



# IMPACTOS DO REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO PROPOSTA DE TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO: ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELO INSTITUTO ROGERIO STEINBERG NO BIÊNIO 2006-2007

**Fernando Araujo (CEFET RJ)**

faraujo@sustentabile.com.br

**Eleonora Maria Figueiredo (UFF CEFET)**

eleonorafigueiredo@yahoo.com.br

## **Resumo**

*O presente artigo apresenta e analisa os resultados obtidos pelo reposicionamento estratégico do Instituto Rogerio Steinberg no biênio 2006-2007, a partir da implementação do modelo de transparência na gestão proposto em Figueiredo (2007) e discutido em Figueiredo & Araujo (2007). Adicionalmente, o trabalho evidencia na literatura científica disponível sugestões e desafios para que as Organizações do Terceiro Setor repensem suas práticas gerenciais visando maior efetividade no cumprimento de suas missões, de forma a ampliar o impacto social e a sustentabilidade de suas atividades. Como conclusão, sugere-se ao Terceiro Setor um esforço orientado à conjugação de seus objetivos sociais à racionalidade administrativa.*

## **Abstract**

*This paper presents and analyzes the results gotten for the strategical management of the Institute Rogerio Steinberg in biennium 2006-2007, from the implementation of the model of transparency in the management, considered in Figueiredo (2007) and argued in Figueiredo & Araujo (2007). Additionally, the work evidences in available scientific literature suggestions and challenges presented for the Organizations of the Third Sector to rethink its managerial practices aiming at bigger effectiveness in the fulfilment of its missions, form to extend the social impact and the sustainable of its activities. As conclusion, it is suggested the Third Sector an effort guided to the associate its social objectives to the administrative rationality.*

*Palavras-chaves: Transparência na gestão; Sustentabilidade organizacional; Estratégia aplicada ao Terceiro Setor; Instituto Rogerio Steinberg (IRS).*

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O incremento da competitividade das empresas nas últimas duas décadas, em nível mundial, intensificado pela introdução massificada das tecnologias de informação e comunicação (TICs) na economia, tem contribuído para um exponencial desenvolvimento de inovações tecnológicas e sua disseminação em larga escala na sociedade (ARAUJO, 2008).

De acordo com Figueiredo & Araujo (2007), esta complexidade organizacional, majorada pela interconectividade dos *stakeholders*, demanda dos gestores o desenvolvimento de competências técnicas compatíveis com os requerimentos das multifacetadas partes interessadas aos negócios. Neste contexto, o pensamento estratégico seria um instrumento relevante para o desenvolvimento de práticas e ferramentas gerenciais orientadas a garantir maior efetividade na gestão das organizações, sejam públicas, privadas ou do Terceiro Setor.

Segundo Dostler (2008:13), o pensamento estratégico se caracteriza como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de direção, continuidade a médio e longo prazos, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

A gestão estratégica, portanto, tende a possibilitar, dentre outros benefícios, uma administração orientada por resultados, foco no bom atendimento, maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão nos diversos níveis da organização e, uma organização capacitada para enfrentar novos desafios.

Lobato (2000) apresenta o conceito de planejamento estratégico como o processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente em consonância com a sua razão de ser, com vistas a construir o futuro desejado.

Neste sentido, através da percepção de que o direcionamento estratégico de suas atividades seria uma relevante ferramenta orientada à sustentabilidade de suas iniciativas, o ano de 2006 marca o início do reposicionamento do Instituto Rogerio Steinberg (IRS) através da implementação de uma gestão estratégica, tendo a transparência organizacional como um de seus pilares fundamentais.

Segundo a visão dos gestores do IRS, a prática do planejamento estratégico e seus desdobramentos no âmbito da organização seriam essenciais para que o IRS pudesse se adaptar mais rapidamente às mudanças, superar dificuldades, maximizar o aproveitamento das oportunidades identificadas, ampliar o portfólio de parceiros e apoiadores, além de ampliar a discussão acerca das altas habilidades, superdotação e talento junto à sociedade.

## **1.2. INSTITUTO ROGERIO STEINBERG: UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO**

O Instituto Rogerio Steinberg é a organização fundada pelo do Grupo Servenco para o desenvolvimento de mais uma de suas ações de responsabilidade social. A Servenco é uma das mais tradicionais empresas do setor imobiliário do Rio de Janeiro, fundada, em 1948, pelo casal de engenheiros Jacob e Clara Steinberg. Preocupado com a questão da desigualdade social e acreditando que o investimento em educação é um dos caminhos para enfrentar esse desafio, o referido grupo criou, em 1997, o Instituto Rogerio Steinberg.

A premissa que levou o IRS a desenvolver uma proposta de educação complementar, despertando e desenvolvendo o potencial criativo, cognitivo e raciocínio lógico de crianças e adolescentes de famílias de baixa renda se baseia na convicção de que a educação representa um mecanismo eficaz para o enfrentamento de situações, como: a escassez de recursos financeiros, a dificuldade ou inexistência de proteção social e a falta de perspectiva da população menos favorecida. Ou seja, uma escolarização de qualidade pode preparar crianças, adolescentes e jovens para um futuro mais promissor.

Uma criança cuja subsistência é precária, com valores morais, sociais e de justiça subvertidos pela própria necessidade de sobreviver, poderá ter como porta de entrada para o futuro o acesso à escola e ao conhecimento (de fatos e situações diferentes daqueles que está acostumada a conviver), o que lhe dará mais chance de trabalho e participação na sociedade.

O trabalho do IRS afina-se com o Relatório Delors (um dos documentos basilares da Unesco para a Educação do Século XXI, face a marcha acelerada do processo de globalização) que enfatiza a necessidade de uma educação para o desenvolvimento de talentos e potencialidades devido a própria mundialização das atividades humanas, o que implica, por parte de cada um, a capacidade de se responsabilizar pela realização de seu projeto pessoal.

Daí a importância de oferecer aos jovens condições para o desenvolvimento dos conhecimentos científicos, tecnológicos e socioculturais de forma a favorecer a sua autonomia intelectual e habilidades sociais de cidadania, fundamentais para a participação social, política e produtiva (DREIFUSS, 2001).

Pautado na Teoria das Múltiplas Inteligências, de Howard Gardner (1998), o IRS investe na educação complementar como estratégia propiciadora da mudança social acreditando que talentos podem ser encontrados em todas as camadas da população, independentemente de condições socioeconômicas. Para Gardner, as inteligências não são objetos que podem ser contados e sim, potenciais que poderão ser ou não ativados, dependendo dos valores de uma cultura específica, das oportunidades disponíveis nessa cultura e das decisões pessoais tomadas por indivíduos e/ou suas famílias e seus professores.

O IRS tem como missão contribuir no processo de educação e desenvolvimento individual e social de crianças e adolescentes oriundos de classes menos favorecidas, despertando e desenvolvendo talentos visando à ampliação das condições pessoais e oportunidades de inserção social, conscientização e exercício da cidadania, além da elevação da qualidade de vida como mediador da inserção social. A atividade do Instituto afina-se também com a Lei 9.394/96, segundo a qual todos os cidadãos brasileiros, em idade escolar, têm igualdade de oportunidades, no que diz respeito às diferentes potencialidades.

O Instituto Rogerio Steinberg cumpre sua missão através da realização de dois programas independentes e complementares: Despertando Talentos e Desenvolvendo Talentos. Os programas oferecem às escolas públicas (20) e instituições beneficentes (9) educação complementar para crianças e adolescentes através de atividades como Artesanato, Brinquedoteca, Capoeira, Contação de Histórias, Dança, Educação Física, Informática, Música e Teatro, beneficiando mais de 20 mil alunos ao longo de sua trajetória e, atendendo em sua sede, cerca de 300 participantes/ano.

### **1.3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Em 2007, ao completar uma década de atuação, o IRS ainda apresenta fragilidades que comprometem sua perenidade e sustentabilidade. Uma delas é o portfólio restrito de mantenedores. Assim, planejar estrategicamente suas ações com vistas a novos investidores e à sustentabilidade de suas iniciativas apresenta-se como uma meta-diretriz a ser perseguida,

mesmo contando com a garantia e o apoio administrativo-financeiro advindo da empresa mantenedora.

Cumprido destacar que, em termos de cultura organizacional, o fato de o IRS contar com apoio irrestrito da Servenco fomentava nos colaboradores do Instituto um sentimento de segurança extremada, o que contribuía para práticas imaturas de gestão que pouco priorizavam o foco no acompanhamento e obtenção de resultados. Além disso, observava-se reduzido esforço para a publicização e reconhecimento das ações institucionais, uma vez que este esforço não era condição necessária para viabilizar a sobrevivência da organização. A imaturidade pode também, de certa forma, ser um dos pontos que tornava o IRS pouco atrativo, enquanto investimento social, embora seja um projeto sem “concorrência” (não há no Rio de Janeiro outro projeto social que trabalhe a questão das altas habilidades, superdotação e talentos).

### **1.3.1. EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO INSTITUTO ROGERIO STEINBERG**

Com a finalidade de se elaborar uma proposta de gestão estratégica para o IRS, desenvolveu-se um estudo denso acerca de aspectos objetivos e culturais inerentes à instituição, propondo o reposicionamento com base em modelos de transparência, orientados à sustentabilidade organizacional (FIGUEIREDO, 2007).

Especificamente, o referido estudo objetivava:

- Sinalizar a relevância da implementação de uma gestão estratégica e transparente como mecanismo contributivo à perenidade do IRS e sustentabilidade de seus projetos sociais desenvolvidos no âmbito do Terceiro Setor;
- Reavaliar, sob a perspectiva da transparência organizacional, a atuação e as atividades da instituição pesquisada;
- Realinhamento estratégico da instituição, orientado à sua sustentabilidade contemplando as dimensões gestão, cultura e estratégia organizacional e parcerias.

Levando-se em conta os riscos referentes à manutenção e longevidade das atividades de organizações sociais, cujas fontes de financiamento são escassas, este estudo procurou avaliar se:

- A reestruturação organizacional à luz de uma cultura de gestão estratégica contribui para a sustentabilidade de organizações sociais?
- Neste contexto estratégico, práticas de transparência e comunicação organizacional são relevantes para o desenvolvimento de instituições do Terceiro Setor?
- É possível elaborar um plano estratégico customizado às particularidades das organizações sociais?

Com base nestas questões o presente artigo se propõe a tratar do relato dos impactos do reposicionamento estratégico do IRS com o intuito de contribuir para o debate e evolução desse tema na perspectiva da ampliação de sua aplicabilidade.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. O IMPACTO DO TRABALHO REALIZADO PELAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Riddell *et alli* (1997), estudando o impacto do trabalho realizado por ONGs – em que revisou relatórios cobrindo 240 projetos em 26 países –, concluíram que o verdadeiro impacto do trabalho das ONGs era pouco claro e havia pouco consenso quanto às ferramentas e aos métodos apropriados para sua determinação.

A falta de consenso, tanto em aspectos conceituais quanto em aspectos metodológicos, vem acompanhada, no Brasil, por outro fator agravante: a escassez de textos em língua portuguesa sobre a avaliação de programas sociais (CANO, 2002). Essa escassez de publicações brasileiras demonstra, portanto, que se trata de teoria e prática ainda pouco disseminadas. Assim, tal fato corresponde a mais um obstáculo enfrentado pelas organizações da sociedade civil para o uso de uma ferramenta estratégica adequada, geradora de informações importantes capazes de incrementar a atuação de seus programas sociais melhorando a qualidade da intervenção e, principalmente, do impacto por eles produzido.

Uma gama de decisões pessoais e profissionais são tomadas com base em propostas espontâneas, intuitivas, informais, desprovidas de fundamentos técnicos. No entanto, nem sempre a informalidade, a intuição é suficiente ou garantem o sucesso, principalmente quando

se pretende maior grau de objetividade, de precisão e de fundamento para se gerar um desempenho satisfatório.

A sociedade de hoje cobra transparência e resultados, daí a importância e necessidade de se recorrer à gestão sistemática, estratégica. Ou seja, a principal diferença não está nos seus propósitos, mas, nos métodos utilizados, visto que a sistematização da gestão e a avaliação se baseiam em métodos científicos que têm como objeto de estudo as práticas usadas pelas organizações privadas (mercado).

A grande virada está na tomada de consciência interna, geradora de uma nova postura: postura da transparência, do amadurecimento, dos compromissos, das responsabilidades. Mas não é nada fácil para os líderes de uma organização se reconhecerem nesse novo cenário que questiona seus conhecimentos porque demanda novas capacidades. As pessoas, na realidade, precisam querer mudar de fato. De nada adianta introduzir novas ferramentas se as concepções permanecem as mesmas, pois nada do que se aprendeu será colocado em prática.

E foi a partir da adoção de postura mais questionadora que se iniciou o reposicionamento do IRS.

## **2.2. TRANSPARÊNCIA COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO**

Embora a questão da transparência seja condição *si ne qu'a non* para o alcance das metas e sucesso das ações da gestão organizacional voltada à sustentabilidade (ALMEIDA, 2007: 149), nunca é demais ressaltá-la.

O ambiente político em que as organizações sociais atuam mudou irreversivelmente ao longo da última década (LLOYD & LAS CASAS, 2006). O aumento da visibilidade e das críticas, dentre outros fatores, levou a uma crescente pressão sobre as ONGs por uma maior transparência (*accountability*) tanto dentro como fora do setor, tornando-se imperativo a comprovação de que suas ações propiciam um impacto positivo e de que representam efetivamente o interesse daqueles que dizem apoiar. Isso se deve ao fato das organizações sociais ganharem influência nacional e internacional, prestarem muitos serviços públicos e canalizarem uma quantidade cada vez maior de recursos.

A pergunta recorrente, portanto, é: quem é o cliente; o beneficiário ou o doador? A quem prestar contas? O desafio é demonstrar à sociedade que há um número significativo de

organizações sociais responsáveis que merece crédito da opinião pública para agir no enfrentamento das desigualdades sociais. Essa chancela garantirá que se tornem modelos para as demais, exigindo dos gestores uma visão estratégica, pois demanda muito mais transparência e abertura.

Além disso, na medida em que as organizações sociais se expõem, tornam-se mais vulneráveis, sendo foco de atenção. Um dos efeitos da transparência, portanto, se reflete na sua eficácia, na mudança de comportamento dos membros da organização. Mudar a cultura organizacional é mudar a própria essência das pessoas no sentido de serem mais responsivas, comprometidas com o resultado de suas ações e, por decorrência, com o resultado das ações sociais nas quais estão envolvidas.

Assim, é possível perceber movimentos de ruptura no modo de fazer filantropia. Ou seja, passa-se da benemerência para o exercício da cidadania e construção de uma sociedade mais justa. Trata-se do incremento do profissionalismo, num Terceiro Setor, até então essencialmente ideológico.

Embora a grande maioria das organizações da sociedade civil ainda não tenha consciência da importância de uma atuação sob o enfoque da gestão estratégica e transparente, já é possível notar certo amadurecimento, quando migram do empirismo, da “boa vontade”, do assistencialismo para a “filantropia profissional”<sup>1</sup>. Ou seja, as organizações sociais, ainda que sem-fins lucrativos, precisam cada vez mais de profissionais qualificados e implementar a transparência organizacional, para diversificar e ampliar parcerias, obter certificações compatíveis<sup>2</sup>, elaborar o demonstrativo contábil, gerenciar projetos, estabelecer um plano de comunicação e transparência, entre outras práticas. Assim, a contribuição da sociedade civil deve ser pautada no conceito de investimento social. E investimento pressupõe retorno, produto, impacto, mudança.

A transparência precisa permear todo o planejamento estratégico das organizações para tornar-se um dos valores expressos na gestão de pessoas e de projetos, na cultura organizacional e nas parcerias.

---

<sup>1</sup> Neologismo dos autores. Ações filantrópicas baseadas em conhecimentos advindos da academia e da ciência, ou seja, ações mais estruturadas com vistas à validação de resultados qualitativos e quantitativos.

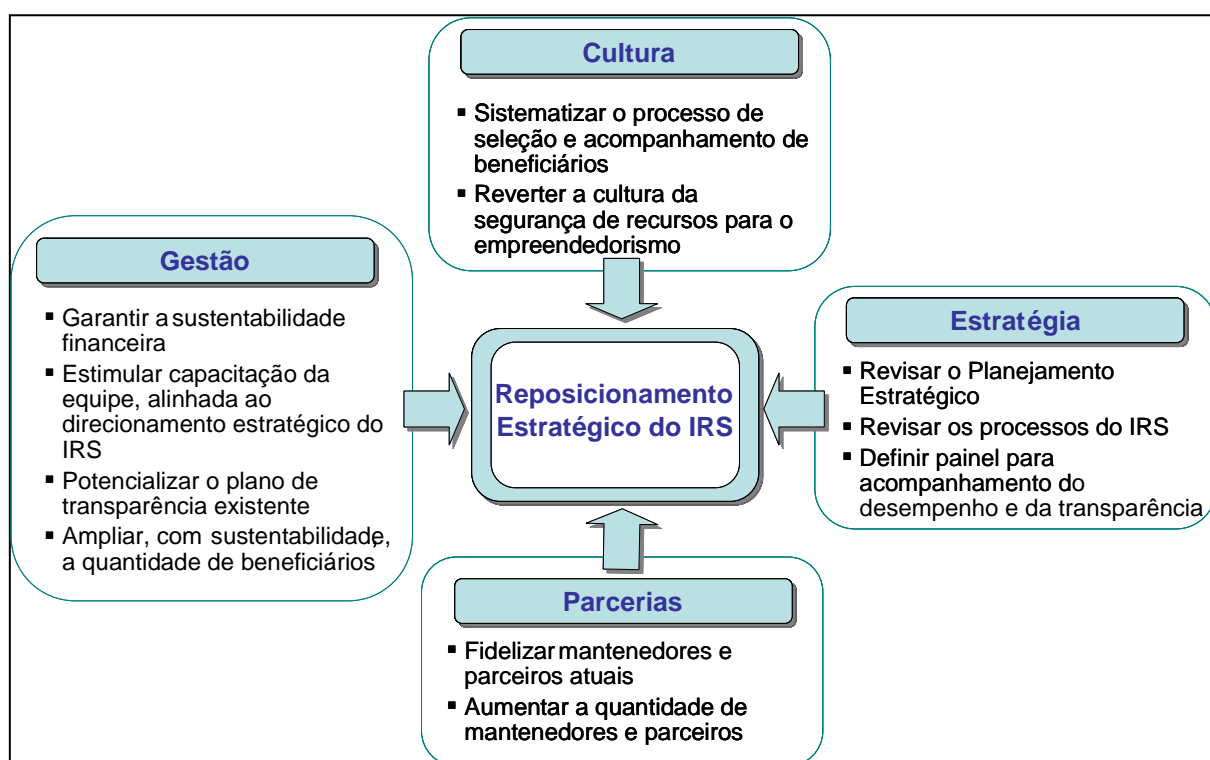
<sup>2</sup> Conformidade para a obtenção de títulos de filantropia e de utilidade pública, registros nos Conselhos da Criança e Adolescente e Assistência Social, FIA, Lei Rouanet, Isenç ICMS, entre outros.

## 2.3. A PROPOSTA DE GESTÃO TRANSPARENTE E REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA O IRS

O ano de 2006 marca o início do reposicionamento do Instituto Rogerio Steinberg. O relatório final das propostas pode ser encontrado em Figueiredo (2007).

O imperativo de revisar criticamente os processos, as atividades segundo a perspectiva de sustentabilidade; o desejo de ampliar o número de beneficiários; a necessidade de buscar novos aportadores financeiros; dar visibilidade aos programas, divulgar as ações do Instituto, tangibilizar seus resultados com vistas à replicabilidade de suas ações, foram algumas das questões que provocaram a revisão do plano gerencial do IRS.

A Figura 01 sintetiza a proposta de reestruturação do IRS orientada à sua sustentabilidade, tendo como focos quatro dimensões: gestão, cultura, estratégia e parcerias.



**Figura 01:** Sistematização da proposta de realinhamento estratégico do IRS  
 Fonte: Figueiredo (2007)

Um dos grandes dilemas no Terceiro Setor é a perenidade de seus projetos, baseados nos vieses da caridade e assistencialismo sem nenhuma preocupação com a sustentabilidade e

continuidade da organização, desprovida de uma visão estratégica talvez por ingenuidade, amadorismo ou mesmo por deficiência técnica.

A necessidade de adoção de uma postura técnica eficiente e transparente por parte das organizações que representam o Terceiro Setor no Brasil é um fator fundamental para a realização dos objetivos a que se propõem os projetos. Outro fator importante a considerar é a inexistência de uma definição acerca de quais ferramentas e métodos seriam os mais apropriados para a comunicação às partes interessadas acerca do sucesso dos projetos executados por essas organizações. Essa realidade tem levado as organizações do Terceiro Setor a repensarem a necessidade da definição de metodologias que se mostrem mais eficazes para a demonstração dos resultados e dos impactos produzidos por suas intervenções.

Cabe, portanto, a cada organização customizar, de acordo com sua identidade, quais ferramentas usar, pois importar pura e simplesmente modelos e práticas inspirados nas experiências das empresas sem considerar sua missão e valores, a proposta tende a ser pouco ou nada significativa. Cada organização pode construir seu próprio modelo, afinado com a sua realidade.

Sob a ótica das fontes financiadoras, a crescente exigência demonstrada pelos potenciais parceiros de projetos na busca por resultados tangíveis e transparência na gestão dos recursos e resultados para as propostas acolhidas por suas empresas, por si só, já indica uma mudança na mentalidade com relação aos resultados dos projetos aos quais cederam aporte financeiro e sua própria reputação. O parceiro apoiador precisa de resultados positivos que justifiquem o investimento.

Mobilizando diferentes recursos (pessoas, conhecimentos financeiros, técnicos e materiais) e envolvendo diversos atores (voluntários, empresas, poder público, e beneficiários) as organizações procuram ampliar suas bases, reforçar sua legitimidade e maximizar seu impacto social (ASHOKA & MCKINSEY, 2006).

Diante destas questões, no âmbito da gestão, o foco em garantir a sustentabilidade financeira é primordial para a perenidade da organização, ampliação e sustentabilidade de seus projetos sociais e sua replicabilidade, uma vez que a instituição pesquisada possui um único mantenedor. A sustentabilidade, por sua vez, requer, como passo inicial, a criação de uma estratégia organizacional que considere forças e fraquezas internas bem como as

oportunidades e ameaças do ambiente externo. Assim, recorreu-se à elaboração da Matriz SWOT<sup>3</sup> (Quadro 01).

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Ampliação das Competências adquiridas	Aperfeiçoamento das competências adquiridas
Pontos Fracos	Introdução de Inovação	Agregação de novos valores e recursos para minimizar riscos

**Quadro 01:** Matriz SWOT  
Fonte: Moynier (2008)

Esta matriz facilitou a análise do ambiente externo identificando o cenário no qual a instituição está inserida como, por exemplo, quais e como as políticas públicas, econômicas e de financiamento afetam sua missão; a análise de interesses, expectativas, poderes, receios que envolvem todos os atores relevantes (*stakeholders*) para a organização, entre outras. Quanto ao ambiente interno, permite apontar a evolução do desempenho da organização em relação ao cumprimento da missão, identificar as potencialidades da instituição bem como identificar as principais causas dessas forças e fraqueza (PORTO, 1998). Esta matriz permitiu ainda evidenciar e valorizar o que a organização tem de bom, o que funciona, suas potencialidades e resultados.

O exercício da construção da Matriz SWOT facilitou trabalhar a questão da cultura organizacional. Cabe destacar que a segurança quanto à fonte dos recursos para o IRS ainda é um fator, de certa forma, inibidor de práticas mais arrojadas e empreendedoras por parte da equipe. A existência de um único e forte mantenedor também inibe o relacionamento com outras instituições e possíveis apoiadores na medida em que os últimos procuram investir em projetos que possuem poucos ou não contam com patrocinadores institucionais de envergadura. Assim, a revisão desta cultura foi e continua sendo essencial para a sustentabilidade organizacional em médio e longo prazos.

Ainda na dimensão cultura tornou-se necessário reverter a gestão tácita, pouco formal, para a sistematização dos processos dos projetos do IRS, como por exemplo, estabelecer datas específicas para o ingresso de novos participantes; alinhar melhor quais princípios do IRS são pré-requisitos para o ingresso e permanência na organização tanto em relação às instituições

<sup>3</sup> Ferramenta usada em exercícios de planejamento estratégico, útil para se analisar: fraquezas e fortalezas, do ambiente interno, além de oportunidades e ameaças, do ambiente externo.

atendidas quanto aos participantes dos programas, de modo a poder atender a diversidade de interesses de potenciais talentosos.

No que tange à equipe da organização, já é possível observar uma equipe capacitada, alinhada ao direcionamento estratégico do Instituto e às práticas de transparência e comunicação, relevantes não só para a equipe como para o desenvolvimento da organização. Este fato, de certa forma, potencializa o Instituto como referência para estudos e pesquisas acadêmicas na medida em que o contato e a experiência na realização de atividades com o público-alvo foram aproveitados pela entidade, para realização e divulgação de pesquisas.

O IRS tem sido cenário de algumas pesquisas acadêmicas cujos temas dizem respeito à sua atividade (altas habilidades/ talentos/ superdotação) e foi tema em 2007 de palestras no ConBraSd (Conselho Brasileiro de Superdotação), no NDPC (Núcleo de Desenvolvimento do Potencial Cognitivo), na APAHSD (Associação Paulista para Altas Habilidades/ Superdotação) e no I Seminário Latino-Americano de Transparência na Gestão. Espera-se com isso, um benefício institucional, baseado na formalização e maior profissionalização de suas atividades, possibilitando uma maior aderência ao cumprimento da missão institucional. A parceria com a academia, também traz como retorno, a divulgação da organização como uma referência no seu âmbito de atuação e uma equipe cada vez mais capacitada.

Outra questão diz respeito aos registros das ações e resultados, avaliando-se minimamente o que a organização está fazendo (como, para que e o que deve fazer para melhorar o desempenho dos serviços prestados). Vale ressaltar a elaboração de relatórios que contenham dados referentes a orçamento, evolução estatística dos atendimentos, detalhamento de planos, projetos, dificuldades e soluções encontradas. Tais informações têm caráter de continuidade, de acessibilidade a todos e não mais centralizada em uma só pessoa.

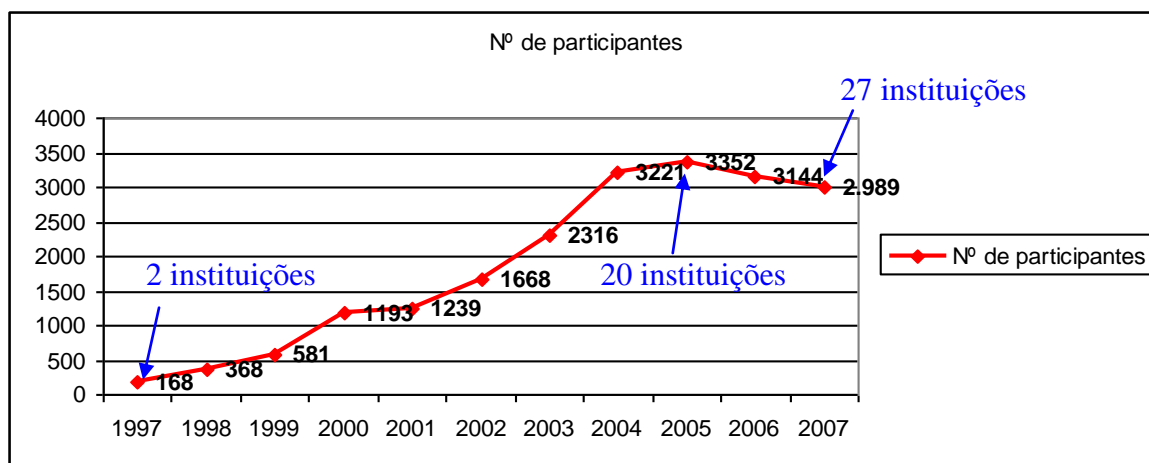
No que concerne à estratégia organizacional, procurou-se estruturar uma estratégia como passo contributivo no sentido da aderência aos fundamentos da sustentabilidade. Esta estratégia procura estabelecer os objetivos a serem alcançados. Estes objetivos devem derivar atividades com escopo bem definido, área/profissional responsável e prazos e custos pré-estabelecidos.

O planejamento estratégico foi revisado, bem como os processos que atualmente são monitorados através de uma avaliação interna periódica e sistemática. Esta avaliação visa

mensurar a eficácia do programa a partir da definição de painel de acompanhamento de desempenho, quer do corpo técnico do IRS, como dos beneficiários diretos e indiretos (instituições escolares e família).

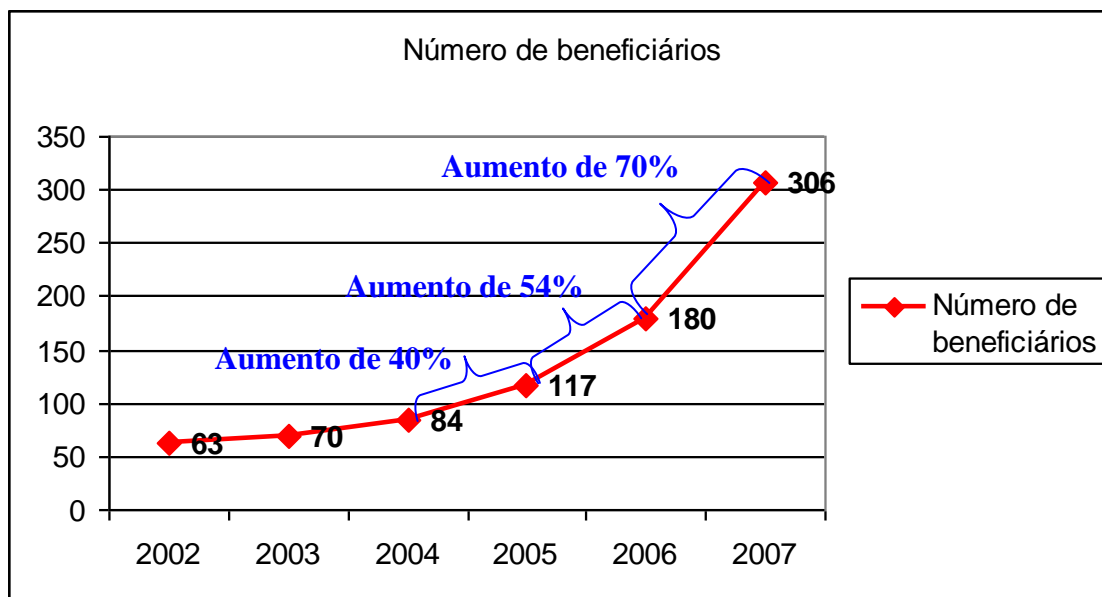
Assim, foram criados indicadores quantitativos e qualitativos capazes de analisar determinada situação, identificar problemas, ser fator de avaliação e monitoramento do projeto, além de auxiliar na tomada de decisões bem como indicar os resultados obtidos através do desenvolvimento das ações e alcance das metas e objetivos estabelecidos. Tais informações servem para compor relatórios, que serão apresentados à direção, às instâncias certificadoras, equipe, parceiros e financiadores.

São exemplos da evolução do IRS, os números dos programas Despertando Talentos e Desenvolvendo Talentos, conforme ilustram os Gráficos 01 e 02, abaixo:



**Gráfico 01:** Programa Despertando Talentos: número de beneficiários/ ano  
**Fonte:** Relatório Interno de Resultados - IRS (2007)

Analisando-se o gráfico acima, observa-se, ao longo dos anos, uma evolução significativa dos atendimentos realizados pelo IRS. Em 2005, foi realizada uma avaliação do Programa Despertando Talentos no sentido de diminuir a carga horária nas 20 instituições atendidas e ampliar o número de novas instituições. Em média, são 110 atendimentos/instituição/ano.



**Gráfico 02:** Programa Desenvolvendo Talentos: número de beneficiários/ ano  
**Fonte:** Relatório Interno de Resultados - IRS (2007)

O número de beneficiários superou a meta estabelecida no Plano de Ação de 2007, que era de 30% (234), aumentando em 70%. Estratégias alavancaram esse crescimento como, por exemplo, a parceria com o Instituto Unibanco e com o Instituto de Tecnologia ORT para a promoção de oficinas de Ciências, Robótica e Educação Ambiental para os talentos acadêmicos.

Ampliar, de modo sustentável, a quantidade de beneficiários faz parte da meta de crescimento dos Programas. Neste sentido, a proposta elaborada para o Instituto, está orientada a ganhar escalabilidade atingindo um maior número de instituições educacionais no Programa Despertando Talentos e capilaridade, aumentando o quantitativo de parcerias no Programa Desenvolvendo Talentos.

Ao ser criada uma área específica para a Comunicação pretendeu-se a divulgação do Instituto de forma apropriada, nos canais adequados, além de proporcionar maior visibilidade e valorização da instituição pela comunidade. O retorno tem sido significativo, abrindo, por exemplo, espaços para novos parceiros e voluntários. Almeja-se com essa abertura a sustentabilidade financeira da organização e a oferta de bolsas de estudos para cursos específicos nas áreas de talento dos beneficiários além da oportunidade de encaminhá-los para o mercado de trabalho.

No âmbito do Terceiro Setor, credibilidade e reconhecimento são fatores que influenciam decisivamente na captação de doadores e parceiros. E no que diz respeito à questão da governança o Instituto está muito bem posicionado por conta das relações pessoais dos donos da sua mantenedora.

Uma das estratégias para potencializar os recursos aplicados, ganhar eficiência e agilidade para alcançar metas são as parcerias. Sozinha, nenhuma organização possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia problemas sociais. Neste sentido, a ampliação da visibilidade, transparência e a capilaridade do Instituto tem sido a tônica das ações tanto no ambiente escolar, quanto com mantenedores e parceiros, com outras organizações sociais e instituições governamentais, ressaltando-se aqui a relevância da articulação entre as organizações e a capacidade de estabelecer parcerias.

As áreas de Comunicação e Serviço Social do IRS estão afinadas ainda quanto à fidelização de atuais parceiros bem como o aumento do quantitativo de mantenedores e parceiros independentemente da finalidade (aporte financeiro, bolsa auxílio, bolsa de estudo, voluntários para o Banco de Horas).

Com este cenário, é possível tangibilizar a relevância da implementação de uma gestão estratégica cuja finalidade é o reposicionamento de uma organização no âmbito do Terceiro Setor. Neste caso, abrange todos os itens relacionados anteriormente tendo como foco central garantir a sustentabilidade financeira do IRS; estimular o alinhamento da equipe ao direcionamento estratégico da instituição; potencializar o plano de transparência existente, e; ampliar, com sustentabilidade, a quantidade de beneficiários propiciando o desenvolvimento dos seus talentos e, não raro, encaminhá-los para escolas de excelência, para cursos de nível superior ou técnico e /ou mercado de trabalho, além de estimulá-los ao trabalho voluntário e à solidariedade.

### **3. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

A consolidação do Terceiro Setor como espaço de articulação e participação social torna-se cada vez mais visível na medida em que as organizações da sociedade civil têm investido na transformação da realidade em busca de sociedades mais justas e inclusivas.

Porém, apesar da importância do seu papel, muitas organizações sociais ainda não têm a consciência da necessidade de implementar uma gestão comprometida com os resultados. No entanto, já é possível notar certo amadurecimento, quando migram do empirismo, da “boa vontade”, do assistencialismo para a “filantropia profissional”<sup>4</sup>. Ou seja, as organizações sociais ainda que sem-fins lucrativos precisam cada vez mais de profissionais qualificados para adotar uma gestão estratégica centrada na transparência, de modo a diversificar e ampliar parcerias, obter certificações compatíveis<sup>5</sup>, elaborar o demonstrativo contábil, gerenciar projetos, estabelecer um plano de comunicação e transparência, entre outras práticas. Assim, a contribuição da sociedade civil deve ser pautada no conceito de investimento social. E investimento pressupõe retorno, produto, impacto, mudança.

Muitos projetos sociais são implantados sem o zelo à transparência e sem levar em consideração a necessidade de avaliações futuras, o que dificulta o trabalho posteriormente.

Um projeto demanda metas, atividades e resultados. Mas entre o planejamento e o processo há diferenças. A sistematização possibilita mapear o caminho pelo qual se chega, supostamente, a um resultado. Significa examinar meticulosamente o que foi e como foram desenvolvidos projetos e operações, e isso pressupõe desejo de mudança, disponibilidade, censo crítico, tempo e dedicação. Supõe um hábito, uma cultura de registrar e documentar, de reunir todos esses registros para poder observar o objeto do estudo e o projeto como um todo.

Neste sentido, o presente artigo procura sinalizar a necessidade e importância da profissionalização das organizações sociais, relatando os resultados de um estudo voltado para os impactos decorrentes da reestruturação de um instituto de ação social. Ao reavaliar, sob a perspectiva estratégica, sua atuação e atividades, tomando-se como base o caso do Instituto Rogerio Steinberg, através foi elaborada e implementada uma proposta de gestão estratégica como alternativa concreta na elaboração, viabilidade, implantação, desenvolvimento e gerência de projetos sociais.

O relato desta experiência não pretende generalizações, no entanto, é passível de inspiração para a elaboração de plano estratégico no âmbito do Terceiro Setor entendendo a

---

<sup>4</sup> Neologismo dos autores. Ações filantrópicas baseadas em conhecimentos advindos da academia e da ciência, ou seja, ações mais estruturadas com vistas à validação de resultados qualitativos e quantitativos.

<sup>5</sup> Conformidade para a obtenção de títulos de filantropia e de utilidade pública, registros nos Conselhos da Criança e Adolescente e Assistência Social, FIA, Lei Rouanet, entre outros.

importância da customização de uma gestão que atenda as particularidades de cada organização social embora todas as organizações convirjam para um mesmo fim: promover a transformação social.

## REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ARAUJO, Fernando Oliveira de. **Encurtamento das ondas longas: paradigmas técnico-econômicos e hiatos gerenciais como reflexos da atual dinâmica de geração e introdução de inovações na economia**. Pré-Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2008.
- ARRETCHE, Marta T. S. **Tendências no estudo sobre avaliação**. In: RICO, Elizabeth M. *et alli*. (Org.). Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- ASHLEY, Patrícia et alli. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Rio de Janeiro: ENANPAD mimeo, Setembro/2000.
- ASHOKA & MCKINSEY. **Concurso Prêmio Empreendedor Social Ashoka – McKinsey** <http://www.ashoka.org.br/publicacao.php?acao=visualizar&id=36> site visitado em 2/03/2006.
- CANO, Ignacio. **Introdução à avaliação de programas sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant. **Avaliação participativa: uma escolha metodológica**. In: RICO, Elizabeth M. et alli. (Org.). Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 5. ed. Petrópolis, Vozes, 2002.
- COSTA, Frederico L. C. e CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação social de projetos: limitações e possibilidades**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- DOSTLER, Peter M. **Curso de Planejamento e Gestão Estratégica Usando a Metodologia Balanced Scorecard – BSC**. Escola Nacional de Administração Pública – ANAP, 2008. Mimeo
- DREIFUSS, René Armand. **Época das perplexidades**. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas – 4ª ed.- 1998**.
- EXAME. **Guia de Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: Editora Abril, Outubro/2000.
- EXAME. **Questionário Exame de Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: mimeo, 2000.

FIGUEIREDO, Eleonora Maria. **Reposicionamento estratégico de uma organização da sociedade civil à luz das premissas de sustentabilidade: o caso do Instituto Rogerio Steinberg.** Monografia (MBA em Desenvolvimento Avançado de Executivos – ênfase em Responsabilidade Social). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007.

FIGUEIREDO, Eleonora; ARAUJO, Fernando Oliveira de. **Transparência na gestão e reposicionamento estratégico de uma organização da sociedade civil à luz das premissas de sustentabilidade: o caso do Instituto Rogerio Steinberg.** In: 1er. Simposio Latino-Americano de Transparencia en los Negocios, 2007, Rio de Janeiro. Anais do 1º. Simposio Latino-Americano de Transparencia nos Negócios. Niterói: UFF/ LATEC/ MSG, 2007.

GARDNER, H. **Inteligência: Múltiplas Perspectivas.** Howard Gardner, Mindy L. Kornhaber e Warren K. Wake, Porto Alegre: ArtMed, 1998.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social das Empresas – Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro.** São Paulo: mimeo, 2000.

INSTITUTO ROGERIO STEINBERG. **Relatório Interno de Resultado 2007.** Rio de Janeiro: IRS, 2007.

LEITE, Márcia Pereira. **Crise da Cidadania: em foco um dos cenários das ONGs.** In: Proposta. Rio de Janeiro: FASE, ano 28, nº 81, junho/agosto de 1999.

LOBATO, David M. **Administração Estratégica.** Editoração Ed Ltda. Rio de Janeiro, 2000.

LLOYD, Robert e LAS CASAS, Lucy. **ONGs buscam mais transparência** <<http://www.gife.org.br/print/redegifenoticias>> acesso janeiro 2006).

MARTINELLI, Antônio Carlos. **Empresa Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora.** In: 3º Setor: desenvolvimento social sustentável. Evelyn Ioschpe et. alli, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MOYNIER, René Mario Louis Alfonsi. **Gerenciamento de Projetos, Engenharia Econômica e Financeira.** Curso pós-graduação, LATEC/UFF, mimeo, 2008

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros. **A Iniciativa Privada e o Espírito Público: um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro.** Brasília: IPEA mimeo, 2000.

PORTO, Claudio. **Uma Introdução para Planejamento Estratégico.** Texto exclusivo para a Escola Nacional de Administração – ENAP. Mimeo, 2001

RIDDELL, R. et alli. Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study. [S. l.]: OECD, 1997. Disponível em: <[www.valt.helsinki.fi/ids/ngo](http://www.valt.helsinki.fi/ids/ngo)>. Acesso em: 20 mar. 2004.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Avaliar: ver mais claro para caminhar mais longe.** In: RICO, Elizabeth M. et alli. (Org.). Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão Social: uma perspectiva conceitual.** In: Rio de Janeiro: ENANPAD mimeo, Setembro/2000.

VALOR ECONÔMICO. **Prêmio Valor Social: os projetos finalistas.** São Paulo: 12/07/2001.

VOIGT, Léo. **Afinal, o que é uma ONG?** In: ONG: identidade em mutação. 3. ed. São Paulo: CENPEC, 2002.