

**O *BALANCED SCORECARD* APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES NÃO-
GOVERNAMENTAIS: UM MODELO APLICÁVEL A UMA ORGANIZAÇÃO
DO TERCEIRO SECTOR.**

por

Nalinda de Almeida Coutinho

Dissertação de Mestrado em Contabilidade

Orientada por

Professor Doutor Samuel Cruz Alves Pereira

2010

Nota biográfica do autor

Nalinda de Almeida Coutinho nasceu a 8 de Junho de 1978, na cidade de Santarém, Estado do Pará, Brasil.

Em 1996, aos 17 anos, com o intuito de seguir a carreira de seus pais, que eram técnicos em Contabilidade, ingressou nas Faculdades Integradas do Tapajós, no curso de Ciências Contábeis e, no ano seguinte, iniciou funções, a tempo integral, no Departamento de Serviços Financeiros da Madeireira Golden Lumber.

No ano de 1998, trabalhou na Universidade Luterana São Paulo como secretária administrativa.

Em Fevereiro de 2000, prestou serviços no Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, sendo posteriormente contratada como funcionária. Nesses dez anos de Instituto, ascendeu a cargos superiores, tendo atingido o patamar actual de profissional sénior, desempenhando o cargo de Coordenadora Administrativa e Financeira.

Em 2006, com o propósito de ampliar e aprofundar conhecimentos, iniciou um MBA em Gestão Financeira, Auditoria, Controladoria e Contabilidade, que viria a concluir em 2010.

Em Setembro de 2008, almejando obter mais um grau académico e buscar novos conhecimentos, deslocou-se para Portugal e ingressou no Mestrado em Contabilidade, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo concluído a componente curricular em Junho de 2009.

Em 2010, após um período de adaptação, enfrentando as dificuldades inerentes à integração num país diferente, com culturas diversas, foi aprovada no Estágio da Função Pública no âmbito do PEPAC, a cargo da Escola Superior de Enfermagem do Porto, onde actualmente desenvolve e aperfeiçoa os conhecimentos adquiridos ao longo da sua experiência profissional e académica.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que nos proporciona o dom da vida e nos ajuda a trilhar os caminhos a serem percorridos e a vencê-los, considerando que, ultrapassar a presente etapa, representa mais uma vitória.

Ao meu amado marido, Rogério Moreira, que sempre me motivou nos momentos mais difíceis, expressando repetidamente a sua confiança na minha capacidade de trabalho, sendo incansável no apoio e incentivo que me deram força para continuar.

A minha querida irmã Nícia Coutinho, obrigada pelas sugestões, comentários e pelos vários dias de dedicação.

Ao Professor Doutor Samuel Pereira, obrigada pela dedicação, sugestões e comentários.

Ao Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, Prof. Marcos Ximenes Ponte, Eduardo Strumpf, Rodrigo Zanela, Daniela Moda, Márcia Lima e Rosana Costa agradeço a contribuição para o estudo de caso realizado no âmbito deste trabalho.

E a todos aqueles que contribuíram, directa ou indirectamente, para a realização deste estudo, quero deixar aqui registado o meu sincero agradecimento.

Resumo

Esse trabalho tem por objectivo criar um modelo aplicável do *Balanced Scorecard* (BSC) numa instituição brasileira do Terceiro Sector, visando desenvolver sistemas de medição de desempenho que promovam a prestação de contas dos resultados obtidos junto dos doadores/financiadores. Entretanto, foi elaborado referencial teórico básico sobre o BSC na sua estrutura original, bem como o BSC para organizações não-governamentais, mais particularmente o Terceiro Sector.

O IPAM – Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, que serviu como base para o estudo de caso, está a passar por um processo de reestruturação administrativa. Esse novo contexto proporcionou o desenvolvimento deste estudo, de forma que as informações recolhidas foram já organizadas na perspectiva de um novo cenário administrativo, o que facilitou a análise dos objectivos e indicadores a serem propostos.

Em consonância com a estrutura original do BSC, o modelo apresentado ao Instituto enquadra as quatro perspectivas, respeitando as especificidades e as necessidades da Instituição.

A metodologia adoptada baseou-se na recolha de dados obtidos por intermédio de um questionário aplicado ao Director Executivo do Instituto, a Coordenadores de Projectos e a Gerentes de Departamentos.

Abstract

The goal of the present work goal is to create an applicable model of the *Balanced Scorecard* (BSC) in a Brazilian institution of the Third Sector, in order to develop measurement systems of performance that promote accountability of the obtained results to the donors / funders. Meanwhile, a basic theoretical referential of the BSC was elaborated both in its original structure and in the BSC model concerning non-governmental organizations, particularly the Third Sector.

The IPAM - Institute of Environmental Research of Amazonia, that served as the basis for the case study, is undergoing a process of administrative restructuring. This new context enabled the development of this study, so that the data collected was already organized in the prospect of a new administrative scenario, which facilitated the analysis of objectives and indicators to be proposed.

In line with the original structure of the BSC, the model presented fits the four perspectives, respecting the characteristics and needs of the institution.

The methodology was based on the collection of data obtained through a questionnaire to the Executive Director of the Institute, the Project Coordinators and Departments Managers.

Índice Geral

1. Introdução	1
1.1 - Enquadramento Geral	1
1.2 - Objectivos e Motivações.....	3
1.3 - Estrutura da Dissertação	4
2. O <i>Balanced Scorecard</i>	5
3. O <i>Balanced Scorecard</i> em Organizações Não-governamentais	7
3.1 - O <i>Balanced Scorecard</i> no Terceiro Sector	7
3.2 - O Terceiro Sector e suas especificidades.....	8
4. O Estudo Empírico	10
4.1- Os Objectivos do Estudo.....	10
4.2 - Metodologia	10
4.3 - Contextualização do Estudo de Caso.....	11
4.3.1- O IPAM.....	11
4.3.2 - Missão, Princípios, Valores, Estratégia e Objectivos	12
4.3.2 - Estrutura Organizacional do IPAM.....	13
5. Criação do Modelo Aplicável	16
5.1 - O modelo proposto.....	16
5.2 Indicadores propostos.....	20
5.3 As relações de causa e efeito.....	25
6. Considerações Finais	29
Referências Bibliográficas	31
Anexos	33

Índice das Figuras

Figura 1 – Estrutura Organizacional	15
Figura 2 – Mapa Estratégico Global	19
Figura 3 - Relações de Causa e Efeito propostas ao IPAM	26
Figura 4 – As relações de causa e efeito e objectivos estratégicos	28

Índice das Tabelas

Tabela 1 – Origem e Finalidade dos Recursos	2
Tabela 2 – Síntese das Especificidades das ONGs	9
Tabela 3 – Perspectiva Financeira – Objectivos, Indicadores, Metas e Acções Estratégicas	21
Tabela 4 - Perspectiva de Clientes - Objectivos, Indicadores, Metas e Acções Estratégicas	22
Tabela 5 - Perspectiva dos Processos Internos – Objectivos, Indicadores, Metas e Acções Estratégicas	23
Tabela 6 - Perspectiva de Inovação e Aprendizagem – Objectivos, Indicadores, Metas e Acções Estratégicas	24

Lista de Abreviaturas

IPAM – Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia

ONG – Organização não-governamental

BSC – Balanced Scorecard

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

UNESP – Universidade Estadual Paulista

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

1. Introdução

1.1 - Enquadramento Geral

“Apesar de se encontrarem várias propostas de definição para o conceito de Terceiro Sector, existe uma que é amplamente utilizada como referência, inclusive por organizações multilaterais e governos. Segundo Salamon & Anheier (1992), trata-se de uma definição estrutural/operacional, composta por cinco atributos estruturais ou operacionais que distinguem as organizações do Terceiro Sector de outros tipos de instituições sociais.

A natureza dos referidos atributos pode apresentar-se da forma seguinte:

Formalmente constituídas: alguma forma de institucionalização, legal ou não, com um nível de formalização de regras e procedimentos, para assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo.

Estrutura básica não-governamental: são privadas, ou seja, não são ligadas institucionalmente a governos.

Gestão própria: realizam a sua própria gestão, não sendo controladas externamente.

Sem fins lucrativos: a geração de lucros ou excedentes financeiros deve ser reinvestida integralmente na organização. Estas entidades não podem distribuir dividendos de lucros aos seus dirigentes.

Trabalho voluntário: possui algum grau de mão-de-obra voluntária, ou seja, não remunerada, ou o uso voluntário de equipamentos, como a computação voluntária.

O Terceiro Sector não é público nem privado, mas sim uma junção do sector estatal e do sector privado para uma finalidade maior: suprir as falhas do Estado e do sector privado no atendimento às necessidades da população, numa relação conjunta.” (www.pt.wikipédia.org/wiki/Terceiro_sector acedida em 01/09/2010).

Podemos apresentar esta diferenciação da seguinte forma:

“1º) **O Primeiro Sector** corresponde à emanção da vontade popular, pelo voto, que confere o poder ao governo;

2º) **O Segundo Sector** corresponde à livre iniciativa, que opera o mercado, define a agenda económica usando o **lucro** como instrumento;

3º) **O Terceiro Sector** corresponde às instituições com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de carácter público, tais como: ONGs, instituições religiosas, clubes de serviços, entidades beneficentes, centros sociais, organizações de voluntariado etc.” (<http://www.terceirosetor.org.br> acedido em 01/09/2010)

Porém, não está definitivamente estabelecido que o primeiro e o segundo sectores operem financeiramente e o Terceiro Sector não tenha qualquer relação com operações desta natureza. A este respeito, poderá dizer-se que cada um tem uma visão de origens e finalidades diferentes em relação a este recurso, conforme se caracteriza abaixo:

Sector	Origem do Recurso	Finalidade
Primeiro – Governo	Público	Pública
Segundo – Mercado	Privado	Privada
Terceiro	Privado*	Pública

* Nada impede que o poder público destine verbas para o Terceiro Sector.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 1 – Origem e Finalidade dos Recursos

A acção do Terceiro Sector é, como se vê, importante, inclusive porque parte das mudanças e inovações sociais mais significativas dos últimos tempos foram obtidas graças à criação e militância das suas organizações.

Nesse sentido, pode destacar-se que vem sendo depositada no Terceiro Sector uma confiança diferenciada em relação às entidades com fins lucrativos, uma vez que, como

citado anteriormente, no Terceiro Sector estão englobadas as organizações privadas e sem fins lucrativos que vêm complementar as iniciativas do sector governamental e do sector privado, quer na área social quer nas áreas económica ou ambiental. E essa confiança também tem o seu preço, que por vezes pode ser mais elevado do que nas organizações com fins lucrativos, uma vez que os recursos recebidos precisam de uma gestão clara, objectiva e transparente, que implica necessariamente a mensuração dos resultados obtidos. Todavia, a forma de gestão usualmente utilizada precisa de ajustes e de interacção com novas metodologias e estratégias, que possam de facto comprovar a eficiência e efectividade da utilização dos recursos por essas organizações.

Com base neste enquadramento, o teor principal do trabalho consiste em criar um modelo de BSC aplicado a uma Organização não-governamental ligada ao meio ambiente, pois, como podemos notar, mensurar resultados ambientais e valorar os custos de conservação e preservação do meio não é tarefa fácil. Com o BSC poderemos tentar medir esse desempenho através de indicadores que nos mostrem os resultados obtidos pela instituição. Servirá também para fazer o seu plano de objectivos e metas a serem alcançados para os próximos períodos, e assim poder obter clareza e consenso no tocante à estratégia do Instituto, desenvolver a liderança da direcção de topo, reeducar a organização e promover o respectivo aperfeiçoamento.

1.2 - Objectivos e Motivações

O trabalho tem por objectivo a criação de um modelo do BSC aplicável ao Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia e, futuramente, uma possível implementação deste modelo dentro da actual reestruturação administrativa que o Instituto está atravessando.

A motivação resulta do reconhecimento da importância que o BSC pode trazer ao Instituto, no sentido de mostrar aos clientes/financiadores um documento formal que evidencie o desempenho dos objectivos estratégicos, mensurados através de indicadores que demonstrem a aplicabilidade dos recursos recebidos desses financiadores. Do mesmo modo, o modelo permitirá apresentar, de forma clara e concisa, evidências de que a missão e objectivos que o Instituto se propõe executar estão a ser atingidos.

1.3 - Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em 6 capítulos, dentre eles:

1. Introdução – Nesta fase inicial, é feito um enquadramento geral do estudo, referenciando o primeiro, segundo e terceiro sectores.

2. O *Balanced Scorecard* – Breve revisão bibliográfica sobre o BSC, apresentado na sua estrutura original, destinado às organizações com fins lucrativos.

3. O *Balanced Scorecard* nas Organizações Não-governamentais – O BSC sob a visão destinada as organizações não-governamentais do Terceiro Sector, enfatizando a variedade de especificidades.

4. O Estudo Empírico – São apresentados os objectivos do Estudo, Metodologia, Contextualização e Estrutura Organizacional do Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, que serviu de base para o desenvolvimento do estudo de caso.

5. Criação do Modelo Aplicável – Apresentamos o BSC delineado para o IPAM, objectivos, indicadores propostos, metas e acções estratégicas nas quatro perspectivas do BSC original.

As relações de causa e efeito são ainda integradas neste capítulo.

6. Considerações Finais – são apresentadas as conclusões e sugestões para possível implementação do BSC num futuro próximo, tendo como projecto-piloto o modelo elaborado neste estudo.

2. O Balanced Scorecard

Os estudos que deram início ao BSC foram desenvolvidos pelo Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG, no início dos anos 90, pelos professores Robert Kaplan e David Norton. O estudo, com duração de um ano e envolvendo doze empresas, demonstrou que os indicadores tradicionais (contabilísticos e financeiros), apresentavam limitações face à necessidade das empresas de criarem valor económico.

Inicialmente, foi apresentado como um modelo de avaliação e performance empresarial, tendo o seu desenvolvimento evoluído para uma metodologia de gestão estratégica.

Algumas empresas começaram a utilizar o BSC no início dos anos 90, tendo obtido resultados imediatos dessa nova ferramenta de gestão, e verificado que, com base num conjunto de indicadores, poderiam avaliar a estratégia através de toda organização.

O BSC apoia-se em 4 perspectivas, balanceadas entre si, que fixam objectivos que deverão funcionar de uma forma integrada, pois qualquer falha no funcionamento em qualquer perspectiva originará quebras em outras perspectivas, desequilibrando o BSC, provocando assim alterações no planeamento estratégico da organização.

A Perspectiva Financeira é a perspectiva ligada ao desempenho financeiro da organização que mais interessa aos accionistas, uma vez que é a vertente que trata das necessidades de satisfação dos accionistas em relação à criação de valor e de riqueza.

A Perspectiva do Cliente relaciona-se com a forma como os clientes olham para a organização. Isso traduz-se através de factores como a satisfação, fidelidade, retenção, captação e criação de valor para os clientes.

A Perspectiva dos Processos Internos está centrada nos processos internos ligados às perspectivas financeira e de clientes, pois são os processos internos que condicionam o funcionamento da empresa e estão orientados no sentido da satisfação do cliente e da criação de valor para os accionistas.

A Perspectiva da Inovação e Crescimento procura identificar as necessidades da organização, visando o crescimento e desenvolvimento a longo prazo em áreas como recursos humanos, sistemas de informação e procedimentos. A motivação dos colaboradores, bem como a respectiva satisfação, faz com que esta perspectiva tenha bons resultados para a organização e, conseqüentemente, contribua para o êxito das outras perspectivas, o que reforça a importância de manter e desenvolver estruturas da organização com pessoas e tecnologias.

Segundo Kaplan e Norton (1996), com a implementação do BSC, as organizações conseguem:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas;
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

3. O *Balanced Scorecard* em Organizações Não-governamentais

3.1 - O *Balanced Scorecard* no Terceiro Sector

A avaliação de resultados no Terceiro Sector é importante, tendo em vista as necessidades que essas organizações têm de prestar contas, não apenas ao governo, mas também à sociedade, que por meio de doações ou impostos, as financiam. Foi nesse contexto que o *Balanced Scorecard* surgiu como opção para as instituições do Terceiro Sector.

Segundo Kaplan & Norton (2000), a maioria das entidades não lucrativas enfrenta dificuldade com a estrutura original do *Balanced Scorecard*, na qual a perspectiva financeira é vista como a principal, sendo colocada no topo da hierarquia. Considerando que a perspectiva financeira não é a principal na maioria das organizações do Terceiro Sector, é possível colocar os clientes ou doadores/financiadores no alto da pirâmide.

Na opinião de Drucker (1993), durante algum tempo a palavra gestão não tinha grande significado nas organizações sem fins lucrativos, pois gestão significava “negócios” e elas não eram empresas. Na altura, acreditavam que a empresa que não gerava lucro não precisava de gestão.

Collins (2005) tem procurado combater essa posição, alertando que as organizações sociais precisam de metodologia de gestão para o adequado planeamento, a administração de pessoas e a alocação de recursos. Ainda que não gerem lucros, elas têm que criar uma sistemática de gestão que lhes permita alcançar com sucesso a sua missão. Além disso, a imagem externa da organização tem um papel essencial na captação de recursos por essas organizações, pois é a reputação da instituição que leva as pessoas a apoiá-la.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta flexível e passível de ser adoptada porque, além proporcionar enfoque, motivação e responsabilidade em instituições sem fins lucrativos (KAPLAN e NORTON, 1997), permite que as unidades da instituição possam equilibrar-se para a implementação da sua estratégia. Possibilita igualmente uma melhor avaliação do seu desempenho, tendo em consideração que, apesar das suas especificidades, facilmente as mesmas se adequam ao modelo.

3.2 - O Terceiro Sector e suas especificidades

Segundo Schommer (2000, p.146), o Terceiro Sector é formado “... por organizações da sociedade civil, sem fins de lucro, que se estruturam em torno de objectivos públicos e são geridos por agentes privados”.

Segundo Fernandes *apud* Ioschpe (1997) o Terceiro Sector caracteriza-se pelo seguinte: “...é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.”

O’Neill *apud* Falconer (1999) aponta oito distinções principais entre organizações do Terceiro Sector e outros tipos de organização, relevantes para reflectir sobre o tipo de capacitação que estas entidades requerem:

Característica	Natureza da especificidade
Propósito/Missão	O propósito principal é o benefício para a comunidade, sendo a captação de recursos financeiros um meio.
Valores	Todas as organizações têm valores próprios, mas em nenhum sector os valores são tão centrais ao propósito quanto no Terceiro Sector.
Aquisição de Recursos	Tarefa complexa devido à necessidade de recorrer a variadas fontes: vendas de serviços, doações de indivíduos, <i>grants</i> de fundações, de empresas e do governo, resultados de investimentos patrimoniais, etc.
<i>Bottom Line</i> (resultado)	Resultados baseados em impacto sobre a comunidade-alvo, e não na lucratividade ou outras medidas de relacionamento com o mercado, representando muitas vezes dificuldades de medição objectiva.

Ambiente Legal	Legislação específica, particularmente quanto à aplicação dos recursos e tributação.
Perfil do Trabalhador	Trabalho compartilhado por gerentes e especialistas pagos e uma grande maioria de voluntários, muitas vezes também especializados.
Governança	Conselho Gestor e Gestor Executivo actuantes, com o Conselho formado por doadores e pessoas comprometidas com a missão da organização e funcionando com proximidade ao corpo profissional.
Complexidade Organizacional	Complexidade determinada pela variedade dos serviços prestados, relações com múltiplos públicos, dependência de fontes variadas de recursos.

Fonte: O'Neill (1998d) *apud* Falconer (1999):

Tabela 2 – Síntese das Especificidades das ONGs

Segundo Kaplan e Norton (1997), dependendo das circunstâncias do sector e das estratégias de uma unidade de negócios, é possível que seja necessário agregar uma ou mais perspectivas complementares, ou seja, as especificidades das organizações do Terceiro Sector podem proporcionar a criação de mais perspectivas, o que não é o caso neste estudo. Deste modo, foram adoptadas as 4 perspectivas tradicionais do BSC.

4. O Estudo Empírico

4.1- Os Objectivos do Estudo

O objectivo deste estudo é desenvolver um modelo aplicável do *Balanced Scorecard* numa organização não governamental sem fins lucrativos ligada ao meio ambiente, visando a maximização do trabalho em conjunto, somando esforços em busca de metas e objectivos comuns de forma estratégica e planeada.

4.2 - Metodologia

A metodologia adoptada para este trabalho foi o estudo de caso via investigação exploratória. Segundo Yin (2001), o estudo de caso exploratório descreve o fenómeno investigado no seio do seu próprio contexto. Dentro da proposta de Yin (2001), para o estudo de caso duas metodologias se ajustam ao propósito deste trabalho, a descrição “de uma intervenção e do contexto na vida real onde ela ocorre” e a exploração de situações que “não apresentam um conjunto simples e claro de resultados”.

Como método auxiliar da investigação, foi utilizada a observação directa¹, realizada pela autora deste trabalho.

Foram utilizados questionários que serviram de base para recolha das informações posteriormente inseridas no corpo do trabalho.

Os questionários foram respondidos pelo Secretário Executivo, pelos Coordenadores de Projectos e Gerentes de Departamento.

¹ Técnica de colecta de dados de natureza qualitativa, em que o observador está presente no contexto social com o propósito de investigação. (Haguette, 1982)

4.3 - Contextualização do Estudo de Caso

4.3.1- O IPAM

Fundado há 15 anos, em 29 de Maio de 1995, em Belém (PA), o IPAM surgiu com uma proposta inovadora na época: empenhar a ciência e o activismo ambiental na região amazónica, construindo bases para a acção de movimentos sociais e para a formulação de políticas públicas.

Formado por cientistas e educadores, o Instituto tinha como missão combater os três males que ameaçavam a sobrevivência da floresta e da sua população: paisagem degradada, economias não-sustentáveis e injustiça social.

Actualmente as acções do IPAM são norteadas pela compreensão de que só é possível mudar a trajectória actual de ocupação da Amazónia se, simultaneamente, se conseguir alertar a população para essas consequências, mostrar as alternativas de manuseamento que conservam os recursos naturais, formar profissionais para gerir o processo de ocupação e promover políticas públicas. Para isso, o IPAM tem actuado por meio da execução de programas de pesquisa científica e tecnológica, promoção de formas de desenvolvimento da Amazónia, ecológica, económica e socialmente sustentáveis, e formação de cientistas, educadores e extensionistas.

O IPAM está estruturado em 3 programas mestres:

O programa Cenário para Amazónia é um programa de colaboração multi-institucional que envolve instituições de pesquisas e movimentos sociais na busca de uma visão integrada sobre o impacto futuro de políticas de desenvolvimento e conservação na Região Amazónica.

O programa Manuseamento Comunitário de Várzea e Florestas busca, em colaboração com comunidades locais da Amazónia, analisar, desenvolver e disseminar práticas de manuseamento sustentável de recursos naturais das florestas de terra firme da região.

O programa Mudança Climáticas mantém actividades de educação e informação sobre mudança climática global e sobre os acordos internacionais da Convenção do Clima. O

aquecimento do Planeta é tratado na óptica das emissões de gases de efeito estufa oriundas do desmatamento tropical, especialmente o amazónico.

4.3.2 - Missão, Princípios, Valores, Estratégia e Objectivos

A missão do IPAM consiste em contribuir para um processo de desenvolvimento da Amazónia que atenda às aspirações sociais e económicas da população e, ao mesmo tempo, mantenha a integridade funcional dos ecossistemas da região.

A transparência e credibilidade da gestão, cooperação entre comunidades/meio ambiente/corpo técnico, respeito ao ser humano e ao meio ambiente e a boa governança são os princípios bases do Instituto.

Os valores do IPAM resumem-se em: Responsabilidade Social e Ambiental, Comportamento Ético, Reconhecimento do Desempenho dos Colaboradores e Foco nos Resultados.

A sua visão é tornar-se nos próximos anos uma organização ambiental reconhecida mundialmente pelos valores intangíveis adquiridos na conservação e preservação do meio ambiente.

No sentido de ter a sua Missão e Visão realizadas, foram definidos os seguintes Temas Estratégicos e Objectivos:

Temas Estratégicos	Objectivos
<ul style="list-style-type: none">✓ Gestão profissionalizada✓ Aperfeiçoamento das acções dos programas mestres✓ Formação de uma nova geração de profissionais para actuar nos diversos programas do instituto.	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar as consequências ecológicas, económicas e sociais do desenvolvimento da Amazónia, através da execução de programas de pesquisa científica e tecnológica;✓ Pesquisar e apoiar formas de

<p>✓ Divulgação e comunicação direta com os diversos stakeholders e financiadores</p>	<p>desenvolvimento da Amazónia que seja ecológica, económica e socialmente justas e sustentáveis;</p> <p>✓ Promover capacitação, formação e treinamento académico de cientistas, educadores, extensionistas e estudantes universitários, colaborando para uma visão de desenvolvimento voltada para questões ambientais e sistemas sustentáveis de uso e manejo da terra;</p> <p>✓ Promover a protecção do património histórico e social, do meio ambiente e de outros interesses públicos e colectivos, podendo para tal promover acção civil pública e demais acções constitucionais.</p>
---	---

4.3.2 - Estrutura Organizacional do IPAM

O órgão de administração do IPAM é composto:

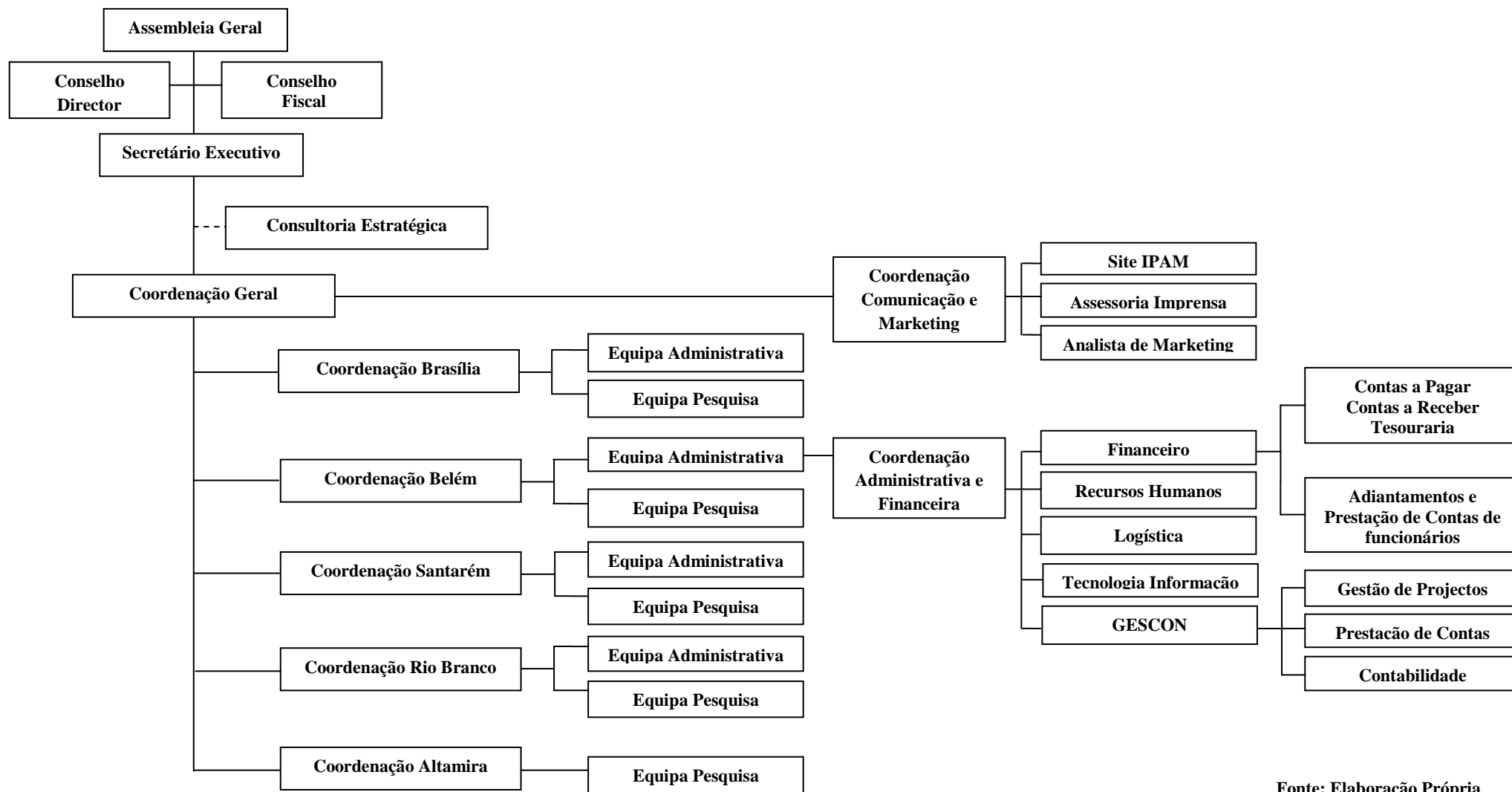
Assembleia Geral – considerado o órgão máximo do IPAM, está representada pelos conselheiros denominados como fundadores, efectivos, honorários e beneméritos. Os conselheiros do IPAM não respondem subsidiariamente ou solidariamente pelas obrigações do Instituto, nem podem utilizar os seus símbolos ou falar em seu nome, salvo com autorização expressa do Presidente.

Conselho Director – é composto por 5 conselheiros, sendo 4 efectivos e 1 suplente, que são eleitos pela Assembleia Geral para o mandato de dois anos renováveis. No acto da eleição designará o Presidente e o Vice-Presidente, sendo permitida a recondução dos seus membros, desde que autorizada pela Assembleia Geral.

Secretaria Executiva – é o órgão da administração e de execução das políticas fins do Instituto, composto pelo Secretário Executivo e Coordenação Técnica e demais membros. A coordenação técnica tem como finalidade formular propostas de políticas estratégicas conforme a missão institucional e objectivos estatutários do IPAM.

Conselho Fiscal – é o órgão fiscalizador da administração contabilística-financeira do Instituto, composto por 3 conselheiros efectivos eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de 3 anos, com recondução permitida.

Organograma IPAM



Fonte: Elaboração Própria

Figura 1 – Estrutura Organizacional

5. Criação do Modelo Aplicável

5.1 - O modelo proposto

O Balanced Scorecard, no âmbito do IPAM, será a ferramenta administrativa que permite conectar a estratégia institucional com o controlo dos desempenhos operacionais. Actualmente o que temos é a execução de projectos, a gestão dos recursos e a apresentação de resultados, demonstrados de uma forma não sistémica e pouco integrados.

Como auxílio do BSC pretende-se traduzir a missão e a estratégia do Instituto num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Portanto, à semelhança do BSC no sector empresarial, o BSC proposto para o Instituto terá 4 perspectivas que devem estar alinhadas e interligadas entre si. Em conformidade, procede-se apenas ao necessário ajuste conceptual para esse modelo, conforme descrito abaixo:

1 - Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes/ financiadores?

A Perspectiva Financeira diz respeito ao desempenho financeiro do Instituto ligado à captação e gestão de activos. É a perspectiva que trata das necessidades de satisfação dos financiadores e dos stakeholders envolvidos, de acordo com o objectivo das acções propostas para o alcance de resultados que tenham impacto positivo no desenvolvimento de comunidades, na preservação do meio ambiente e na adopção de práticas sustentáveis de conservação do mesmo, como resultado dos recursos investidos.

2 - Para alcançarmos a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos stakeholders?

A Perspectiva do Cliente relaciona-se com a forma como os stakeholders e os financiadores observam a organização. Isso traduz-se através de factores directamente relacionados com o desenvolvimento económico, social e ambiental.

3 - Para satisfazermos os nossos financiadores e stakeholders, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?

A Perspectiva dos Processos Internos está centrada nos processos internos ligados a perspectiva financeira da gestão e execução dos projectos, pois são os processos internos que garantem a transparência, a efectividade e eficiência do uso dos recursos.

4 - Para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar?

A Perspectiva de Inovação e Aprendizagem procura identificar as exigências para que o Instituto, juntamente com o corpo técnico, invista em novas tecnologias de conservação do meio ambiente e utilização sustentável dos recursos naturais existentes, promovendo o desenvolvimento das comunidades que fazem parte do meio e necessitam de condições humanas de subsistência sem a agressão ao ambiente, qualificando e fortalecendo a capacidade técnica de seus colaboradores para a execução das acções.

Com a implantação do BSC pressupõe-se que o Instituto, entre outros aspectos, poderá:

Medir o desempenho de suas acções obtendo as informações necessárias para ajustes ou mudanças no planeamento gerencial estratégico;

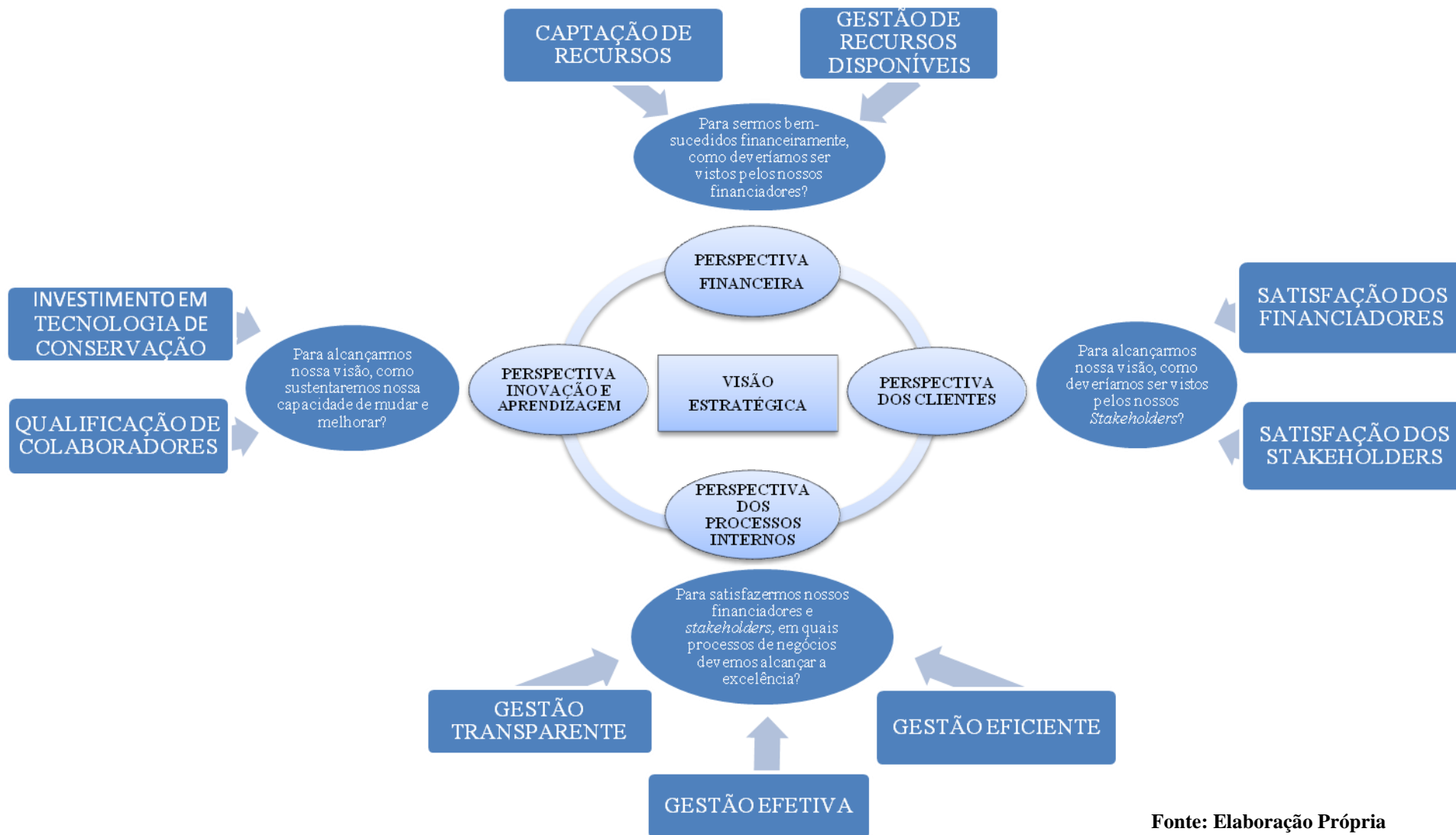
Alinhar os funcionários com a estratégia do instituto tornando-a responsabilidade de todos;

Apresentar, aos financiadores, através dos indicadores de desempenho, a relação valor investimento versus resultado obtido.

Assegurar a perpetuidade do Instituto, fundamentado na comprovação junto dos serviços socioeconómico e ambiental da competência e da capacidade de executar que correspondem às exigências requeridas.

Desta forma, o mapa que apresentamos abaixo ilustra como a visão estratégica do Instituto se interliga nas quatro perspectivas, onde, no que diz respeito ao ponto de vista financeiro, para que o mesmo se apresente bem sucedido, se torna necessária a captação

de recursos e a gestão dos recursos disponíveis de forma eficiente; no ponto de vista dos clientes, a preocupação principal é a imagem que o Instituto deve ter para com seus stakeholders, sendo que daí deverá resultar a sua satisfação e a dos seus financiadores; quanto aos processos internos, o intuito é o que fazer para alcançar a excelência dos mesmos, perspectivando-se, assim, uma gestão transparente, efectiva e eficiente; por fim, mas não menos importante, no âmbito da inovação e aprendizagem, a intenção é apontar vias passíveis de sustentar a capacidade de mudanças necessárias e de aperfeiçoamento, buscando esta finalidade através de investimento em tecnologias de conservação e a qualificação de colaboradores.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 2 – Mapa Estratégico Global

5.2 Indicadores propostos

Neste capítulo iremos apresentar as 4 perspectivas do BSC, enfatizando objectivos, indicadores, metas e acções estratégicas propostos ao Instituto. Os quadros abaixo representam o resultado de entrevistas realizadas, documentos recolhidos, experiência e observações *in loco*, tendo como objectivo propor um conjunto de resultados que melhor se enquadre ao Instituto, dentro das quatro perspectivas.

Apesar de a perspectiva financeira ser o princípio do desenvolvimento dos elementos que compõem cada expectativa, não foi considerada a principal neste estudo, uma vez que a dimensão que teve mais relevância foi a de clientes. Mas isso não quer dizer que à mesma não tenha sido atribuído valor. A falta de credibilidade administrativa que o Instituto sofreu há alguns anos atrás fez com que, financeiramente, o IPAM se voltasse para a criação de estratégias conducentes à recuperação dessa mesma credibilidade, investindo na reestruturação administrativa que está a decorrer no Instituto. Assim, a tabela abaixo demonstra os objectivos, indicadores, metas e acções estratégicas sob a perspectiva financeira.

Perspectiva Financeira

Objectivo	Indicadores	Metas	Acções estratégicas
Ampliar a capacidade de captar fundos financeiros para o financiamento dos programas e projectos	Nº de contratos aprovados	Aumentar 10% o numero de contratos assinados em um ano	Capitalização do Instituto via fundo institucional
	Nº de propostas enviadas e aprovadas	80% de propostas aprovadas	Criação de um departamento especializado para elaboração de propostas e orçamentos
	Montante de recurso recebido/Ano	Garantir o recebimento de 50% dos desembolsos dos	Cumprir os processos dos financiadores para liberação das

Objectivo	Indicadores	Metas	Acções estratégicas
		contratos assinados no ano	parcelas de desembolso via gerência financeira
Optimização da utilização dos recursos disponíveis((homem hora, equipamentos e processos) em face a redução de custos	Percentagem entre valor orçado e valor executado	Assegurar o cumprimento de uma variação mínima de 5% entre o valor orçado e utilizado na execução dos projectos	Implementação de check list e relatórios de actividades mensais
Manter a capacidade Operacional do Instituto via fundo de reserva decorrente da taxa administrativa	Percentagem de projectos em execução que contemplam a taxa administrativa adoptada pelo instituto	Criar um fundo de reserva 10% acima da média do custo operacional anual	Fixar taxa administrativa padrão para todos os projectos em estágio de aprovação
Garantir a segurança financeira dos recursos recebidos e aplicados	% de recursos aplicados	Assegurar a aplicação de 100% do montante de recursos disponíveis do instituto	Acompanhar mensalmente os índices da aplicação financeira

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3 – Perspectiva Financeira – Objectivos, Indicadores, Metas e Acções Estratégicas

A perspectiva de Clientes foi considerada a mais importante, uma vez que os financiadores/doadores, ao longo do tempo, perceberam a fragilidade administrativa em que o Instituto se encontrava. Podemos, então, afirmar que essa perspectiva deve ser colocada no topo da pirâmide, uma vez que sem financiadores não há projectos para desenvolver, nem recursos que suportem a realização efectiva desses projectos.

Perspectiva de Clientes

Objectivo	Indicadores	Metas	Ações estratégicas
Garantir um alto grau de satisfação para os financiadores e <i>stakeholders</i> no que tange a execução dos projectos.	% de resultados esperados que foram alcançados	Assegurar a realização de 100% das actividades propostas no prazo estipulado para execução.	Criar um sistema de monitorização de resultados dos projectos em execução.
Oferta de novas tecnologias, produtos ou serviços ambientais com bons padrões de resultado.	nº de propostas inovadoras apresentadas	Desenvolver uma proposta para implantação ou aperfeiçoamento de métodos de conservação dentro de um dos programas do Instituto.	Criar centro de pesquisa em aperfeiçoamento e criação tecnologias ligadas a conservação.
Identificar as demandas de acções necessárias para a apresentação de novos projectos.	nº de projectos identificados	Apresentar o numero de projectos necessários para cada programa do instituto e o montante necessário para execução.	Realizar levantamento de campo com <i>stakeholders</i> das necessidades para elaboração de projectos.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 - Perspectiva de Clientes - Objectivos, Indicadores, Metas e Ações Estratégicas

Os resultados da perspectiva dos Processos Internos mostraram que o Instituto se encontra muito fragilizado ao nível de processos internos, faltando uma injeção de inovação tecnológica no que diz respeito aos procedimentos internos adoptados. Para isso, é proposta a tabela que a seguir se apresenta, demonstrando os indicadores, metas e acções estratégicas que colmatem essas deficiências.

Perspectiva dos Processos Internos

Objectivo	Indicadores	Metas	Acções estratégicas
Aumentar o controlo, a segurança e a agilidade dos procedimentos de gestão e execução de actividades	Nº de dias/processo concluído	Assegurar que os procedimentos internos sejam concluídos no prazo máximo de 5 dias	Estudo das necessidades de implementação tecnológica em todos os departamentos
Oferecer e estruturar os programas do Instituto de acordo com a demanda apresentada pelos <i>stakeholders</i>	% de aproveitamento do <i>software</i>	Extracção de informações pormenorizadas que atendam 100% as necessidades dos <i>stakeholders</i>	Parametrização de informações necessárias para os Relatórios
Garantir a eficiência na entrega de relatórios financeiros, fiscais e de actividades	nº de relatórios entregues no prazo	Relatórios e Prestações de contas entregues dentro do prazo	Controle interno de entrega das prestações com avisos automáticos
Construir um sistema de comunicação para todos os envolvidos no processo do instituto, equipa interna, <i>stakeholders</i> e financiadores	Nº de acessos pela <i>intranet</i> através da gestão documental	Fluxo de Gestão Documental <i>on line</i>	Criação de um ambiente Web para o fluxo de Gestão documental

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5 - Perspectiva dos Processos Internos – Objectivos, Indicadores, Metas e Acções Estratégicas

No processo de reestruturação que está a processar-se no Instituto, foi observado que o corpo técnico administrativo necessitava de mais capacitação para o desempenho das suas actividades e funções. Uma vez que os funcionários não tiveram acesso a formação no *software* de gestão utilizado pelo Instituto, a credibilidade administrativa foi apresentando cada vez mais fragilidades e hoje o Instituto vem fazendo um grande investimento no que diz respeito a Inovação e aprendizagem. Demonstramos abaixo os resultados da perspectiva em questão.

Perspectiva de Inovação e Aprendizagem

Objectivo	Indicadores	Metas	Acções estratégicas
Desenvolver capacidades e habilidades do corpo técnico e operacional, de forma a promover a motivação e o comprometimento com a estratégia do Instituto	Nº de capacitações realizadas (internas e externas)	Capacitar em média 50% a.a do corpo técnico do instituto	Realizar 4 capacitações em módulos por equipa e sector do instituto
Implementação de relatórios de avaliação de desempenho por depto/funcionário	% de objectivos propostos/alcançados por departamento	Garantir que 85% dos objectivos propostos sejam alcançados	Acompanhamento bimestral do índice percentual de objectivos propostos e alcançados
Criação do Manual de Procedimentos operacionais.	nº de manuais finalizados	Apresentar uma lista de manuais necessários e ter 20% dos manuais finalizados por ano.	Cada departamento destinará 1 hora por dia para elaboração do Manual.
Tornar-se referencia nacional e internacional como organização ambiental, tendo em vista a apresentação do resultados das alternativas de desenvolvimento executadas no Brasil	nº de participação do instituto em encontros nacionais e internacionais	Participar em 6 encontros e seminários ao ano, nos temas diversos envolvendo biodiversidade	Mapear as redes, as iniciativas e agendas de eventos relacionados aos temas diversos de biodiversidade

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6 - Perspectiva de Inovação e Aprendizagem – Objectivos, Indicadores, Metas e Acções Estratégicas

5.3 As relações de causa e efeito

“O diagrama de causa-efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o resultado de um processo (efeito) e os factores (causa) do processo que, por razões técnicas, possam afectar o resultado considerado” (Werkema, 1995, p. 101). Segundo a definição de Walton (1989, p.104), “efeito é uma situação, condição ou evento desejável ou indesejável provocado por um sistema de causas”.

Norton e Kaplan (1997) defendem que todo o indicador seleccionado para um *scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa.

Portanto, para a cadeia de causa e efeito em questão, deve-se permear as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* proposto para o Instituto, conforme se ilustra na figura abaixo:

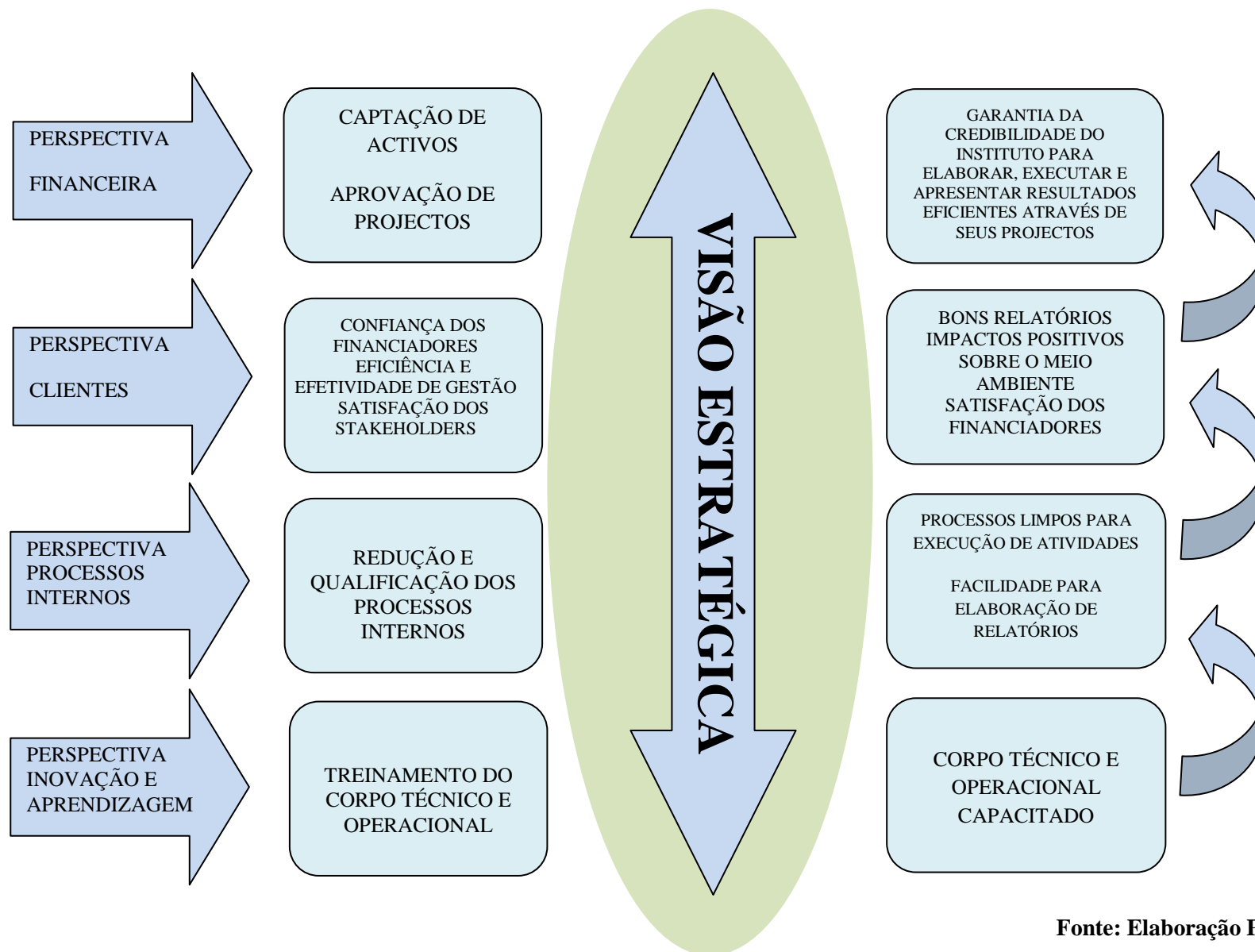


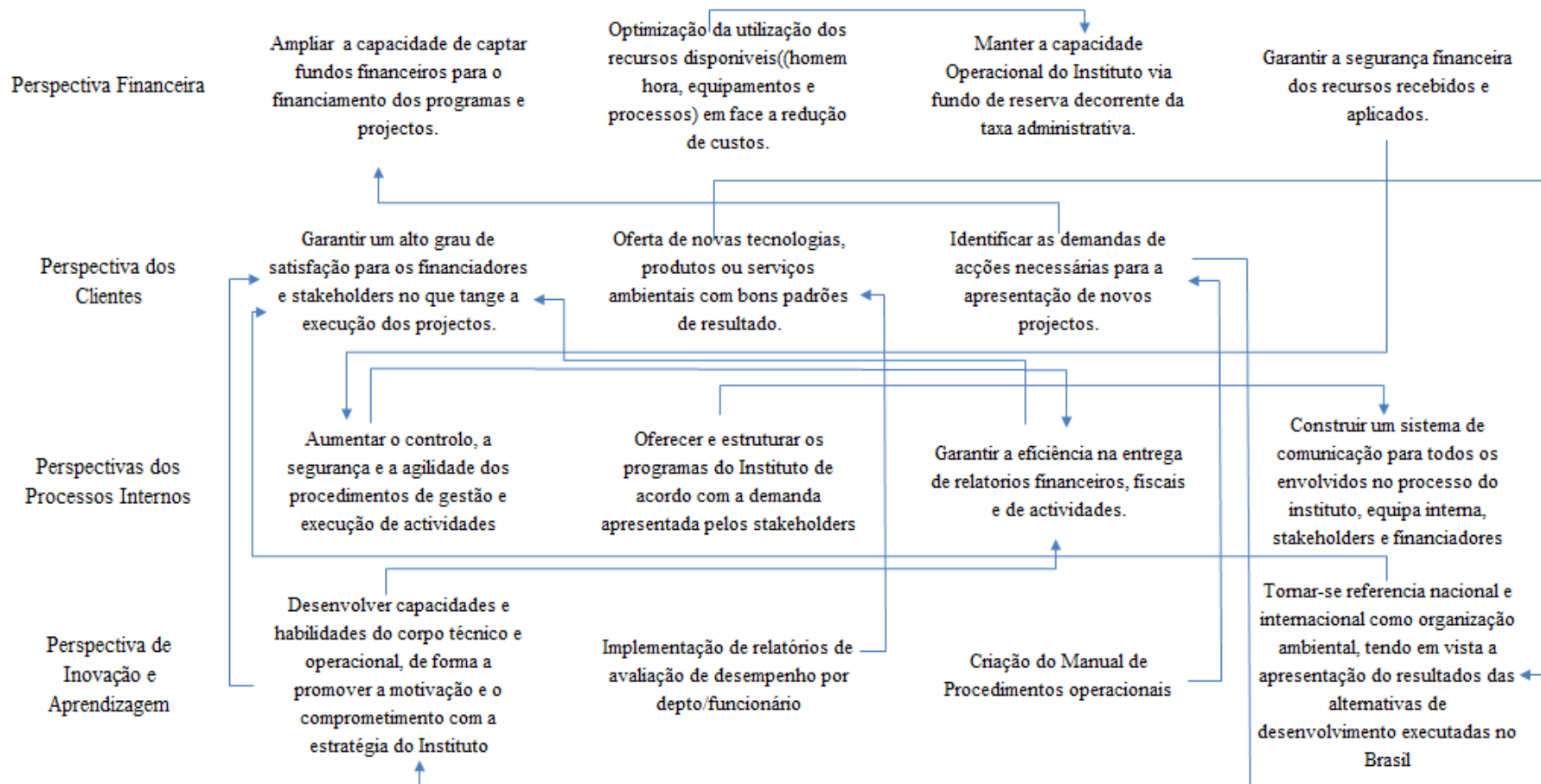
Figura 3 - Relações de Causa e Efeito propostas ao IPAM

O que se pretende demonstrar acima é que se verifica estrategicamente "Captação de activos" como uma medida na perspectiva Financeira. O vector dessa medida poderia ser a ampliação de aprovação de projectos pelos financiadores, resultado de um alto grau de satisfação por parte dos mesmos com as propostas apresentadas pelo Instituto, alinhadas com a clareza da identificação das demandas necessárias para cumprir os objectivos principais de cada programa do Instituto.

Portanto, a confiança dos financiadores poderá ser incluída na perspectiva Clientes, pois a expectativa é de que ela exerça forte influência na Captação de activos. No entanto, para ganhar essa confiança, o Instituto deverá apresentar dados que comprovem a efectividade e eficiência da gestão e a execução dos recursos e actividades dos projectos em marcha ou finalizados, a credibilidade dos documentos (relatórios gerados) que descrevem esses resultados e o grau de satisfação dos *stakeholders* envolvidos no processo.

Assim, tanto a confiança dos financiadores quanto a apresentação dos resultados, bem como a credibilidade dos documentos e a satisfação dos *stakeholders* são incorporadas à perspectiva de Clientes.

Em relação à perspectiva dos Processos Internos, a empresa deve alcançar a excelência para se destacar na entrega e comprovação dos seus resultados. Para melhorar a qualidade, credibilidade da apresentação de resultados e satisfazer os *stakeholders* envolvidos, o Instituto pode precisar de identificar e aperfeiçoar o ciclo dos processos, assim como aumentar significativamente a qualidade dos Processos Internos existentes. Para isso, torna-se necessário treinar e melhorar a capacidade dos funcionários operacionais e técnicos de campo, um objectivo candidato à perspectiva da Inovação e Aprendizagem. Assim, temos toda uma cadeia de relações de causa e efeito alinhadas verticalmente na busca dos objectivos financeiros da organização. Notamos ainda que, dentro da perspectiva de Inovação e Aprendizagem, podemos destacar a necessidade da capacitação dos gerentes de programas para um melhor desempenho da qualidade na apresentação de propostas aos financiadores, que resultará em maiores probabilidades de captação de recursos. Ilustraremos a relação causa e efeito mais detalhadamente com a figura abaixo.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 4 – As relações de causa e efeito e objectivos estratégicos

6. Considerações Finais

O desenvolvimento do BSC para o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia tem como objectivo maximizar o trabalho em conjunto, uma vez que o corpo de colaboradores do Instituto estará integrado no desenvolvimento da estratégia global da organização, fazendo parte do processo de crescimento institucional e pessoal.

Para produzir o modelo foi realizado um estudo de caso via investigação exploratória, observação directa e aplicação de questionários, para o qual foram abordados gestores e colaboradores considerados elementos fundamentais no processo de aperfeiçoamento da gestão que o Instituto atravessa.

Como resultado, a proposta de aplicação do BSC no Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia - IPAM, está de acordo com o plano de inovação da gestão do Instituto para o aperfeiçoamento das estratégias de gestão concomitante com a ideia central da coordenação institucional, no que tange a implantação de novos sistemas de comprovação dos resultados provenientes das acções dos projectos executados.

Na implementação modelo BSC consideramos que o ponto fundamental é que as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Inovação e Aprendizagem) estejam alinhadas e correlacionadas entre si, e que todo o corpo técnico do Instituto compreenda o sentido desta implementação e, conseqüentemente, se sinta comprometido com a execução das acções propostas pelo modelo. Nesta medida, pode-se afirmar que teremos como resultado a internalização da estratégia da organização. Há ainda a realçar a busca de resultados a partir de metas pré-definidas, que irão contribuir para o desenvolvimento institucional, e a possibilidade de os colaboradores terem condições de explicitar as respectivas necessidades de qualificação, para a apresentação de resultados substanciais e adequados ao que se pretende alcançar.

Por fim, institucionalmente, o ganho que o BSC poderá trazer ao Instituto será identificar e apresentar medidas palpáveis das acções que tenham impacto directo no meio ambiente, mas que são de difícil mensuração, sendo que esta é, actualmente, uma grande dificuldade que o Instituto apresenta, pois muitas propostas são executadas,

recursos humanos e materiais são utilizados em demasia, ainda que necessários, mas não se consegue apresentar de forma eficiente uma análise de custo benefício do emprego desses recursos que consiga evidenciar o real impacto positivo, resultando assim em dados superficiais que pouco satisfazem os anseios dos financiadores do Instituto e que também não são apresentados aos *stakeholders* que, naturalmente, não conseguem defender ou até mesmo não identificam a origem de um benefício que venha a ocorrer em seu meio ou comunidade, em resultado de uma acção executada pelo Instituto.

Referências Bibliográficas

Collins, Jim (2005), *Good to great and the social sectors: a monograph to accompany good to great*. Boulder (USA): Collins

Drucker, Peter F. (1993), *Managing for the future. The 1990s and Beyond*. New York: Truman Talley Books/Plume.

Drucker, Peter F. (1995), *Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Drucker, Peter F. (1997), *Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 4ª ed, São Paulo, Pioneira.

Falconer, Andres Pablo (1999), “A Promessa do Terceiro Setor”. Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo.

Haguette, T. M. F. (1982), *Metodologias Qualitativas*. In: *Metodologias Qualitativas em Sociologia*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Hudson, Mike (1999), *Administrando Organizações do Terceiro Setor*; tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books.

Ioschpe, Evelyn et. al (1997), *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Iozzi, Luiz O.; Salles, José A. A (2004), *O Balanced Scorecard como Ferramenta para Medir e Avaliar o Desempenho de uma Incubadora de Empresas*. São Paulo: UNESP., 2004.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000), *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P (1997), *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Tradução: Luiz Euclides

Kaplan, R.R & Norton, DP (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

O'Neill, Michael et al (1998), *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*. Westport: Praeger.

SALAMON, L. et al (1992), *In search of the nonprofit sector I: the question of definitions*. *Voluntas*, V.3 N. 2.

Schommer, P. C. (2000), "Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado". In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, nº 24, Florianópolis: ENANPAD

Tenório, F. (1997), *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Urrutia, Ignácio et al (2005), *Insights from research – Application of the Balanced Scorecard in Spanish private health-care management*. Measuring Business Excellence.

Walton, M. (1989) *O método Deming de administração*. Marques-Saraiva, Rio de Janeiro.

Werkema, Maria Cristina Catarino (1995), *Ferramentas Estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*, Belo Horizonte, MG: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Trindade Frazão Filho. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.

YIN, R. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman

<http://www.ipam.org.br/programas> acessada em 15 de agosto de 2010 às 8:30.

http://www.pt.wikipédia.org/wiki/Terceiro_sector acessada em 01 de maio de 2010 às 11:30.

<http://www.rits.org.br> (RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor) acessada em 02 de junho de 2010 às 20:45.

Anexos

Entrevista ao Secretário Executivo do IPAM – Prof. Dr. Marcos Ximenes Ponte

1. Qual a missão do IPAM?

A missão do IPAM é produzir conhecimento e promover a organização social para estimular o uso sustentável dos recursos naturais da Amazônia.

2. Como foi definida a missão do IPAM? Na sua opinião, a missão do IPAM precisa de ser alterada? Se sim, porquê?

Não, precisamos de aperfeiçoar os nossos métodos para decidirmos com mais eficiência as demandas da sociedade.

3. No plano estratégico a desenvolver, quais são os principais objectivos do IPAM? Qual o período necessário para concretização desses objectivos?

O grande objectivo do IPAM é defender valores humanos, os direitos sociais difusos referentes à biodiversidade e ao património cultural de povos da Amazônia

4. Os objectivos delineados encontram-se identificados correctamente para todo o IPAM? Ou seja, os colaboradores do processo conhecem esses objectivos?

Os colaboradores científicos, sim. Estamos fazendo um esforço para que os colaboradores técnicos administrativos tenham o mesmo nível de identidade.

5. No momento de uma contratação, o departamento de recursos humanos transmite às pessoas os objectivos do IPAM?

Sim

6. A visão do IPAM para o futuro está definida? Se sim, qual?

Estamos em processo de reestruturação para aumentar a nossa eficiência gerencial, mas as finalidades não mudarão.

7. Quais os objectivos e resultados a atingir em relação aos itens abaixo, e se existe algum indicador para avaliar os resultados atingidos.

	Objectivos	Resultados a atingir	Indicadores
Financiadores	Aumentar a captação de recursos	Maior que 10 milhões por ano	Valor executado anualmente
Administrativo e Financeiro	Automatizar e integrar todos os procedimentos de programação orçamentária financeira e contábil orçamentária	Operar um sistema integrado	Sistema instalado, pessoal treinado e operando
Controlo interno	Aperfeiçoar os padrões de controlo	Obter conformidade anual em auditorias de padrão internacional	Contas e processos auditados e aceitos
Inovação, aprendizagem e crescimento	Inovação Finalística: definição de um novo quadro de programas para torná-los conscientes com as demandas sociais Inovação gerencial: criar programa de gestão de recursos humanos	Obter programas mais adequados aos objectivos gerais do Instituto Obter mais qualidade e mais eficiência dos recursos humanos.	Novos programas mais eficientes Quadro funcional mais eficiente e mais adaptado a cultura institucional

Meio Ambiente	A preocupação com meio ambiente, no sentido lato, faz parte da missão do Instituto. Com referência ao ambiente institucional é uma das principais buscas no processo de reestruturação.	Pessoas mais adaptads ao meio de trabalho: mais capacitadas e mais conscientes da sua missão	Análise de custo e benefícios
---------------	--	--	-------------------------------

Entrevista ao Coordenador Financeiro – Sr. Rodrigo Zanela

1. Qual a missão do IPAM?

Produzir conhecimento sobre o bioma da Amazônia, aplicar modelos de desenvolvimento sustentável na região e promover políticas públicas que conciliem desenvolvimento e permanência da floresta.

2. O Sr.(a) conhece quais os objectivos do IPAM?

Conheço pela percepção e experiência. Entendo que está sendo revisto o planeamento estratégico do Instituto e portanto os objectivos e missão.

3. No momento da sua contratação, o Departamento de Recursos Humanos, transmitiu ao Sr.(a), a missão, visão e objectivos do IPAM? Se sim, o Sr.(a) acha que os objectivos estão bem desenhados?

Não foi transmitido.

4. No plano estratégico a desenvolver por este departamento, quais são os principais objectivos a atingir? Qual o prazo para concretização desses objectivos?

No departamento financeiro: aumentar o controlo e a segurança dos procedimentos: garantir que o processo de pagamento tenha passado por todas as alçadas necessárias de aprovação e verificação. – 3 meses para execução

Visualização da saúde financeira no médio e longo prazo – ter relatórios de fluxo de caixa para poder visualizar de forma integrada e *online* a situação financeira do Instituto no prazo de 6 a 8 meses. – 4 meses para execução.

Eficiência – Diminuir prazos para processamento de pagamentos – 2 meses.

Centralizar o conhecimento – ter manuais de procedimentos para garantir que o conhecimento dos processos esteja na instituição e não somente na memória das pessoas que exercem as funções – 2 meses

Maximizar a aplicação de recursos financeiros – fazer gestão eficiente para não deixar recursos financeiros parados em conta. – 5 meses

5. Quais as acções que o departamento tem previstas de forma a atingir os objectivos?

Transferência de conhecimento – reuniões com equipa para identificar erros de lançamentos e passar conhecimentos específicos sobre plano de contas, retenção de impostos e outros.

Desenho e formalização de processos – levantamento e redesenho de processos.

Sistema de gerenciamento de processos – Investimento em ferramenta de workflow (BPM – business process management)

Feedback sobre desempenho dos funcionários do departamento

6. Existe algum tipo de indicador para avaliar se os objectivos foram atingidos ou não? Se sim, qual indicador?

Não existe, podem ser criados:

Tempo nos processos de pagamentos

% de recursos aplicados

No. de processos atrasados ou rejeitados

Confecção e actualização de manuais de procedimentos financeiros

7. Na sua opinião como é que o seu departamento pode ser valorizado para o Instituto?

Gerando informações gerenciais para director executivo

Estabelecendo ANSs – LSAs em inglês- (acordo de níveis de serviço)

8. É usado algum tipo de indicador para a avaliação do seu departamento? Se sim, qual?

Não

9. O Sr.(a) acha que o Instituto tem interesse em que exista esses indicadores? Porque?

Sim, porque estão sendo investidos recursos para um projecto de reestruturação e porque indicadores podem ajudar o instituto a fazer melhor alocação dos seus recursos na administração podendo adaptar – se com a maior ou menor execução de projectos.

10. O seu departamento é incentivado e valorizado pelo Presidente, Secretário Executivo e Conselheiros?

Não é dada a importância necessária, talvez porque não se tenha conhecimento das informações que podem ser geradas.

11. O Sr. acha que o Instituto proporciona Inovação, aprendizagem e crescimento para os seus colaboradores?

No momento não acho.

12. Os clientes/financiadores estão satisfeitos com os resultados do seu departamento?

A última informação que temos, de Dezembro de 2008, é que não estavam satisfeitos. Porém, não é usual que financiadores pesquisem as actividades dos departamentos dentro do Instituto além daqueles que tem contacto directo, como é o caso da Gestão de Projectos que presta contas dos projectos administrados.

Entrevista a Coordenadora dos Recursos Humanos – Sra. Márcia Lima

1. Qual a missão do IPAM?

Contribuir para o desenvolvimento da Amazónia (natureza) de forma social e económica justa.

2. O Sr.(a) conhece quais os objectivos do IPAM?

Sim, promover o desenvolvimento e conservação da Amazónia (natureza).

3. No momento da sua contratação, o Departamento de Recursos Humanos, transmitiu ao Sr.(a), a missão, visão e objectivos do IPAM? Se sim, o Sr.(a) acha que os objectivos estão bem desenhados?

No momento da minha contratação não, pois não tinha esses itens formalizados na época, porém, reuniu todos os funcionários e com a ajuda de todos definiu os mesmos.

4. No plano estratégico a desenvolver por este departamento, quais são os principais objectivos a atingir? Qual o prazo para concretização desses objectivos?

Ainda não possuímos um plano estratégico no sector, porém as actividades do mesmo vêm sendo aperfeiçoadas de acordo com as exigências de auditorias, dos financiadores, coordenadores, directores, etc.

5. Quais as acções que o departamento tem previstas de forma a atingir os objectivos?

Ainda não possuímos um plano com objectivos a serem atingidos. Porém, o principal é o aperfeiçoamento do sector para o bom atendimento de todos, colaboradores, financiadores e direcção.

6. Existe algum tipo de indicador para avaliar se os objectivos foram atingidos ou não? Se sim, qual indicador?

Não.

7. Na sua opinião como é que o seu departamento pode ser valorizado para o Instituto?

Quando houver um conhecimento por todos do funcionamento e regras do sector e quando forem aceites e cumpridas.

8. É usado algum tipo de indicador para a avaliação do seu departamento? Se sim, qual?

Não.

9. O Sr.(a) acha que o Instituto tem interesse em que exista esses indicadores? Porque?

Sim, para o bom andamento do sector e do Instituto.

10. O seu departamento é incentivado e valorizado pelo Presidente, Secretário Executivo e Conselheiros?

Sim, quando houve por parte do Secretário Executivo o pagamento do curso de Gestão Estratégica.

11. O Sr. acha que o Instituto proporciona Inovação, aprendizagem e crescimento para os seus colaboradores?

Sim, quando investe em cursos de especialização para os colaboradores.

12. Os clientes/financiadores estão satisfeitos com os resultados do seu departamento?

Não tenho como avaliar essa questão.

Entrevista a Coordenadora de Gestão de Projectos – Daniela Moda

1. Qual a missão do IPAM?

A missão é de contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazónia através de programas de pesquisa científica e formação de cientistas e educadores da área ambiental.

2. O Sr.(a) conhece quais os objectivos do IPAM?

Sim

3. No momento da sua contratação, o Departamento de Recursos Humanos, transmitiu ao Sr.(a), a missão, visão e objectivos do IPAM? Se sim, o Sr.(a) acha que os objectivos estão bem desenhados?

Não houve a transmissão no momento da contratação, o conhecimento sobre objectivos, missão e valores, fui conhecendo ao longo do tempo.

4. No plano estratégico a desenvolver por este departamento, quais são os principais objectivos a atingir?

Maior interacção com os gerentes dos projectos, a fim de preparar o Sector não apenas um acompanhamento financeiro, mas de assessoria também.

5. Qual o prazo para concretização desses objectivos?

Até o fim do projecto de reestruturação em Dezembro 2010.

6. Quais as acções que o departamento tem previstas de forma a atingir os objectivos?

Iniciar em Junho trabalhos piloto de assessoria para orçamentação de 2010 com os coordenadores. Os primeiros projectos serão os com indicadores de baixa execução orçamentária.

7. Existe algum tipo de indicador para avaliar se os objectivos foram atingidos ou não? Se sim, qual indicador?

Avaliação de bom atendimento por parte dos gerentes e coordenadores de projectos.

8. Na sua opinião como é que o seu departamento pode ser valorizado para o Instituto?

O departamento tem recebido reconhecimento, com concessão de cursos de aperfeiçoamento, ajustes salariais. O próprio reconhecimento de que somos capazes de prestar um serviço mais especializado trouxe um ânimo a mais para os colaboradores.

9. É usado algum tipo de indicador para a avaliação do seu departamento? Se sim, qual?

No momento, o indicador é a avaliação dos coordenadores e gerentes.

10. O Sr.(a) acha que o Instituto tem interesse em que exista esses indicadores? Porque?

Sim, por ser importante para avaliar o desempenho do programa de reestruturação.

11. O seu departamento é incentivado e valorizado pelo Presidente, Secretário Executivo e Conselheiros?

Sim

12. O Sr. acha que o Instituto proporciona Inovação, aprendizagem e crescimento para os seus colaboradores?

Sim.

13. Os clientes/financiadores estão satisfeitos com os resultados do seu departamento?

Os pesquisadores apontam necessidade de melhora no atendimento.

Entrevista ao Coordenador Administrativo – Eduardo Strumpf

1. Qual a missão do IPAM?

“Somos uma organização ambiental não-governamental fundada em 1995 com a missão de gerar informações científicas e formar recursos humanos, contribuindo para um processo de desenvolvimento da Amazônia, que atenda às aspirações sociais e económicas da população e, ao mesmo tempo, mantenha a integridade funcional do ecossistema regional.”

2. O Sr. conhece quais os objectivos do IPAM?

Conheço os objectivos que foram alcançados ao longo do tempo e estou iniciando o trabalho de um novo plano estratégico para o IPAM em conjunto com a Coordenação do Instituto.

3. No momento da sua contratação, o Departamento de Recursos Humanos, transmitiu-lhe a missão, visão e objectivos do IPAM? Se sim, o Sr. acha que os objectivos estão bem desenhados?

Fui contratado pela Coordenação do Instituto e naquele momento não só foi me transmitida a missão, valor e objectivos do IPAM como também os problemas administrativos e financeiros que apresentavam risco para a instituição.

4. No plano estratégico a desenvolver por esta coordenação administrativa, quais são os principais objectivos a atingir?

Redução de custos através do uso intensivo das ferramentas de gestão pelo sistema integrado de software e capitalização do instituto através de um fundo institucional

5. Qual o prazo para concretização desses objectivos?

Final de 2011.

6. Quais as acções que tem previstas de forma a atingir os objectivos?

Treinamento intensivo das ferramentas instaladas de gestão.

Mapeamento das actividades da administração e racionalização dos fluxos de processos.

Recuperação do atraso dos relatórios financeiros e fiscais.

Elaboração de mecanismos financeiros atrelados a compensações das emissões de carbono para a formação do fundo institucional.

7. Existe algum tipo de indicador para avaliar se os objectivos foram atingidos ou não?

Os melhores indicativos são os relatórios extraídos do sistema de gestão que de forma recorrente e consistente vêm dando subsídios para a tomada de decisão dos gestores.

8. Na sua opinião como é que a sua coordenação/equipe de trabalho pode ser valorizado para o Instituto?

A direcção do IPAM entende a necessidade de manter inabalável a transparência das suas acções perante as partes interessadas e, dentre estas, encontram-se todos os relatórios relativos a administração de recursos de terceiros.

9. É usado algum tipo de indicador para a avaliação da sua coordenação?

O plano de reestruturação do IPAM tem fases mapeadas e prazo certo de encerramento.

10. O sua coordenação/equipe de trabalho é incentivada e valorizada pelo Presidente, Secretário Executivo e Conselheiros?

Temos tido o apoio necessário para implementar as mudanças sugeridas que são aceites em sua grande maioria. Sentimo-nos respeitados e valorizados

11. O Sr. acha que o Instituto proporciona Inovação, aprendizagem e crescimento para os seus colaboradores?

Para a área de pesquisa, sim. Para a área administrativa estamos iniciando a concessão de bolsas de estudo para a equipa de gestão de projectos e esta proposta deve ser estendida a todos na administração.

Entrevista a Coordenadora de projectos – Rosana Costa

1. Qual a missão do IPAM?

Contribuir para um processo de desenvolvimento da Amazónia que atenda às aspirações sociais e económicas da população, mantendo a integridade dos ecossistemas da região.

2. Como foi definida a missão do IPAM?

A actual elaboração foi definida na troca de ideias entre integrantes da coordenação geral.

3. Na sua opinião, a missão do IPAM precisa ser alterada? Se sim, porque?

Sim. Acho que ela deveria expressar o que realmente fazemos. Logo, deveria ouvir mais o corpo técnico que a compõe.

Sua actual elaboração parece-se muito mais como objectivo. A missão, a meu ver, deve dizer o que fazemos. Ou seja, geramos informação e qualificamos recursos humanos, sejam eles académicos ou actores da sociedade civil para que estes possam efectivamente ajudar no processo de desenvolvimento da Amazónia, em que os benefícios sociais, económicos, sejam alcançados com respeito à integridade dos ecossistemas da região.

4. No plano estratégico a desenvolver, quais são os principais objectivos do IPAM?

Qual o período necessário para concretização desses objectivos?

Não sei se entendi bem, mas no plano de objectivos gerais da acção institucional seriam: Desenvolver estudos de cenários para subsidiar os processos de discussão sobre implantação de grandes obras de infra-estrutura na Amazónia, sobre os efeitos das mudanças climáticas na qualidade de vida sócio ambiental.

Dar escalas para as iniciativas de manejo integrado de várzea e terra firma no âmbito da agricultura familiar.

Formar recursos humanos em parceria com as Universidades brasileiras e internacionais.

Influenciar nas políticas ambientais.

Apoiar a sociedade civil para participar do diálogo sobre o desenvolvimento regional e territorial.

Mas se a questão formulada quer saber qual seria nossas prioridades na formulação de um plano estratégia de reestrutura institucional, diria que precisamos de ter mais transparência interna do que fazemos e como fazemos; política de cargos e salários implementada em respeito aos profissionais qualificados e criar incentivos de qualificação; exercitar internamente a política de consulta e diálogo com os funcionários e não somente entre os integrantes da coordenação geral; reestruturar a gestão técnica, criando um representante/articulador externo que deve ter como missão manter saudáveis as relações inter institucionais e assim melhorar a captação de recursos financeiros, deixando a gestão da burocracia para um secretário executivo que teria o seu olhar prioritariamente para as questões internas e administrativas; Criar uma política de distribuição equitativa entre projectos dos recursos captados em grandes propostas institucionais, com critérios claros de avaliação e incentivo, pois assim haveria maiores condições de os pequenos projectos se destacarem com uma valorização interna e institucional e não somente de seu coordenador e equipa.

5. Os objectivos delineados, encontram-se identificados correctamente para todo o IPAM? Ou seja, os colaboradores do processo conhecem esses objectivos?

Não. Não se conversa de forma mais ampla sobre estes pontos, eles limitam-se à direcção, coordenação geral e conselho deliberativo.

7. No momento de uma contratação, o departamento de recursos humanos transmite às pessoas os objectivos do IPAM?

Não. Até onde sei e percebo isso fica a critério do coordenador do projecto e no âmbito dos projecto por mim coordenados isso se efectiva sempre na contratação técnica, desde o processo de selecção onde apresentamos o IPAM, com sua missão, objectivos, suas áreas de actuação/programas e especificamente o projecto em que se candidata a participar. O que não ocorre para a área administrativa, pois às vezes não se sabe nem quem o projecto que eu coordeno esta pagando. Agora isso parece começar a mudar, pois agora os coordenadores de projecto devem autorizar a folha.

8. A visão do IPAM para o futuro está definida? Se sim, qual?

Sim, mas mantém-se entre alguns dos integrantes da coordenação geral. Não detenho a informação completa e nem actualizada.

9. Quais os objectivos e resultados a atingir em relação aos itens abaixo, e se existe algum indicador para avaliar os resultados atingidos.

	Objectivos	Resultados a atingir	Indicadores
Financiadores	Ampliar o número de financiadores e doadores	Trazer recursos da iniciativa privada	Número de financiadores e quantidade de recursos investidos
Administrativo e Financeiro	Integrar e aumentar a eficiência do fluxo administrativo	Redução do tempo entre pedido, autorização e liberação de recursos; buscar qualidade entre fornecedores, buscar eficiência no sector de compras,	Liberações de recursos ocorrendo em tempo recordes; Opções de fornecedores em aplicação; Satisfação dos usuários do sector de compras
Controle interno	Manter uma contabilidade em dias	Fechar o balanço juntamente com ano do exercício	Balanços realizados e validado pelo conselho
Inovação, aprendizagem e crescimento	Criar condições, através da qualificação e incentivos; Dar visibilidade aos resultados e processo implementados	Salários melhorados conforme critérios de avaliação de desempenho; oferta de capacitação ao funcionário; implementação de	Política de cargos e salário implementada, Sistema de avaliação em execução Política de comunicação

		sistemas de autoavaliação e identificação de demandas; aumentar o número de publicações	institucional definida Número de publicações anual Relatório técnico e administrativo-financeiro anual divulgado
Meio Ambiente	Concentrar os esforços dos diferentes programas para dar escala às iniciativas em curso	A estratégia institucional sobre o tema deve ser discutida de forma mais ampla entre a equipa técnica com actuação sobre o tema Estratégias regionais definidas, com metas estabelecidas em comum acordo com as equipas envolvidas	Avaliação do processo de definição das estratégias e alcance das metas