? Por quê? O que precisa ser sincronizado?

Quais são as atividades-chave da organização? Quais são os processos primários? Quais são os processos de apoio? Que grau de consciência temos de cada um? O que está duplicado? O que está ineficiente?

Qual é o nosso serviço básico? Quanto conseguimos atender? O que deve ser gratuito? Por quê?

O que é feito em conjunto com outras organizações? O que fazemos sozinhos? Por quê?

Qual é a nossa abordagem? Qual nossa metodologia básica? O que nos orienta tecnicamente? Que tecnologia usamos? Onde existe conhecimento sobre isso?

Onde estamos oferecendo nossos serviços? O que efetivamente chega ao público-alvo? Quais devem ser nossas unidades?

Como estamos medindo desempenho?

Como estão os processos administrativos? Como estão os processos de comunicação? Como estão os processos de avaliação? Como estamos gerando inovações? Por quê?

Sobre as Pessoas

Quem compõe nossa equipe? Quem é carregador / apoiador / colaborador?

Quais são os papéis? Qual nossa estrutura formal? Como está a estrutura informal? Quem tem responsabilidade pelo quê?

Quantos são os voluntários? Quantos são remunerados? Por quê? Que dedicação é necessária?

Como está o ambiente interno? E a comunicação? Onde existe cooperação? Onde existem conflitos? Como estão sendo tomadas as decisões?

Quais talentos cada um tem? Como os estamos utilizando? O que precisamos aprender? Em que áreas carecemos de capacidades?

Quem pode ser convidado ou atraído? Qual é o perfil desejado para cada situação? Como fazemos recrutamento de voluntários e profissionais?

Que valores permeiam esta equipe? Quais são nossas políticas de trabalho conjunto? Quais são nossas políticas de desenvolvimento? Como estão nossas políticas de remuneração?

Em que momentos as pessoas se encontram? Com que finalidade? Que tipos de reuniões temos?

Como está o desempenho de cada um? Como temos avaliado isto? O que pode melhorar, em cada caso?

Sobre os Recursos

Qual é o nosso orçamento para este ano? E para o próximo? Quanto temos aplicado em: a) patrimônio; b) capital de giro; c) inovação? Existe um equilíbrio nas contas? Quanto precisamos captar? Quanto já dispomos?

Quanto gastamos no ano que passou? Em quê gastamos este mês? O que tem aumentado? O que tem diminuído? Quantos são os custos fixos? Quantos são os custos variáveis?



Onde fizemos investimentos nos últimos 12 meses? Por quê? Que resultados obtivemos?

Quanto custa cada Programa e/ou Projeto? Quanto gera cada Programa e/ou Projeto?

Quanto temos em caixa? Quanto precisamos ter? Em que áreas nos faltam recursos? Quando temos maior necessidade de recursos? Por quê?

De que infra-estrutura (instalações, equipamentos, etc.) dispomos? Como estamos utilizando? O que está subutilizado? O que está super-utilizado? O que pode ser compartilhado? Por quê?

Quais são nossas fontes de recursos? Quanto cada uma representa? Com que outras fontes podemos contar? Quais ainda devemos procurar? Qual a contribuição do público-alvo? Quais fontes são estáveis? Quais são esporádicas?

Quais são nossos principais mecanismos de captação? Em que estratégia se inserem? Como estão sendo utilizados? Como podem ser melhor aproveitados? O que não está valendo a pena? Por quê?

Quais custos podem ser reduzidos? Que receitas podem aumentar? Como está sendo feito o cálculo dos custos? Por quê?

Como está sendo feita a contabilidade? E a aplicação financeira?

Sobre os Grupos Dirigentes

Quem faz parte de cada grupo? Como foram escolhidos?

Como está a composição atual? Qual é a composição desejável? Por quê?

Quem pode vir a compor? Por quê? Que perfil é desejável? Que relacionamento já mantemos com eles?

Qual o mandato de cada grupo? Por quê?

Como têm se avaliado? Como têm se desempenhado? Qual o grau de atividade? Que qualidades precisam ser desenvolvidas nestes grupos?

Que relações têm com a causa? Que contato têm com o público-alvo? Que visão têm da realidade? E da organização?

Pelo quê cada grupo é responsável? Quem decide sobre o quê? Como isso foi definido? Qual o grau de validade disto atualmente, na prática?

Em que momentos se encontram? Quando e como se reúnem? Com que regularidade? Para quê?

Que tipo de assuntos lida cada um? Como tomam decisões? Como está o relacionamento interno em cada grupo?

Como isto deve ser daqui para frente?

Segunda Parte: as relações entre as partes

Relação Serviços-Sociedade: Direcionamento

Quais necessidades e demandas estão sendo atendidas por quais serviços? Quais não estão sendo atendidas? Quais serviços não atendem a necessidades? Por quê?

Qual é o nosso foco principal de atuação na sociedade? Quais são as prioridades até o momento? O que na prática é diferente do discurso? Por quê?



Qual é o papel que nossa entidade está *realmente* assumindo na sociedade, com os serviços que presta? Quais são os fatores que determinam este papel? Qual a diferença entre este papel e a missão oficial? Por quê?

O que mais influencia este papel: as demandas da sociedade ou aquilo que tradicionalmente queremos/sabemos fazer?

Como está o alinhamento entre serviços e sociedade? Qual é o grau de significância dos serviços da entidade para a sociedade?

Qual a diferença entre a estratégia planejada pela organização e a estratégia realmente adotada na prática? Por quê?

Em nossa atuação, o que estamos priorizando: abrangência ou profundidade?

Qual a diferença entre como nossa organização é entendida e como percebemos a nós próprios? Por quê?

Qual é, portanto, o direcionamento que nossa entidade vem tomando? O que ela está se tornando frente à sociedade?

Qual a relação entre os serviços que prestamos e os serviços prestados por entidades similares e parceiros? Que influência um exerce sobre o outro? Por quê?

Relação Recursos-Pessoas: Capacidade

O que somos capazes de fazer realmente hoje? Qual é o "tamanho das nossas pernas"?

A estrutura da organização está super-dimensionada ou sub-dimensionada? Por quê?

Quais foram os fatores que levaram a entidade a ter a estrutura, a capacidade atual?

Que tipo de limitações e oportunidades oferece a estrutura atual (pessoas e recursos)?

Em quê temos investido mais: desenvolvimento de pessoas ou desenvolvimento de recursos? Por quê? Que conseqüências isto trouxe para a capacidade da entidade?

Como a estrutura da entidade afeta o papel a ser desempenhado na sociedade? Nossa capacidade é adequada para o que nos propomos a fazer? O que explica isso?

Que capacidade está sendo bem usada? Que capacidade não está sendo aproveitada? Por quê?

Qual é a cultura da entidade: trabalhar acima ou abaixo da capacidade? Quais as conseqüências que isso tem gerado?

Como têm sido usados os talentos para alavancar recursos? Como têm sido usados os recursos para alavancar talentos? Quais as conseqüências disso? Quais as principais limitações encontradas?

Como está o uso dos recursos (equipamentos, capital, infra-estrutura, materiais, publicações, etc.) pelas pessoas que trabalham na entidade? Como o uso dos recursos afeta as relações entre as pessoas? Por quê?

Relação Serviços-Recursos: Viabilidade

Quais dos nossos serviços têm sofrido limitações em função dos recursos que dispomos? O que tem sido inviável fazer com os recursos que temos? O que fazemos que não deveríamos fazer pelos recursos que temos? Que características nossos serviços assumiram em função dos recursos que temos? Que tipo de limitações os recursos têm imposto aos nossos serviços? E que tipo de oportunidades?



Em quais serviços aproveitamos melhor nossos recursos? Que tipo de serviços possibilitam o máximo aproveitamento dos recursos que dispomos? Por quê? Quais recursos estão inadequados aos serviços que prestamos? Por quê? Que conseqüências isso tem gerado?

Quais serviços têm demandado quais recursos? Como isso influencia a super-utilização e a sub-utilização de alguns recursos? Quais critérios temos usado para alocar os recursos nos diferentes serviços? Que impacto isso gera?

Os novos projetos têm aproveitado recursos ociosos ou recursos sobrecarregados? Como temos considerado os recursos no desenho de novos projetos? Como os novos projetos utilizam e/ou afetam nosso patrimônio?

Examinando os investimentos que temos feito, que prioridades ficam evidentes? O que temos assumido como prioridade alta? Que influência nossa disponibilidade de recursos tem exercido sobre nossas prioridades? Que influência nossa disponibilidade de recursos tem exercido sobre a nossa escolha de parceiros?

Qual tem sido a influência da necessidade de captação de recursos no desenho dos serviços? Quais serviços são mais geradores de recursos? Quais serviços são mais consumidores de recursos?

Quais serviços têm sido feitos em parceria? Quais recursos têm sido postos à disposição de parceiros? Por quê?

Que tipo de ações temos desencadeado quando queremos recursos para nossos serviços (reclamações, pressões, campanhas, pedidos, eventos ou revisão de processos)? O que está por trás deste tipo de comportamento? Que princípios isto revela?

Em que momento comparamos recursos e serviços: no desenho dos serviços, na execução dos serviços ou na avaliação dos resultados? Por quê?

Quais os fatores que influenciam a eficiência do uso dos recursos nos serviços?

Relação Pessoas-Serviços: Qualidade

Que preparo a equipe tem para o trabalho que realiza? Como isto tem evoluído com o tempo? Que impacto isto gera na qualidade dos serviços? Que impacto as oportunidades de capacitação da equipe tiveram?

Quais serviços exigem maior improvisação por parte da equipe? Por quê?

Como está o aproveitamento dos talentos nos serviços que prestamos? Quais talentos não são aproveitados? Quais qualidades são necessárias para os serviços que prestamos que não dispomos na equipe? Como lidamos quando não temos na equipe os talentos que precisamos? Por quê?

Qual é a relação das pessoas com os serviços que prestam? Que impacto isto tem na qualidade?

Qual o peso do perfil da equipe no desenho, na organização dos serviços?

O que determina a alocação das pessoas nos diferentes serviços? Quais são os principais critérios usados nos diferentes casos? Como isto pode ser explicado? Qual a porcentagem dos serviços que são realizados por nossa própria equipe? Quanto é realizado com ajuda externa? Por quê?

As queixas quanto à qualidade dos serviços se referem mais à organização e o desenho dos serviços realizados ou mais à capacidade das pessoas que os executam? Como isto pode ser explicado?

Quais fatores determinam a qualidade dos nossos serviços: a) do lado das pessoas? b) do lado dos processos?



Quais são os serviços prestados por profissionais? Quais são os serviços prestados por voluntários? O que está coerente? O que está incoerente? Por quê? Quais as conseqüências no desempenho dos serviços? Quais as conseqüências nas relações entre as pessoas?

Onde temos investido mais: na revisão dos processos/atualização dos serviços ou na capacitação/treinamento das pessoas? Por quê? Que impacto isso tem tido na qualidade dos nossos serviços? Que fatores determinam este comportamento? Quais serviços são piores pelo nível da equipe? Quais são piores pelo seu próprio desenho?

Relação Pessoas-Sociedade: Motivação

Qual a relação das pessoas com "a causa" da entidade? O que tem influenciado isto positivamente? O que tem influenciado isto negativamente?

Que vínculo existe entre as pessoas da entidade e o público-alvo? Por quê? Como isto tem sido trabalhado? Que conseqüências isto traz: a) internamente; b) externamente?

Qual a relação das pessoas com a própria entidade? Qual a relação que os voluntários têm com a entidade? Qual a relação que os profissionais têm com a entidade? Qual a diferença entre ambos? Que conseqüências isto tem trazido: a) para as relações entre as pessoas; b) para a imagem da entidade?

O que motiva essas pessoas a trabalharem nesta entidade? Que ações ou políticas têm sido adotadas para melhorar isto? Por quê? Quais têm sido as conseqüências?

Qual é o conhecimento que as pessoas da equipe têm das necessidades: a) da sociedade em geral; b) do público-alvo principal; c) dos parceiros? Por quê? Que fatores determinam isto?

Que tipo de pessoas têm se oferecido voluntariamente para trabalhar? O que isso revela?

Que tipo de pessoas têm se oferecido para trabalhar profissionalmente para trabalhar? Que tipo de pessoas temos conseguido trazer para compor a equipe profissional? O que isso revela?

O que mais atrai pessoas para a entidade? Como pode ser avaliada a "atratividade" da entidade para pessoas de fora? Quais esforços têm sido feitos para "nutrir" esta atratividade? Quais são os fatores que mais a influenciam?

O que acontece quando as pessoas deixam a organização? Quais motivos têm levado pessoas a deixá-la? Por que tem que ser assim?

Que tipo de imagem a sociedade faz das pessoas que trabalham nesta organização? O que fortalece esta imagem? Que tipo de conseqüências positivas e negativas isso traz? O que temos feito intencionalmente para interferir nisso? Com que resultados?



Relação Recursos-Sociedade: Legitimidade

Quais tipos de pessoas e/ou organizações investem na entidade? Por que a entidade é reconhecida por estes tipos de públicos? Qual o nível de reconhecimento em cada um deles?

Por que instituições e pessoas têm investido na entidade? Por que têm deixado de investir? Como ficam as relações quando deixam de investir? Por quê? O que muda nas relações depois que recebemos investimentos? Por quê?

Diante de quem a entidade não tem legitimidade? Por quê? Quais fatores têm interferido positivamente e negativamente nesta legitimidade?

Qual o caráter típico dos investimentos feitos na entidade (doações, compra de serviços, repasse de impostos, empréstimos, etc.)? O que isso revela?

Para quê tem sido mais fácil conseguir recursos na sociedade? Como isto pode ser interpretado? O que tem feito com que parceiros voltem a investir na entidade?

Como a composição das nossas receitas afeta nossa imagem na sociedade? O que é favorável? O que é desfavorável? Por quê? Como nossa estratégia de captação de recursos afeta a imagem da organização na sociedade?

O que nossa composição de fontes de recursos revela sobre nossa relação com o público-alvo? O que revela sobre nossa política de parcerias?

Qual o grau de dependência que temos desenvolvido em relação a determinados parceiros? Por quê? Que tipo de comportamento reforça isso? Que ameaças e oportunidades esta situação representa?



Como a forma que adotamos para administrar os recursos influencia nossos doadores atuais e potenciais? Que expectativas deles têm sido atendidas? Que expectativas deles não têm sido atendidas? Por quê?

Quando temos tido excesso de disponibilidade de recursos? Quando temos tido escassez de recursos? Que fatores geram estas situações?

Relação Centro-Periferia: Governança

Quais são os principais interessados na existência da organização? Como têm manifestado esses interesses?

Que esforços têm sido feitos para interagir com esses interessados? Quando e como os consultamos? Sobre o quê?

Como temos incorporado as influências dos principais grupos de interesse na organização? Como temos nos sentido? Como eles se sentem a respeito disso?

Quais são os principais pontos de tensão entre os grupos dirigentes e os interessados? Como lidamos com elas? Há quanto tempo elas persistem? Por quê?

O que leva à perda de interesse na organização? O que leva grupos a se interessarem mais pela organização?

Que mecanismos existem para participação nas decisões? Que tipo de decisões? Por quê?

Como vemos as pressões que recebemos? Como é o nosso jeito típico de lidar com elas? Há quanto tempo? Por quê? Com que conseqüências?

Como a organização está se inserindo no contexto político? Que articulações têm sido feitas? Para quê? Com quem? De que forma?

Como estamos nos relacionando com organizações que trabalham pela mesma causa? Por quê? Como elas interferem ou influenciam a nossa organização?

Como lidamos com quem tem mais poder? E com quem tem menos? Por quê? Como nos deixamos influenciar pelos dois grupos? Por quê?

Terceira Parte: visão de conjunto

As perguntas a seguir podem servir como apoio para sintetizar as reflexões feitas anteriormente:

1. O que parece ser um padrão desta organização?
2. Qual é a tendência geral de desenvolvimento dessa organização? Da onde ela está vindo? Para onde ela está indo?
3. Que *conclusões* vocês tiveram a respeito da organização em questão? Procurem escrever as conclusões em frases curtas e objetivas.
4. Quais são os desafios principais de desenvolvimento da organização para os próximos (x) meses?
5. Escolham os 3 desafios mais importantes e os convertam em *questões*, em perguntas. Quais são as 3 grandes questões com que se defronta a organização atualmente?