



Instituto de Ciências Sociais e Comunicação - ICSC
Curso de Administração de Empresas

CAIO LUCIDIO DE ARRUDA JUNIOR
MARIANA CAMPOS NUNES
RAFAEL DA SILVA VIANA
RAFAEL SILVA DA COSTA

**CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DE
QUALIDADE NO ÂMBITO DO CENTRO ESPIRITA MARIA MADALENA**

Brasília
Dezembro de 2009

CAIO LUCIDIO DE ARRUDA JUNIOR

MARIANA CAMPOS NUNES

RAFAEL DA SILVA VIANA

RAFAEL SILVA DA COSTA

**CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DE
QUALIDADE NO ÂMBITO DO CENTRO ESPIRITA MARIA MADALENA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Paulista
como requisito parcial para obtenção do
grau de bacharel em Administração de
Empresas.

Orientadora: Professora Maria de Lourdes Araújo Oliveira.

Brasília

Dezembro 2009

CAIO LUCIDIO DE ARRUDA JUNIOR

MARIANA CAMPOS NUNES

RAFAEL DA SILVA VIANA

RAFAEL SILVA DA COSTA

**CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO NACIONAL DE
QUALIDADE NO ÂMBITO DO CENTRO ESPIRITA MARIA MADALENA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Administração de Empresas da Universidade Paulista, pela seguinte banca examinadora:

Data da Aprovação: ____ / ____ / ____

Professora Orientadora - Maria de Lourdes Oliveira

Professor

Professor

Dedicamos este trabalho a todos que de maneira direta ou indireta nos auxiliaram a alcançar este sonho. À nossa equipe que manteve-se unida ao longo de toda a jornada rumo à conclusão deste trabalho e, principalmente, aos nossos familiares, que com seu apoio, fé e compreensão nos possibilitaram chegar até este momento.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus pelas bênçãos que Ele nos entrega a cada dia de nossas vidas.

Agradecemos à nossa professora e orientadora Maria de Lourdes Araújo Oliveira, por acreditar em nosso trabalho, pelo apoio constante e encorajamento contínuo para a pesquisa e desenvolvimento do nosso trabalho.

Agradecemos também à todos os professores que, com paciência e garra, transmitiram-nos conhecimentos e sabedoria.

Agradecemos à Universidade Paulista - UNIP pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

Agradecemos ao Centro Espírita Maria Madalena - CEMA, pela disponibilidade em colaborar com este trabalho.

E agradecemos a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, tornaram possível a realização desse sonho.

“A ciência sem religião é parálitica; a religião sem a ciência é cega.”

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo descrever os critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional de Qualidade, no contexto do Centro Espírita Maria Madalena, de maneira que se possa propor uma sugestão de melhoria no âmbito do gerenciamento de informação da instituição, a qual se trata de uma instituição religiosa sem fins lucrativos. Para atingir esse objetivo buscou-se fazer um levantamento teórico sobre os critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional de Qualidade além de levantar dados sobre os diversos públicos que permeiam a organização analisada. Para atingir o objetivo foi feita uma entrevista estruturada, pesquisa de campo, pesquisa documental, e observação da instituição da instituição pesquisada. O critério Liderança teve o pior desempenho no âmbito do Centro Espírita Maria Madalena, em especial no quesito comunicação, os critérios Estratégias e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, Resultados, tiveram um bom desempenho, e o critério Sociedade teve um ótimo desempenho, principalmente devido aos resultados obtidos junto a sociedade. Com as mudanças econômicas que afetam o País, dos esforços para a democratização das atividades e do aumento das carências sociais, o Governo tem procurado encorajar o desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos, para desempenhar atividades voltadas ao interesse público e social. Em consequência, essas organizações do terceiro setor, ao longo do tempo, tornam-se importantes agentes para a melhoria da sociedade e da estabilidade social. As instituições sem finalidades lucrativas merecem lugar de destaque na atividade socioeconômica do Brasil. Foi observado que apesar da instituição pesquisada ainda não adotar as práticas de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade, obtém bons resultados nos seus objetivos. Foi sugerido um proposta de melhoria na gestão da informação no âmbito do Centro Espírita Maria Madalena.

Palavras-chaves: 1 Administração, 2 Prêmio Nacional de Qualidade, 3 Critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional de Qualidade, 4 Entidades Beneficentes, 5 Centro Espírita, 6 Centro Espírita Maria Madalena, 7 Gestão da Informação.

ABSTRACT

This paper aims to describe the excellence criteria adopted by the National Quality Award in the context of Mary Magdalene Spiritual Center , which is a religious institution without profit, so that we can offer a suggestion for improvement in the management of the institution's digital information. To achieve this goal we decided on a theoretical approach to the criteria of excellence adopted by the National Quality Award in addition to collecting data about the various groups that are affected by the organization examined. To achieve the goal was made a structured interview, field research, documentary research, and observation of the researched institution. The Leadership criterio had the worst performance in Mary Magdalene Spiritual Center , in particular in the communication aspect, the Strategies and Plans, Customers, Information and Knowledge, People, Processes, Results, criteria performed well, and the Society criteria had a great performance, mainly due to the results obtained from the company. With the economic changes that affects Brazil, among the efforts for democratization activities and increasing social deprivation, the government has sought to encourage the development of nonprofit organizations, to perform activities both for the public and social interest. As a result, these nonprofit organizations, over time, became important agents for the improvement of society and social stability. The non-profit institutions deserve a prominent place in Brazil's economic activities. It was observed that despite the researched institution does not adopt the best practices of the National Quality Award, gets good results in their goals. It was suggested a proposal for improving the management of information within the Mary Magdalene Spiritist Center.

Keywords: 1 Administration, 2 National Quality Award, 3 criteria of excellence adopted by the National Quality Award, 4 Charity Entities 5 Spiritist Center , 6 Mary Magdalene Spiritist Center, 7 Information Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Tema.....	18
1.2 Justificativa	18
1.3 Pergunta da pesquisa	21
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 Objetivos Gerais	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 Empresa Pesquisada	22
2 METODOS.....	26
2.1 Tipo de Pesquisa	26
2.2 População e Amostra.....	28
2.3 Variáveis.....	29
2.4 Período de Pesquisa.....	30
2.5 Instrumento de Pesquisa.....	31
2.6 Forma de Análise de Dados.....	31
3 CRITERIOS DE EXCELENCIA.....	32
3.1 Liderança.....	32
3.1.1 Características de Liderança.....	33
3.1.2 Comunicação das Decisões Tomadas.....	36
3.1.3 Estímulos a novas idéias e melhorias.....	36
3.1.4 Comprometimentos com as partes interessadas.....	37
3.1.5 O Contexto da Empresa Pesquisada.....	37
3.1.5.1 Comunicação de Decisão Tomada.....	38
3.1.5.2 Implementação de Decisões Tomadas.....	39

3.1.5.3 Comprometimento com as Partes Interessadas.....	40
3.1.5.4 Estimulo a Novas Idéias e a Melhoria.....	41
3.2 Estratégias e Planos.....	42
3.2.1 Direção Estratégica.....	42
3.2.2 Formulação de Estratégias.....	42
3.2.3 Implementação de Estratégias.....	42
3.2.4 O contexto da Empresa Pesquisada.....	43
3.2.4.1 Formulação de estratégias.....	44
3.2.4.2 Implementação das Estratégias.....	45
3.3 Clientes.....	45
3.3.1 Comunicação com Clientes.....	46
3.3.2 Relacionamento com Clientes.....	46
3.3.3 O contexto da empresa pesquisada.....	47
3.3.3.1 Comunicação com clientes.....	47
3.3.3.2 Relacionamento com os clientes.....	48
3.4 Sociedade.....	50
3.4.1 <i>Stakeholders</i>	50
3.4.2 Empresa cidadã (empresa e sociedade)	51
3.4.3 Responsabilidade sócio-ambiental.....	51
3.4.4 O contexto da Empresa Pesquisada.....	52
3.4.4.1 <i>Stakeholders</i>	52
3.4.4.2 Empresa cidadã (empresa e sociedade)	53
3.4.4.3 Responsabilidade sócio-ambiental.....	54
3.5 Informações e Conhecimento.....	55

3.5.1 Era da Informação.....	55
3.5.2 Informações organizacionais.....	55
3.5.3 Sistemas de informações.....	56
3.5.4 Informações e a tomada de decisão.....	56
3.5.5 O contexto da Empresa Pesquisada.....	57
3.5.5.1 Era da informação.....	59
3.5.5.2 Informações organizacionais.....	60
3.5.5.3 Sistemas de informações.....	60
3.5.5.4 Informações e a tomada de decisão.....	61
3.6 Pessoas.....	61
3.6.1 Recrutamento.....	62
3.6.2 Seleção de Pessoas.....	62
3.6.3 Capacitação e desenvolvimento.....	64
3.6.4 Gestão do conhecimento.....	65
3.6.5 Retribuição e benefícios (cargos e salários)	66
3.6.6 Avaliação de desempenho.....	66
3.6.7 Qualidade de vida no trabalho.....	67
3.6.8 O contexto da Empresa Pesquisada.....	68
3.6.8.1 Recrutamento e seleção de pessoas.....	69
3.6.8.2 Capacitação e desenvolvimento.....	70
3.6.8.3 Gestão do conhecimento.....	74
3.6.8.4 Retribuição e benefícios (cargos e salários)	74
3.6.8.5 Avaliação de desempenho.....	75

3.6.8.6 Qualidade de vida no trabalho.....	75
3.7 Processo.....	76
3.7.1 Processos de Negócio.....	76
3.7.2 Processos de Apoio.....	77
3.7.3 O Contexto da Empresa Pesquisada.....	77
3.7.3.1 Processos de Negócio.....	77
3.7.3.2 Processos de Apoio.....	78
3.8 Resultados.....	79
3.8.1 Resultados Econômico-Financeiros.....	79
3.8.2 Resultados Relativos a Clientes e Mercados.....	80
3.8.3 Resultados Relativos à Sociedade.....	80
3.8.4 Resultados Relativos às Pessoas.....	81
3.8.5 Resultados dos Processos de Negócio.....	81
3.8.6 O contexto da Empresa Pesquisada.....	81
3.8.6.1 Resultados Econômico-Financeiros.....	81
3.8.6.2 Resultados Relativos a Clientes e Mercados.....	82
3.8.6.3 Resultados Relativos à Sociedade.....	84
3.8.6.4 Resultados Relativos à Pessoas.....	85
3.8.6.5 Resultados dos Processos de Negócio.....	86
4 PROPOSTA DE MELHORIA EMPRESARIAL.....	87
4.1 Diagnostico do Processo Problema.....	87
4.2 Referencial Teórico.....	88
4.2.1 A informação no Contexto das Organizações.....	88
4.2.2 Importância da Informação no processo decisório de uma Organização.....	91
4.2.3 Valor do sistema de informação.....	93

4.2.4 A informação como recurso gerencial das organizações	94
4.3 Sugestão de Melhoria do Processo.....	101
4.3.1 Etapas da proposta de melhoria.....	102
4.3.2 Proposta para a Conscientização.....	104
4.3.3 Resumo da proposta de melhoria.....	106
4.3.4 Condições para implementar a proposta.	106
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	108
5.1 Conclusões.....	108
5.2 Recomendações.....	109
REFÊRENCIAS.....	110
APÊNDICE 1 – Roteiro da entrevista estruturada.....	116
APÊNDICE 2 – Resultado das Entrevistas.....	123

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

CEMA – Centro Espírita Maria Madalena.....	38
PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade.....	77
DEPRO – Departamento de Promoções.....	28
UNIP – Universidade Paulista.....	V
EIS – <i>Executive Information Systems</i>	98
DSS – <i>Decision Support System</i>	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Como você classifica a atuação dos líderes no CEMA?.....	38
Gráfico 2 - Como você avalia a comunicação das decisões tomadas pela diretoria?.....	39
Gráfico 3 - Como você avalia a implementação das decisões tomadas pela diretoria?.....	40
Gráfico 4 - Para você o estímulo a novas idéias e sugestões de melhorias para o CEMA é?.....	41
Gráfico 5 - Como você avalia as principais estratégias do CEMA?.....	43
Gráfico 6 - Como você avalia participação dos trabalhadores na formulação das estratégias do CEMA?.....	44
Gráfico 7 - Como você considera sua participação na realização de alguma atividade no CEMA	45
Gráfico 8 - Como você avalia a comunicação do CEMA com seus freqüentadores?.....	48
Gráfico 9 - Como é o relacionamento do CEMA com os cursistas?.....	48
Gráfico 10 - Como você avalia o relacionamento do CEMA com os assistidos materialmente?.....	49
Gráfico 11 - Como você avalia o relacionamento do CEMA com os assistidos espiritualmente?.....	50
Gráfico 12 - Qual a importância que o CEMA representa para a sociedade de Planaltina.....	52
Gráfico 13 - Como você avalia as atitudes do CEMA como uma instituição cidadã?.....	53
Gráfico 14 - Como você avalia a responsabilidade sócio-ambiental do CEMA?.....	54
Gráfico 15 - Como você avalia a disponibilidade das informações no CEMA?.....	57
Gráfico 16 - O acesso as informações no CEMA é... ..	58
Gráfico 17 - Como você avalia a Biblioteca do CEMA?.....	59
Gráfico 18 - Como você avalia o relacionamento do CEMA com os trabalhadores?.....	68
Gráfico 19 - Como você avalia a Recepção do CEMA?.....	70

Gráfico 20 - Como você considera a capacitação dos trabalhadores do CEMA?....	71
Gráfico 21 - Como você considera a capacitação dos líderes do CEMA?.....	72
Gráfico 22 - Qual o seu nível de capacitação para fazer um trabalho no CEMA?....	73
Gráfico 23 - Como você avalia os cursos do CEMA?.....	74
Gráfico 24 - Como você avalia os processos de divulgação do espiritismo e assistência, seja material ou espiritual?.....	78
Gráfico 25 - Como você avalia os processos de administrativos e de apoio à divulgação do espiritismo e assistência, seja material ou espiritual?.....	79
Gráfico 26 - Como você avalia a satisfação dos cursistas do CEMA?.....	83
Gráfico 27 - Como você avalia a satisfação das pessoas assistidas materialmente pelo CEMA?.....	83
Gráfico 28 - Como você avalia a satisfação das pessoas assistidas espiritualmente pelo CEMA?.....	84
Gráfico 29 - Como você avalia a satisfação dos trabalhadores do CEMA?.....	85
Gráfico 30 - Qual o seu grau de satisfação com o CEMA?.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado das respostas referentes ao critério Liderança.....	123
Tabela 2 - Resumo da Tabela 1.....	124
Tabela 3 - Resultado das respostas referentes ao critério Estratégias e Planos....	125
Tabela 4 - Resumo da Tabela 3.....	126
Tabela 5 - Resultado das respostas referentes ao critério Clientes.....	127
Tabela 6 - Resumo da Tabela 5.....	128
Tabela 7 - Resultado das respostas referentes ao critério Sociedade.....	129
Tabela 8 - Resumo da Tabela 7.....	129
Tabela 9 - Resultado das respostas referentes ao critério Informações e Conhecimento.....	130
Tabela 10 - Resumo da Tabela 9.....	131
Tabela 11 - Resultado das respostas referentes ao critério Pessoas.....	132
Tabela 12 - Resumo da Tabela 11.....	133
Tabela 13 - Resultado das respostas referentes ao critério Processos.....	134
Tabela 14 - Resumo da Tabela 13.....	134
Tabela 15 - Resultado das respostas referentes ao critério Resultados.....	135
Tabela 16 - Resumo da Tabela 15.....	136
Tabela 17 - Resultado do conhecimento dos objetivos da instituição.....	137

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O tema deste trabalho é a descrição dos critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional de Qualidade, inserindo-os no contexto do Centro Espírita Maria Madalena de maneira a subsidiar uma proposta de melhoria para o gerenciamento de informações.

1.2 Justificativa

Em face das mudanças econômicas que afetam o País, dos esforços para a democratização das atividades e do aumento das carências sociais, o Governo tem procurado encorajar o desenvolvimento de organizações não-governamentais, sem finalidades lucrativas, que desempenhem atividades voltadas ao interesse público e social em parceria com ele. Conseqüentemente, estas organizações do terceiro setor tornam-se, ao longo do tempo, importantes agentes para a melhoria da sociedade, da democracia, da estabilidade social, do fortalecimento e desenvolvimento econômico na adequação do mercado.

As instituições sem finalidades lucrativas merecem lugar de destaque na atividade socioeconômica do Brasil. Segundo Akselrad (2000), estas instituições, embora pessoas jurídicas de direito privado, colaboram de maneira direta e efetiva com os poderes públicos, assumindo inúmeras tarefas, principalmente voltadas às áreas de assistência social, saúde e educação, em parceria ou, até mesmo, em substituição ao Estado. Por tais razões, no Brasil, a Constituição Federal no artigo 150, inciso VI, letra b, parágrafo 4º tem garantido imunidade tributária às organizações, instituições ou entidades sem finalidades lucrativas, que ocupam atividades relevantes nas áreas social ou econômica.

A Lei n. 9.790/99 institui que podem se qualificar como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos de não distribuir, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio

auferido mediante o exercício de suas atividades, e que os apliquem integralmente na consecução do objeto social da entidade.

Conforme o Art. 2º, inciso III, da Lei 9.790/99 o Centro Espírita Maria Madalena não pode ser caracterizado como Organização de Sociedade Civil de Interesse Público, por ser instituição religiosa.

Para caracterizar-se como uma entidade filantrópica beneficente de assistência social, de acordo com o Conselho Nacional de Assistência Social, ela deve atuar no sentido de: (1) proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice; (2) amparar crianças e adolescentes carentes; (3) promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências; (4) promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde; (5) promover a integração ao mercado de trabalho; e (6) promover o atendimento e o assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia dos seus direitos.

Nota-se que as entidades filantrópicas exploram atividades de prestação de serviços, cuja obrigação consubstancia-se em oferecer atendimento às áreas de educação, ao adolescente, ao menor, ao idoso, reabilitação ao trabalho e à saúde, de tal sorte que seja absolutamente incontestado e sem finalidade lucrativa a vinculação com a assistência social da comunidade. Nesse sentido, a gestão dessas organizações exige determinada postura de seus líderes, a qual só pode ser alcançada a partir do real conhecimento das necessidades dos homens e da acirrada consciência da solidariedade social.

Os centros espíritas são instituições religiosas sem fins lucrativos, inclusive o Centro Espírita Maria Madalena, que objetivam melhorar o ser humano nos aspectos morais e espirituais, seja através da assistência social e espiritual, através do estudo das leis morais, através do trabalho voluntário.

No Capítulo X, Art. 53 do Estatuto do Centro Espírita Maria Madalena temos que:

“É vedada a remuneração dos cargos da Diretoria, dos Conselhos e dos demais dirigentes, como também a distribuição de lucros, bonificações, vantagens ou dividendos do seu patrimônio ou de suas rendas, a Conselheiros, Diretores, dirigentes, assessores,

benfeitores, mantenedores ou sócios, sob qualquer forma ou pretexto.”

A administração dos centros espíritas e das instituições sem fins lucrativos são mais intuitivas, pautando-se em erros e acertos independentes, e com pouca técnica. É formada, via de regra, por pessoas de boa vontade que querem auxiliar o próximo de alguma forma. Geralmente são pessoas que já participam de alguma atividade na instituição e que é convidado a auxiliar também na administração ou coordenação do centro espírita. Por isso mesmo, não são escolhidos os mais capacitados, mas aqueles que podem disponibilizar parte de seu tempo para que a instituição não encerre suas atividades por ausência de gerenciamento ou administração.

Essas pessoas, de maneira geral, não possuem a preparação necessária para realizar essas atividades, e vão aprendendo de forma empírica durante a realização das atividades. Isso contribui para que as instituições tenham as mais diversas dificuldades em diferentes frentes de trabalho. Um dos pontos relegados ao esquecimento é justamente a gestão do conhecimento, que envolve todos dados e informações a respeito do ramo, da atividade, da instituição.

Nas instituições espíritas e no Centro Espírita Maria Madalena estuda-se e o espiritismo. Conforme Allan Kardec, no livro *O que é o Espiritismo*, “O espiritismo é um ciência que trata da natureza, origem e destino dos Espíritos, bem como de suas relações com o mundo corporal”.

Por outro lado o estudo dos aspectos administrativos deixa muito a desejar, até por que não existem condições financeiras de contratar um administrador para gerir todos os recursos disponíveis e necessários e, tampouco, há verba disponível para contratação de professores que supram essa necessidade.

Foi observado que não há um arquivo organizado e de fácil acesso, fato que se repete entre a maioria das atividades, que não possuem seus arquivos ou históricos, logo, o que acontece em determinada atividade não é compartilhada com as demais nem com a diretoria do Centro Espírita Maria Madalena, o que impede ou dificulta a troca de experiências como meio adicional de aprendizado. Dessa maneira a própria diretoria não se reúne para trocar informações, e suas reuniões ordinárias são deliberativas. Mesmo quando se trata de eventos ou atividades cíclicas, como por exemplo, o aniversário da Campanha de Fraternidade Auta de Souza, que acontece

anualmente, mas que não conta com nenhum registro histórico que relate sua trajetória ao longo dos anos, de maneira a facilitar o desenvolvimento e aprimoramento da atividade.

A realidade é que grande parte da informação está restrita apenas na memória daqueles que participaram da mesma. Não há fotos, relatórios, observações, dados de participação, localização, dentre outras informações. Essa situação não está restrita somente a uma atividade, mas em praticamente todos os trabalhos, onde não temos o histórico senão nas memórias daqueles que participaram daquela atividade ou evento naquele dia.

Essa administração pobre de técnica e capacitação faz com que, em praticamente todas as instituições espíritas, existam muitos freqüentadores, e poucos trabalhadores. Essa realidade é facilmente percebida ao realizar-se uma rápida pesquisa nas atividades desenvolvidas pelo centro. Onde encontramos um reduzido grupo que concentra mais de três atividades por pessoa, em oposição a muitas pessoas nas Reuniões Públicas, Cursos, e outras atividades, mas que não ingressaram em nenhum trabalho voluntário.

Essa problemática não é observada apenas no Centro Espírita Maria Madalena, mas na maioria dos centros espíritas, e uma proposta de solução para o Centro Espírita Maria Madalena poderá ser expandida para as demais instituições espíritas. Nesse trabalho de conclusão vamos propor uma solução de melhoria para o gerenciamento das informações internas, no sentido de que as próximas administrações tenham condições de realizar suas atividades de gerir o Centro Espírita Maria Madalena de forma mais detalhada ou segura, já conhecendo o que deu certo e errado no passado, o que precisa ser melhorado, os problemas a serem resolvidos, o melhor planejamento para as eventos que venham a realizar.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Esse trabalho pretende responder a seguinte pergunta:

Como Centro Espírita Maria Madalena se comporta nas dimensões adotadas pelo Prêmio Nacional de Qualidade, e qual o modelo a ser adotado no Gerenciamento de informações?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é:

Descrever o desempenho do Centro Espírita Maria Madalena nos critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional de Qualidade, e propor uma solução para o Gerenciamento de Informações.

1.4.2 Objetivo Específico

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

Descrever os critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional de Qualidade;

- Identificar as práticas empresariais utilizadas pelo Centro Espírita Maria Madalena, nas dimensões adotadas pelo Prêmio Nacional de Qualidade;
- Analisar o desempenho do Centro Espírita Maria Madalena nas dimensões do Prêmio Nacional de Qualidade; e
- Propor uma solução para o Gerenciamento de Informações no Centro Espírita Maria Madalena.

1.5 Empresa Pesquisada

O Centro Espírita Maria Madalena, é uma sociedade civil, de caráter religioso, filosófico, científico, beneficente, educacional, cultural, de assistência social, sem fins lucrativos, de prazo de duração indeterminado, fundada em 5 de janeiro de 1958 em Planaltina – DF.

O Centro Espírita Maria Madalena tem como principais objetivos:

- O estudo, a prática e a experimentação do Espiritismo, propagando ilimitadamente seus ensinamentos doutrinários, por todos os meios de comunicação possíveis, de conformidade dos métodos estabelecidos na Codificação de Allan Kardec, e nas obras subsidiárias;
- A prática da caridade espiritual, moral e material por todos os meios ao seu alcance;
- A execução de serviços assistenciais, educacionais e profissionalizantes, disciplinados por este Estatuto ou pelo Regimento Interno, visando o atendimento da população carente.

O Centro Espírita Maria Madalena hoje conta com uma trabalhadora remunerada no regime de diarista trabalhando dois dias na semana. Todos os outros trabalhadores são voluntários, ou seja, não recebem nenhum tipo de remuneração. A sede localiza-se em Planaltina, na Vila Vicentina, quadra 02 lote 16, Distrito Federal.

Tem sua estrutura administrativa organizada da seguinte forma:

- Assembléia Geral;
- Conselho Diretor – 12 membros;
- Diretoria Executiva:
 - Presidência;
 - Vice-Presidência;
 - Secretaria;
 - Vice-secretaria;
 - Tesouraria;
 - Vice-tesouraria.
- Conselho Fiscal – 3 membros, e 3 suplentes;
- Diretores de Departamentos – 7 departamentos;
- Coordenadores de Atividades.

O Centro Espírita Maria Madalena é administrado por uma Assembléia Geral, composta por todos os sócios efetivos da instituição, que elegem o Conselho Fiscal e o Conselho Diretor. O Conselho Diretor por sua vez elege o Presidente, e este escolhe a diretoria e os diretores de departamentos, os diretores de departamentos escolhem seus respectivos coordenadores.

Os principais serviços oferecidos pela instituição analisada são o estudo e prática da Doutrina Espírita, a assistência social e espiritual, e oportunidade de trabalho voluntário para aqueles que desejam ajudar a comunidade de Planaltina-DF de alguma forma.

Os principais processos da instituição incluem a Reunião Pública, a Livraria e a Biblioteca, o estudo do Espiritismo, a assistência social e a assistência espiritual.

Os sócios são pessoas que contribuem financeiramente com o Centro Espírita Maria Madalena, portanto, são seus mantenedores. A contribuição é voluntária e sem valor determinado, ficando a cargo dos sócios os valores e a forma de pagamento.

Tem como clientes pessoas interessadas em conhecer ou estudar mais profundamente a Doutrina Espírita; em ajudar outras pessoas; famílias carentes da região; assim como aqueles com problemas espirituais. Pode-se dizer que o mercado está em crescimento devido a atual situação do planeta e do Brasil, com altos índices de pobreza, fome, crescimento da violência, corrupção.

A relação com a sociedade local é boa, pois mesmo o Espiritismo não sendo muito bem visto por muitas pessoas e até combatido por outras religiões e líderes religiosos, a sociedade de Planaltina, reconhece o trabalho social realizado junto a comunidade carente há décadas, tendo inclusive muitos “combatentes” do espiritismo que ajudam com o Centro Espírita Maria Madalena somente pelo trabalho assistencial.

O Centro Espírita Maria Madalena é um nome muito forte que possui respeito e admiração não somente pela comunidade, mas também pelos outros centros espíritas da cidade e região, que buscam o mesmo para estudos e apoio nas suas respectivas atividades. Inclusive grande parte dos espíritas da cidade e região, conheceram o espiritismo através do Centro Espírita Maria Madalena.

Pode-se considerar como concorrentes da instituição, os templos de outras religiões instaladas na cidade, a Igreja Católica, a Igreja Protestante, e o Vale do Amanhecer. Este último merece especial atenção, pois se trata também de religião espiritualista muito próximo do Espiritismo, o que muitas vezes acaba gerando confusão por parte daqueles que não conhecem.

Kardec quando elaborou o prefácio de O Livro dos Espíritos, afirmou que para coisas novas deveriam existir palavras novas. Foi aí que definiu as palavras Espiritismo e Espíritas (ou spiritistas) para diferenciar a Doutrina e seus seguidores das de outros movimentos religiosos. Temos ainda que espiritualismo é o oposto do materialismo. Quem quer que acredite haver em si alguma coisa mais que a matéria, é espiritualista. Mas não se segue daí que crê na existência dos Espíritos ou em suas comunicações com o mundo visível. Ou ainda no conjunto de princípios e leis contidos nas obras de Allan Kardec que constituem a Codificação Espírita: O Livro

dos Espíritos, O Livro dos Médiuns, O Evangelho segundo o Espiritismo, O Céu e o Inferno e A Gênese. Em resumo podemos dizer que todo espírita é espiritualista, mas nem todo espiritualista é espírita.

Importante ressaltar que tal concorrência é muito bem vista pelos espíritas, pois o espiritismo respeita todas as religiões e doutrinas, valoriza todos os esforços para a prática do bem e trabalha pela confraternização e pela paz entre todos os povos e entre todos os homens, independentemente de sua raça, cor, nacionalidade, crença, nível cultural ou social. Reconhece ainda que o verdadeiro homem de bem é o que cumpre a lei de justiça, de amor e de caridade, na sua maior pureza.

Em Planaltina existem outros centros espíritas, que atendem a outros bairros, não sendo necessariamente concorrentes, mesmo tendo as mesmas atividades. Isso acontece pois conforme explica Kardec, é preferível a existência de vários Centros pequenos e modestos numa cidade ou num bairro, à existência de um único Centro grande e suntuoso. Um Centro Espírita pequeno e modesto - como na maioria o são - atrai as pessoas realmente interessadas no conhecimento doutrinário, cria um ambiente de fraternidade ativa em que as discriminações sociais e culturais desaparecem no entrelaçamento de todos os seus componentes, considerados como colaboradores necessários de uma obra única e concreta.

O Centro Espírita Maria Madalena encontra-se em fase de ampliação e está passando por um momento em que necessita crescer também administrativamente, pois a estrutura gerencial anterior apresenta-se defasada diante das novas necessidades da instituição, o que gera alguns problemas como problemas na comunicação, e no gerenciamento das informações. O atual desafio é formar trabalhadores voluntários que atuem e fiquem no Centro Espírita Maria Madalena, pois o histórico recente mostra o Centro Espírita Maria Madalena como formador de trabalhadores, mas que rapidamente procuram outro centro para trabalhar.

2 MÉTODO

2.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Santos (1991) a pesquisa exploratória é o contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis. Nesse caso, o pesquisador deve ter uma atitude de receptividade às informações e dados da realidade social, além de uma postura flexível e não formalizada.

Tripodi et al. (1975) afirmam que os estudos exploratórios são baseados na pressuposição de que através do uso de procedimentos relativamente sistemáticos, pode-se desenvolver hipóteses relevantes a um determinado fenômeno.

Para Sampieri et al. (1991) os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores, entre outras utilizações. Porém, os estudos exploratórios em poucas ocasiões constituem um fim em si mesmos. “Eles se caracterizam por serem mais flexíveis em sua metodologia em comparação com os estudos descritivos ou explicativos, e são mais amplos e dispersos que estes dois últimos tipos (por exemplo, buscam observar tantas manifestações do fenômeno estudado quanto for possível)”.

A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003), é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade. A pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construto profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Godoy (1995) explicita algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, o qual embasam também este trabalho:

“Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados”.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

O Estudo de Caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O Estudo de Caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas. (YIN, 2001).

Burns (1990), por sua vez, apresenta o estudo de caso como delineamento adequado para: 1) elaboração de estudos preliminares que permitem a geração de dados que podem sugerir temas para investigações mais profundas; 2) análise intensa e profunda dos fenômenos que envolvem o objeto de estudo, permitindo, então, sua generalização em relação à população mais ampla; 3) geração de interessantes evidências capazes de ilustrar descobertas gerais; 4) refutação de generalizações; 5) investigação de comportamentos que não podem ser manipulados; e 6) descrição de um único evento histórico.

A pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Ciência e áreas de estudo, como a Antropologia, Sociologia, Psicologia Social, Psicologia da Educação, Pedagogia, Política, Serviço Social, usam freqüentemente a pesquisa de

campo para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições, com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade. Como qualquer outro tipo de pesquisa, a de campo parte do levantamento bibliográfico. Exige também a determinação das técnicas de coleta de dados mais apropriadas à natureza do tema e, ainda, a definição das técnicas que serão empregadas para o registro e análise. Dependendo das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, a pesquisa de campo poderá ser classificada como de abordagem predominantemente quantitativa ou qualitativa. Numa pesquisa em que a abordagem é basicamente quantitativa, o pesquisador se limita à descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social (FRANCO, 1985).

Chiavenato (1999) apresenta o método da pesquisa de campo como um dos tradicionais mais completos. A técnica está baseada na realização de entrevistas com um especialista em avaliação e gerente da área para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos funcionários, levantando as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.

2.2 População e Amostra

A população total envolvida na pesquisa é de aproximadamente 200 (duzentos) trabalhadores do Centro Espírita Maria Madalena, incluindo diretores, coordenadores e trabalhadores sem cargos de coordenação da casa. A pesquisa de campo será realizada com 10% (dez por cento) do total das pessoas envolvidas. Devido a dificuldades de encontrar e agendar um momento para a entrevista, só foi possível entrevistar 9 trabalhadores, o que representa 4,5% (quatro e meio por cento) da população.

Para selecionar a amostra foi definido os seguintes critérios: um mínimo de 2 anos de frequência à instituição pesquisada; que já tenha realizado todos os cursos básicos oferecidos pela instituição; pessoas que exercem ou exerceram cargos de direção ou coordenação; pessoas sem cargos de liderança e que nunca exerceram um cargo na instituição; que foram ou são instrutores; ativos em pelo menos uma atividade.

O entrevistado com maior tempo na instituição pesquisada trabalha há mais de vinte anos, e o mais novo já trabalha há três anos. A faixa etária ficou entre vinte e

sessenta anos. Foram entrevistados trabalhadores de todos os departamentos. Não foi considerado para a pesquisa o Departamento de Promoções – DEPRO, pois o mesmo não consta do estatuto vigente da instituição.

2.3 Variáveis

As variáveis da pesquisa serão os critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade e seus elementos ou componentes de cada item. São eles:

- **Liderança**
 - Comunicação de decisões tomadas
 - Implementação de decisões tomadas
 - Comprometimento com as partes interessadas
 - Estímulo a novas idéias e a melhorias
- **Estratégias e Planos**
 - Direção Estratégica
 - Formulação de Estratégias
 - Implementação de Estratégias
- **Clientes**
 - Relacionamento com clientes
 - Comunicação com clientes
- **Sociedade**
 - Stakeholders
 - Empresa cidadã (empresa e sociedade)
 - Responsabilidade socioambiental
- **Informações e Conhecimento**
 - Era da informação
 - Informações organizacionais
 - Sistemas de informações

- Informações e a tomada de decisão
- **Pessoas**
 - Recrutamento e seleção de pessoas
 - Capacitação e desenvolvimento
 - Gestão do conhecimento
 - Retribuição e benefícios (cargos e salários)
 - Avaliação de desempenho
 - Qualidade de vida no trabalho
- **Processos**
 - Processos de Negócio
 - Processos de Apoio
- **Resultados**
 - Resultados Econômico-Financeiros
 - Resultados Relativos a Clientes e Mercados
 - Resultados Relativos à Sociedade
 - Resultados Relativos às Pessoas
 - Resultados dos Processos de Negócio

2.4 Período de Pesquisa

A entrevista estruturada foi realizada do dia dezessete de maio de dois mil e nove até trinta e um de maio de dois mil e nove, em período integral. Cinco entrevistas foram feitas na residência dos entrevistados, um no local de trabalho, três na casa de parentes dos entrevistados.

Foi definido que as entrevistas não aconteceriam na própria instituição, a fim de manter as identidades dos entrevistados em sigilo.

A entrevista estruturada foi realizada verbalmente, sendo feitas as perguntas contidas no questionário, na mesma ordem. O entrevistado respondia a questão e justificava sua resposta. O entrevistador resumia o motivo em uma linha.

Foi explicado aos entrevistados que eles não teriam suas identidades reveladas, e as respostas não seriam identificadas. Que o importante é a sinceridade, e que seja sua opinião, não podendo pedir a opinião do entrevistador ou de outra pessoa. O entrevistado não é obrigado a responder todas as questões, e nem justificar todas as respostas.

Todos foram informados que suas respostas seriam utilizadas em um Trabalho de Conclusão de Curso do entrevistador, pela Universidade Paulista – UNIP. Foram informados ainda que o resultado do trabalho será entregue a Presidência do Centro Espírita Maria Madalena, mas sem a identificação dos entrevistados, que permaneceria em segredo.

2.5 Instrumento de Pesquisa

Os dados foram levantados através de entrevista estruturada e observação. Sendo que a observação foi feita na própria instituição através de conversas e visitas às atividades da instituição, e a entrevista estruturada foi feita fora do ambiente da instituição pesquisada, sendo respondida verbalmente por cada entrevistado, e a justificativa foi resumida para no máximo uma linha pelo entrevistador.

2.6 Forma de Análise dos Dados

Os dados obtidos através das pesquisas foram distribuídos em tabelas e gráficos, informando o percentual das respostas. Também houve comparação das justificativas de cada entrevistado, de maneira que fosse possível cruzar as informações e analisa-las de maneira produtiva.

3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

3.1 Liderança

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas.

George Terry (1960) sintetiza a idéia central do conceito de liderança em apenas: "A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo".

Um aspecto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. Assim, e apesar da atuação do líder envolver múltiplas funções, tais como planejar, informar, avaliar, controlar, punir, etc. Contudo liderar é, essencialmente motivar e orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas.

Cartwright e Zander (apud MINICUCCI: 1997) afirmam que "a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos". Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

Peter Drucker (1997) ressalta que: "Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro". Para

ele “a tarefa do líder é desenvolver líderes”, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento.

Senge (1998) acrescenta que liderança: “É a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes”.

Para John Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. Ele considera que “as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam se encorajadas a ser líderes”. Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização; reforça Kotter.

Warren Bennis (1996) reforça que “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. “Eles também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles”. Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva. Para ele: “O processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado”.

3.1.1 Característica de Liderança

A liderança parece tratar de uma daquelas temáticas em que não se identifica uma origem explícita, pois ela se encontra relacionada ao comportamento, características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria organizacional desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das organizações. Dos comandos militares emergiram pressupostos sobre o papel do líder nas organizações, relativos à função de alcançar objetivos, mantendo a hierarquia e o seu poder plenamente estabelecidos. Os primeiros trabalhos que abordaram a liderança apresentavam uma forte associação dela com a capacidade de exercer influência sobre liderados, com vistas a alcançar um objetivo comum. A preocupação em sistematizar os atributos e

comportamentos inerentes aos líderes parece emergir dos papéis exercidos por grandes lideranças na História (BERGAMINI, 1997).

Havia lideranças exercidas por pessoas que não detinham poder, mas eram consideradas referências em suas áreas, como escritores, artistas, filósofos da Antigüidade que foram capazes de influenciar naturalmente pessoas que admiravam os seus atributos. Hoje, correspondem a quem se chama “formadores de opinião”.

A partir do trabalho de Weber (1979) sobre os tipos de autoridade (carismática, tradicional e racional-legal), identificam-se características de liderança que resultam das fontes de autoridade e que podem ser decorrentes da autoridade legítima encontrada na sociedade. A autoridade carismática encontra ressonância nos estudos que consideram que o líder possui um dom para atrair as pessoas em sua direção.

Segundo Peter Drucker (1999), a confiança é a principal característica que dá suporte à liderança. Alguns denominam esta característica principal de credibilidade. Não muda muito, só o nome. A confiança representa uma condição, sem a qual, não floresce a liderança. Ou seja, só é líder quem inspira confiança. Esta condição não garante a assunção da liderança, mas garante a base onde ela pode ser construída.

Portanto, qualquer que seja a posição de um líder, em qualquer empresa ou situação, a principal característica desse líder - e de quaisquer outros líderes - é a confiança. Para haver um líder, esse líder tem que inspirar confiança em quem o segue.

Algumas outras características importantes da liderança estão apresentadas abaixo:

- **Auto Liderança** - Todo líder começa sua liderança liderando a si próprio. Lidera sua mudança, sua adaptação constante ao que é necessário, ao que ele quer atingir e ao que os seguidores necessitam para alcançar a meta almejada. Lidera a constância de propósito, a realização da visão baseada nos valores e princípios da empresa que lidera. Sob certo aspecto o líder é um obsessivo e compulsivo:

- é obsessivo, pois ele repete à exaustão o pensamento recorrente da visão perseguida, e

- compulsivo com relação à ação diária na obtenção dos resultados acordada e desejada.
- **Significado** - O líder tem uma direção interna própria que independe de outras pessoas e é a luz que o conduz na realização da sua Visão;
- **Visão** - Os líderes enxergam onde querem chegar, pois só alcançamos o que podemos ver, ou antever;
- **Pesquisa e Mapeamento** - Os líderes pesquisam, mentalmente e constantemente, o estado atual onde se encontra sua empresa e aonde quer chegar, traça mapas possíveis e analisa prós e contras. O seu plano de ação, passo a passo, é traçado sobre a melhor rota mapeada;
- **Foco** - O líder mantém o foco na sua visão, por isso corrige cursos, pensa de forma flexível, ultrapassa obstáculos, dirige a sua aventura. Quanto mais claro o foco, mais iluminado;
- **Mudança** - Só há liderança se houver mudança. Ninguém lidera um conjunto de pessoas para permanecerem no mesmo lugar, sem desafios, sem motivação. A liderança envolve, em si, um sentido de mudança, onde todos se engajam para a realização, para a ação que leva à realização desta mudança: uma maior participação no mercado, a consolidação da liderança de mercado, uma mudança de estrutura empresarial, etc.;
- **Compartilhamento** - Toda liderança é compartilhada. É impossível ao líder, qualquer que se a sua posição, cuidar de tudo e de todos, os seus seguidores analisarão detalhes, farão escolhas, estabelecerão acordos, a todo o momento, ao longo do dia, com o líder, sem o líder e apesar do líder;
- **Situacional** - A liderança depende da situação em que se encontra. Uma equipe de remo tem em seu treinador o líder maior. No entanto os remadores, quando em competição, estão com as costas voltadas para o alvo, e quem lidera é quem não está remando, aquele que fica na última posição do barco, orientando os remadores, que muitas vezes nem técnico é. Dependendo do assunto a ser tratado, assumem a liderança aquele que tem melhores condições de obter os melhores resultados;

- **Coragem** - Já se disse que um líder com coragem é uma maioria, pois carrega consigo os seguidores. Um líder sem coragem perde a confiança dos seus seguidores, deixa de liderar;
- **Visibilidade** - O líder precisa ser visível, pois ele faz o que diz e diz o que fala, ele é o exemplo a ser seguido. Para colocar-se como exemplo, há que se ter visibilidade. Portanto, sem visibilidade não há liderança.

3.1.2 Comunicação das Decisões Tomadas

As pessoas passam assim a contribuir no campo das decisões "quando conseguem, no processo do diálogo, colocar-se no lugar do outro e perceber, a partir desta nova perspectiva, suas razões e interesses" (PIAGET apud GUTIERREZ, 1999).

A informação é valiosa precisamente porque alguém deu a ela um contexto, um significado, acrescentou a ela sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas, gerando o conhecimento. O conhecimento, consequentemente, é tácito e difícil de explicitar. "Quem quer que já tenha tentado transferir conhecimento entre pessoas ou grupos sabe como é árdua a tarefa. Os receptores devem não apenas usar a informação, mas também reconhecer que de fato constitui conhecimento". (NONAKA apud DAVENPORT, 1998).

3.1.3 Estímulos a novas idéias e melhorias

Alencar (1993), por exemplo, salienta que a criatividade - como qualquer traço ou característica humana - necessita de condições adequadas para poder se desenvolver. Tais condições são necessárias em quaisquer domínios em que se apresente: na família, na escola" ou na organização.

Amabile & Grysiewicz (1989) observaram a intensificação de estudos sobre influências sócio-ambientais na criatividade. Tal fato foi por eles considerado como uma correção necessária, uma vez que os trabalhos realizados no passado eram predominantemente centrados nas características de personalidade de indivíduos criativos, nas habilidades cognitivas envolvidas na realização criativa, no desenvolvimento de testes para identificação de sujeitos criativos ou em métodos para treinamento de habilidades criativas. Na maioria das vezes o foco de atenção foi quase que exclusivamente voltado para os indivíduos criativos. Os autores

ressaltaram ainda a importância de ambos os aspectos: influências pessoais e ambientais.

3.1.4 Comprometimentos com as partes interessadas

Ulrich (apud CHIAVENATO, 1999) salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de Recursos Humanos deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas também as metas e resultados, para poder, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. Na era da globalização, com os avanços e as inovações tecnológicas, e com a forte competição entre organizações, reforça que entre outros fatores, as empresas devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências, mas devem, sobretudo, ter pessoas que incorporem essas características.

Os papéis assumidos pelos profissionais e atuantes da empresa, na atualidade são múltiplos, e precisam ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazos.

3.1.5 O Contexto da Empresa Pesquisada

Observa-se no gráfico 1 que 11% (onze por cento) dos trabalhadores consideram ótimo, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram bom, 33% (trinta e três por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

Ao serem questionados sobre o porquê de suas respostas à referida pergunta, o entrevistador obteve como resposta o fato dos diretores tentarem ser justos e procurarem fazer o melhor ao seu alcance. Um entrevistado afirmou considerar a presidenta Elizabete Gasparotto, ótima, mas não aprova os outros diretores, embora não tenha justificado sua declaração. Aqueles que consideram a atuação dos líderes ruim afirmam que falta à estes maturidade, ou que eles agem como ditadores.

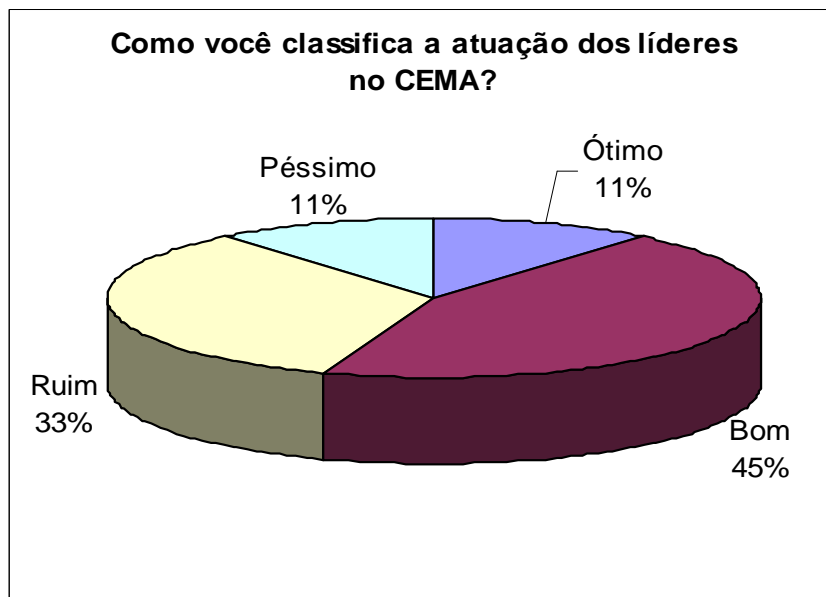


Gráfico 1: Como você classifica a atuação dos líderes no CEMA?

3.1.5.1 Comunicação de Decisão Tomada

Foi observado que a comunicação das decisões tomadas é problemática pois a mesma não é repassada de maneira adequada, ou não atinge todo o público, o que gera resistências ou confusões nos trabalhadores e freqüentadores.

Também não foi observado uma forma padronizada de comunicação. Alguns diretores e coordenadores informam os trabalhadores com os quais possuem relação direta, outros não. Mas, de maneira geral, a decisão é descoberta através da rádio corredor, ou no processo de implementação da decisão.

No decorrer da entrevista esse problema foi apontado por todos os trabalhadores, sem exceção, sendo que alguns mostraram-se muito chateados, pois sentem-se desvalorizados com essa atitude.

No gráfico 2 pode-se observar que nenhum trabalhador considerou ótimo, que 22% (vinte e dois por cento) consideram bom, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram ruim e, 22% (vinte e dois por cento) consideram péssimo.

Mesmo os trabalhadores que consideram a comunicação boa, apontaram falhas como muitas vezes só ficarem sabendo por outros colegas, ou quando já está acontecendo alguma coisa, ou ainda quando são cobrados por algo que deveriam ter feito, mas que não souberam com antecedência.

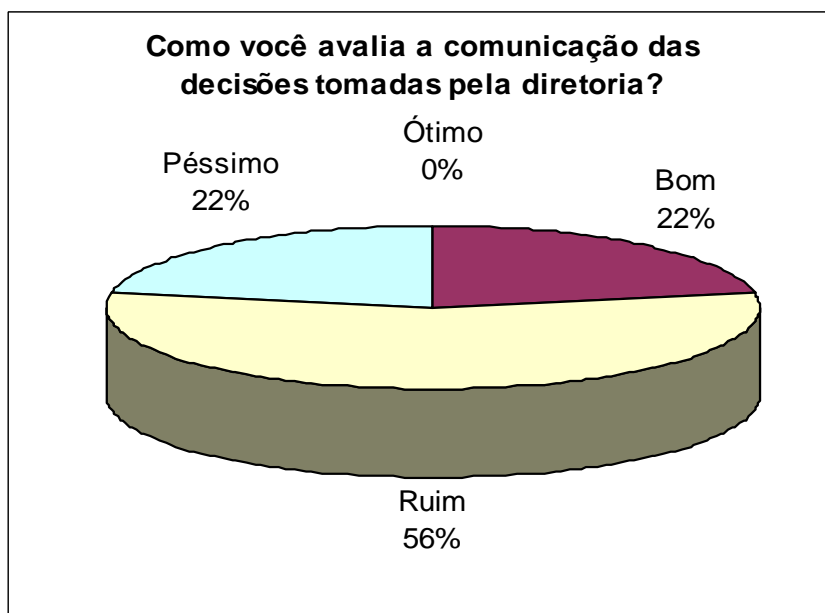


Gráfico 2: Como você avalia a comunicação das decisões tomadas pela diretoria?

3.1.5.2 Implementação de Decisões Tomadas

Por observação verificou-se que na maioria das vezes não há problemas no processo de implementação das decisões tomadas. Via de regra, essas decisões visam trazer melhoras e benefícios para o Centro Espírita Maria Madalena e para aqueles que fazem parte dele. Seus objetivos são facilmente identificados pela diretoria e coordenação, mas os trabalhadores acabam pondo em prática sem saber direito o que estão fazendo e por que estão fazendo, isso acaba gerando descontentamentos, sentimento de desvalorização, e até mesmo o não envolvimento dos trabalhadores.

Observa-se no gráfico 3 que nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram bom, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram ruim.

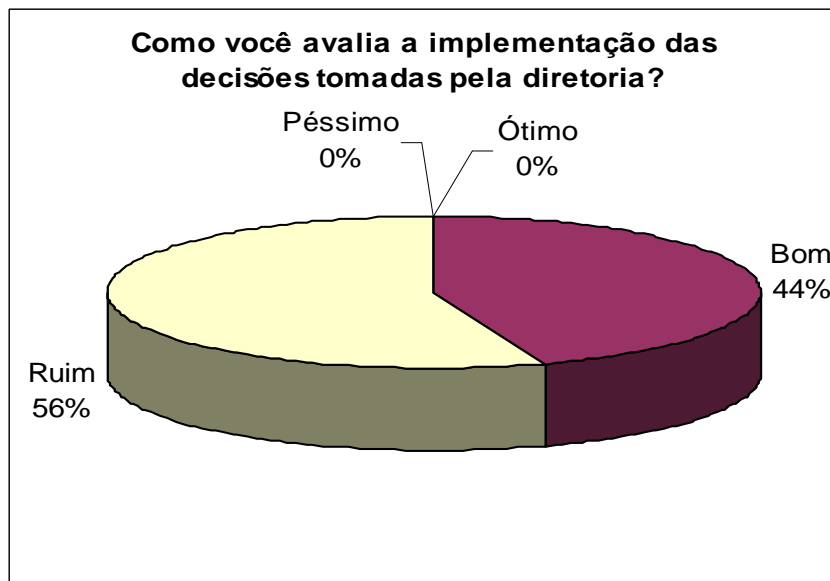


Gráfico 3: Como você avalia a implementação das decisões tomadas pela diretoria?

O entrevistador percebeu que o grande problema foi lembrar de decisões tomadas, pois a maioria não se lembrou, nem conseguiu exemplificar. Percebe-se aqui um problema de comunicação, pois, embora as decisões sejam implementadas, elas acontecem sem que os trabalhadores saibam o que motivou essas decisões ou o porquê delas estarem sendo implementadas naquele momento, o que corrobora os resultados obtidos no Gráfico 2.

3.1.5.3 Comprometimento com as Parte Interessadas

A premissa para qualquer mudança tem como objeto a melhora para o Centro Espírita Maria Madalena e para aqueles que dele fazem parte. Percebe-se com muita facilidade o comprometimento da diretoria e coordenação daqueles que fazem parte do grupo, pois são responsáveis, dedicam parte do seu livre, e muitas vezes deixam de fazer coisas pessoais a fim de que possa alcançar o melhor resultado para o Centro Espírita Maria Madalena.

Percebe-se ainda que, além dos sócios contribuintes, muitos trabalhadores têm despesas financeiras para realizar as atividades nas quais está vinculado, geralmente são despesas de baixo valor, apenas como complemento para realizar a tarefa. Percebe-se que isso não é motivo de descontentamento, pois sabem que a própria instituição não possui muitos recursos financeiros, e consideram essas

despesas não-prejudiciais à si mesmos, mas são conscientes de que essa atitude faz uma enorme diferença para o Centro Espírita Maria Madalena.

3.1.5.4 Estimulo a Novas Idéias e a Melhoria

No gráfico 4 é possível observar que nenhum trabalhador considerou o estímulo a novas idéias ótimo, 22% (vinte e dois por cento) consideraram bom, 44% (quarenta e quatro por cento) consideraram ruim e, 33% (trinta e três por cento) consideraram péssimo o estímulo à novas idéias.

Quando questionados se já tentaram sugerir novas idéias, aqueles que responderam bom disseram que nunca o tinha feito, e a maioria dos que consideraram ruim ou péssimo tentaram e informaram que mal foram ouvidos, e quando foram ouvidos receberam como resposta a informação de que sua idéia não era possível de ser realizada, sem que nenhuma previsão ou estímulo à elaboração de novas idéias fosse feito.

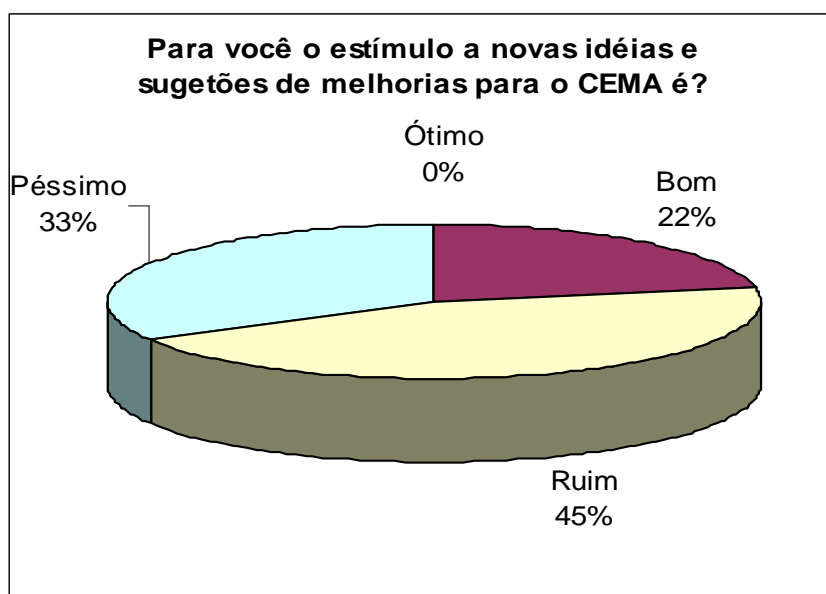


Gráfico 4: Para você o estímulo a novas idéias e sugestões de melhorias para o CEMA é?

Ao serem questionados sobre o porquê de suas respostas à referida pergunta, o entrevistador obteve respostas como: há resistência a novas idéias, exceto da própria diretoria e coordenação; não há abertura, poucas são ouvidas e aceitas. O entrevistador observou uma grande insatisfação dos entrevistados nessa pergunta, pois mais uma vez demonstraram sentir-se desvalorizados.

3.2 Estratégias e Planos

3.2.1 Direção Estratégica

Certo & Peter (1993) consideram que a estratégia é uma ação desempenhada e formulada pela alta administração e que é projetada para alcançar os objetivos globais da empresa, levando-se em consideração as variáveis ambientais, visando sempre um processo contínuo interativo para manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

3.2.2 Formulação de Estratégias

Michel (1990) partilha de uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como "a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados".

"Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser." (LEARNED *et all*, 1965; ANDREWS,1971).

Ansoff (1965) afirma que "Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema".

3.2.3 Implementação de Estratégias

Segundo Oliveira (1997) a implementação estratégica é uma forma estruturada, sistêmica e intuitiva para consolidar um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada coma realidade ambiental, com a maximização da relações interpessoais.

3.2.4 O contexto da Empresa Pesquisada

O Centro Espírita Maria Madalena anualmente se reúne para definir estratégias ao longo do ano para atingir determinado objetivo. Exemplos: pintar o interior do centro, realizar o Encontro Fraternal de Souza, construir o piso superior da edificação. Toda a diretoria e coordenação trabalham com esse objetivo comum. Não foi

observado nos departamentos planos e estratégias específicas para atingir seus resultados específicos, sem esquecer ou alterar o planejamento da instituição.

Mesmo não buscando resultado financeiro, um objetivo comum é que ao final do ano, ou do período o Centro Espírita Maria Madalena tenha conseguido divulgar a Doutrina Espírita, e auxiliar o próximo, seja materialmente, seja espiritualmente.

Percebe-se no gráfico 5 que nenhum trabalhador considerou ótimo, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram bom, 33% (trinta e três por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

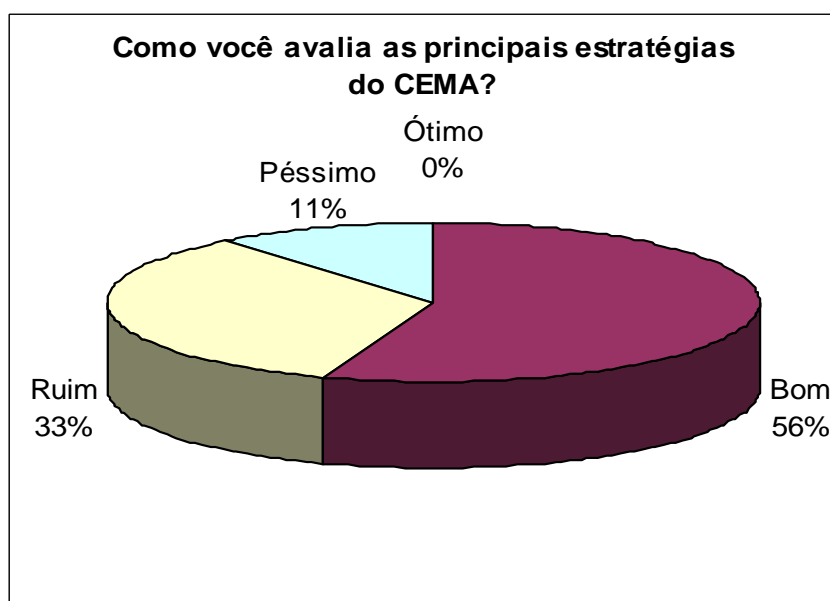


Gráfico 5: Como você avalia as principais estratégias do CEMA?

O entrevistador observou que durante a entrevista que a maioria dos entrevistados não sabiam quais são as estratégias do Centro Espírita Maria Madalena, e aqueles que afirmaram ser bom, responderam baseados no fato de que as pessoas estão sendo auxiliadas e a divulgação está acontecendo. Aqueles que avaliaram ruim ou péssimo disseram que serve mais para “apagar incêndios”, não há organização ou planejamento, e que não são divulgadas as estratégias ou planos.

3.2.4.1 Formulação de estratégias

Além de avaliarem as estratégias do Centro Espírita Maria Madalena os entrevistados foram questionados sobre a participação dos trabalhadores na formulação das estratégias.

No gráfico 6 observa-se que 11% (onze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 22% (vinte e dois por cento) consideram bom, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo. Foi reclamado que são sempre as mesmas pessoas que decidem, não tendo espaço para que outras pessoas influenciem ou tomem decisões.

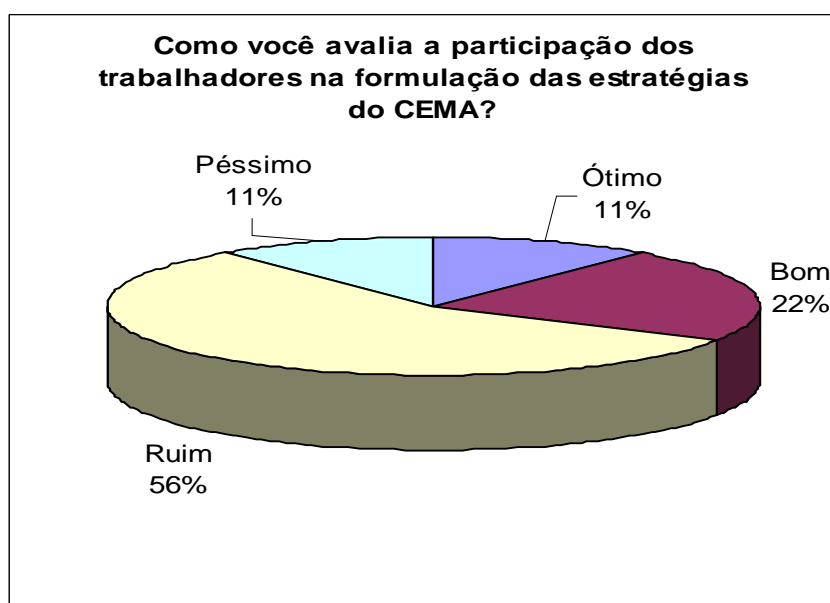


Gráfico 6: Como você avalia participação dos trabalhadores na formulação das estratégias do CEMA?

Observa-se no gráfico 7 que nenhum trabalhador considerou ótimo, 67% (sessenta e sete por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

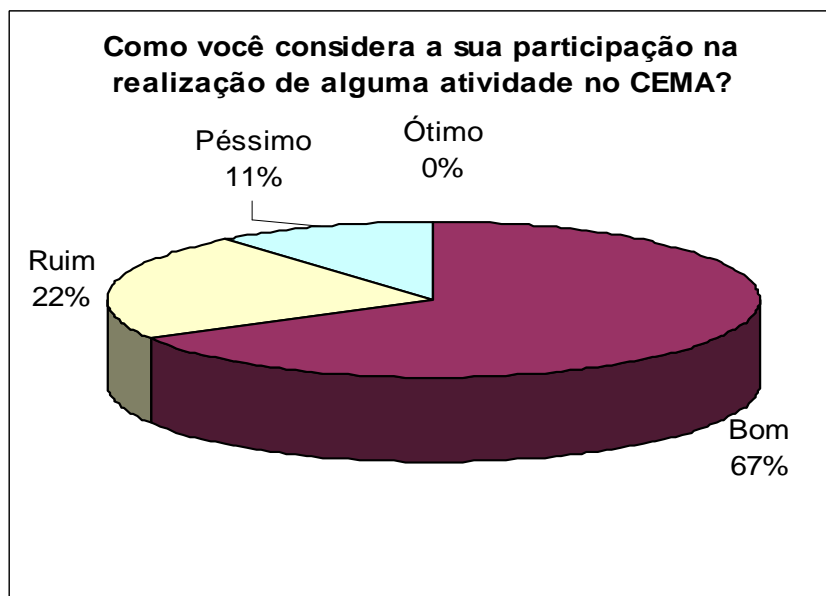


Gráfico 7: Como você considera sua participação na realização de alguma atividade no CEMA?

Os entrevistados que responderam bom explicaram que realizam suas tarefas e atividades conforme orientado, e sempre buscam fazer o melhor. Aqueles que responderam ruim ou péssimo alegam falta de envolvimento por falhas próprias.

3.2.4.2 Implementação das Estratégias

Verificou-se que a implementação das estratégias é um pouco difícil. Foi percebido que apesar das dificuldades em implementar as estratégias, os objetivos acabam sendo atingidos pelo esforço pessoal de cada trabalhador. O problema disso é o estresse, re-trabalho, e até discussões entre os trabalhadores.

3.3 Clientes

Segundo Peter Drucker (apud DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER JR, 1993), “existe apenas uma definição válida para o propósito de um negócio: a criação de um cliente... É o cliente que determina o que o negócio é...”.

Para Kohli & Jaworski (1990), o foco no cliente e a coordenação de marketing são os principais objetivos embutidos no conceito de marketing, sendo a rentabilidade muito mais uma consequência da adoção desse conceito do que um propósito independente. Segundo os autores, o elemento central da orientação para o mercado é o foco no cliente, “consistindo em obter informações dos clientes sobre suas necessidades e preferências, e também tomar decisões baseadas na inteligência do mercado, não apenas nas opiniões dos clientes”.

Cliente é o que tem acesso a várias opções de escolha de qualquer produto. Podemos dizer que cliente é toda e qualquer pessoa que visita ou somente procura a empresa.

Partindo da definição de Juran (1991), que apresenta cliente como qualquer pessoa que seja impactada pelo produto ou processo, pode-se afirmar que o cliente é qualquer pessoa que participe do processo, desde a sua concepção até o seu consumo.

É comum o jargão de que "o cliente é rei". Importante que seja, mas não só como retórica para atrai-los; é essencial uma estrutura de produção de serviços compatível com as necessidades identificadas, pois a cortesia não sustentará por muito tempo serviços sem qualidade. Lobos (1991) nos diz que o cliente é a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo no intuito de satisfazer suas necessidades e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece.

3.3.1 Comunicação com clientes

Segundo Peppers e Rogers (2001), que difundem a idéia que o marketing tradicional não é mais eficiente. A necessidade atual é de acumular informações dos clientes para conseguir se relacionar individualmente com cada um deles, redirecionando o conceito de marketing de relacionamento.

Segundo Albrecht & Bradford (1992), as empresas devem ser vistas pelos diretores e gerentes com os olhos dos clientes. Para esses autores, "as empresas bem-sucedidas fazem o máximo para criar esquemas compartilhados de referências. Elas se esforçam para enxergar a empresa pelo ângulo dos seus clientes".

3.3.2 Relacionamento com clientes

Como afirma Walker (1991), "a vantagem competitiva pode basear-se em uma diferença perceptível de satisfazer melhor que os concorrentes as necessidades identificadas do cliente". E completa dizendo que "isso só pode acontecer se os serviços forem tratados como uma questão estratégica e forem acionados mecanismos para tornar os serviços um valor-chave da organização". Ou seja, como a qualidade tangível dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas são muito parecidos, senão iguais, o diferencial está no "algo mais" que a empresa oferece ao seu cliente, no intuito de garantir a sua fidelidade. E esse diferencial pode ser o atendimento das necessidades e satisfação do cliente, tanto dentro da loja, no

momento de aquisição do produto/serviço, quanto fora, quando o cliente deve sentir-se satisfeito.

3.3.3 O contexto da empresa pesquisada

O Centro Espírita Maria Madalena tem como principais clientes as pessoas necessitadas espiritualmente e materialmente, além daqueles que desejam conhecer melhor a doutrina espírita.

A demanda pelo conhecimento espírita está cada dia maior, até poucos anos o salão para as reuniões públicas com capacidade para aproximadamente 100 pessoas dificilmente ficava cheio, e hoje em dia é comum ver pessoas assistindo as palestras em pé, e até mesmo fora do salão, pois faltam lugares.

Além dessas pessoas que buscam o conhecimento do espiritismo, há aquelas que buscam a doutrina espírita por problemas espirituais, de saúde, familiares, entre outros. Buscando no tratamento espiritual e na reforma íntima a solução para esses problemas.

Temos ainda aquelas pessoas que simplesmente buscam algum lugar para ajudar outras pessoas, onde não importa a religião ou o público, apenas ajudar, e encontram no Centro Espírita Maria Madalena esse lugar, onde já se tem uma estrutura física, administrativa, espiritual, e social já preparada.

3.3.3.1 Comunicação com clientes

Observa-se no gráfico 8 que 11% (onze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 11% (onze por cento) consideram bom, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram ruim e, 33% (trinta e três por cento) consideram péssimo.

Ao serem questionados sobre suas respostas à referida pergunta, o entrevistador obteve como respostas o fato de faltar muita informação, e quando a mesma existe, é vaga e incompleta, principalmente com as pessoas novas no Centro Espírita Maria Madalena. Dessa maneira é possível confirmar os já observados problemas com a comunicação.

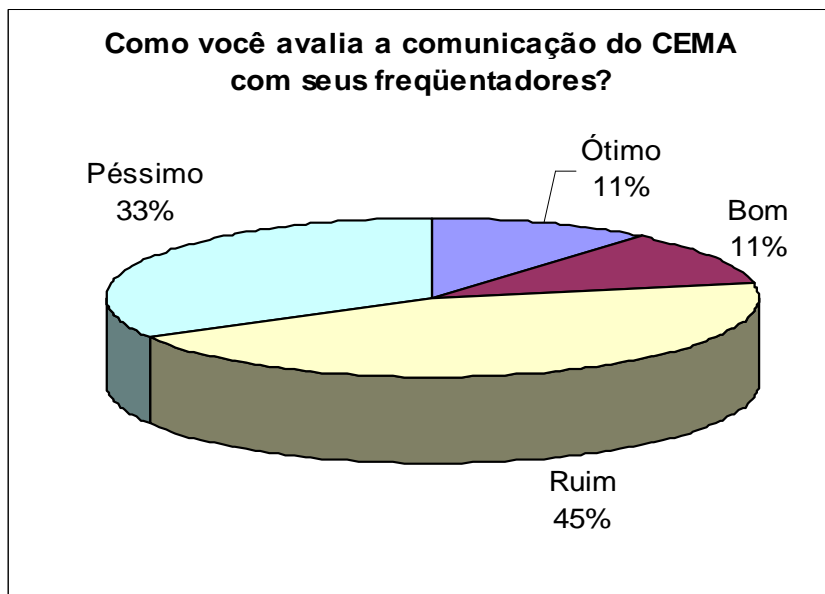


Gráfico 8: Como você avalia a comunicação do CEMA com seus freqüentadores?

3.3.3.2 Relacionamento com os clientes

Percebe-se no gráfico 9 que 34% (trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

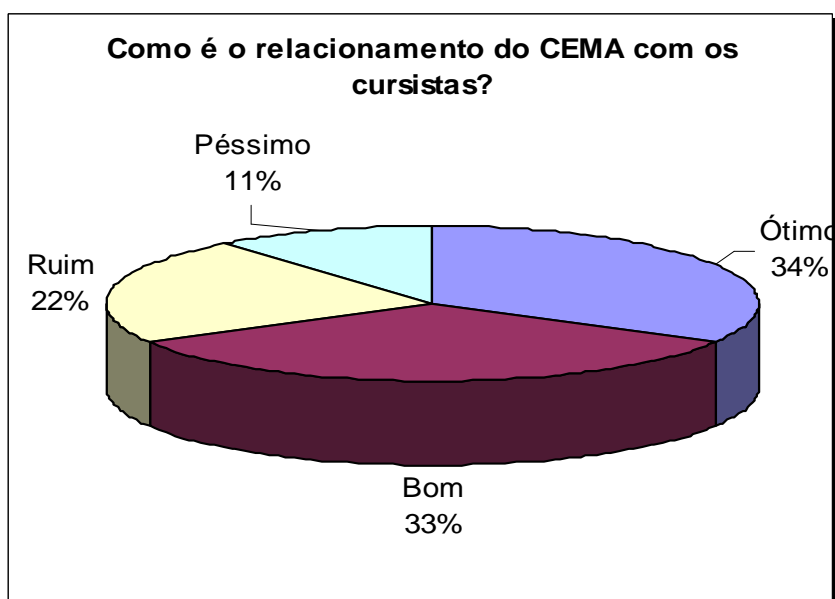


Gráfico 9: Como é o relacionamento do CEMA com os cursistas?

Ao serem questionados sobre suas respostas à referida pergunta, o entrevistador obteve respostas como o fato de que quem faz a diferença são os instrutores, e que a direção e coordenação do Centro Espírita Maria Madalena não é presente. Foi observado que os cursistas sentem uma relação de descaso da diretoria, como se a diretoria esquecesse que os cursistas serão os futuros trabalhadores. De acordo com um dos entrevistados: “A diretoria e coordenação do CEMA não valoriza o cursista como futuro trabalhador”.

Observa-se no gráfico 10 que nenhum trabalhador considerou ótimo, 34% (trinta e quatro por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, 22% (vinte e dois por cento) consideram péssimo, e 33% (trinta e três por cento) não respondeu.

Aqueles que não responderam alegaram que nunca ter trabalhado no departamento, e por isso não tinham condições de responder. Metade dos que responderam à pergunta consideram mais como assistencialismo do que assistência material, ou seja, acreditam que não há preocupação e ações para que as pessoas assistidas deixem de necessitar daquela ajuda que deveria ser temporária, e assume caráter fixo.

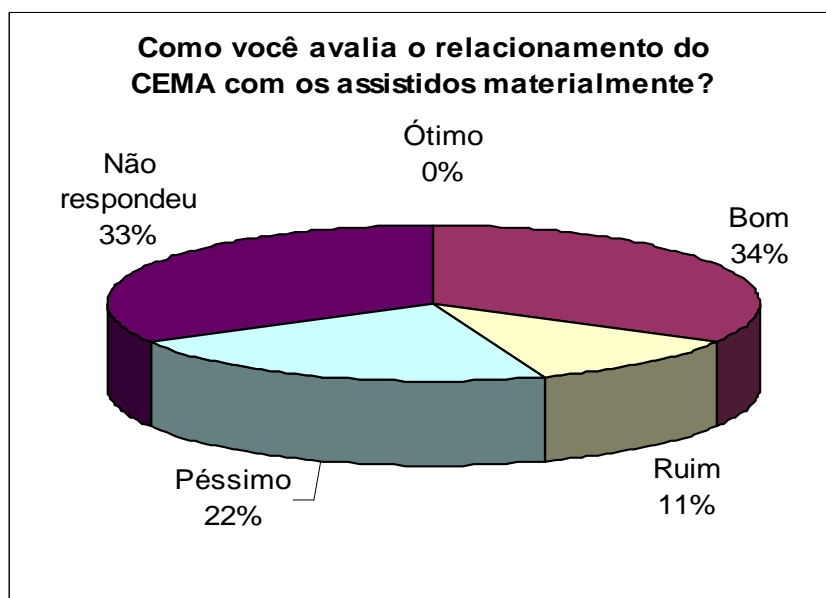


Gráfico 10: Como você avalia o relacionamento do CEMA com os assistidos materialmente?

Observa-se no gráfico 11 que 45% (quarenta e cinco por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

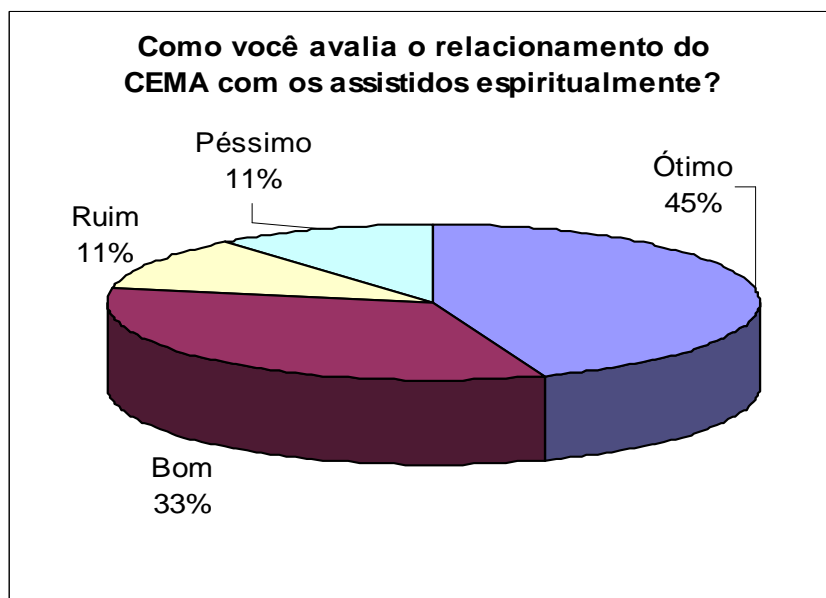


Gráfico 11: Como você avalia o relacionamento do CEMA com os assistidos espiritualmente?

Percebeu-se que o Centro Espírita Maria Madalena, tem uma grande atenção e esforço por parte da maioria dos trabalhadores, inclusive da diretoria e coordenação. Percebeu-se durante as entrevistas que é como se o principal objetivo do Centro Espírita Maria Madalena fosse ajudar as pessoas espiritualmente, e que todas as outras atividades tivessem menos importância. Aqueles que consideram ruim, afirmam que tem-se ótimos resultados, mas que falta acompanhamento no pós-tratamento.

3.4 Sociedade

3.4.1 Stakeholders

Um termo usado em administração que refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa. De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos).

Segundo Welch (2005), a definição do termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma [organização](#) e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa [organização](#). Estão incluídos nos *stakeholders* os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa.

3.4.2 Empresa cidadã (empresa e sociedade)

Segundo Drucker (1995), a empresa-cidadã se desenvolve imersa na sociedade onde busca seus clientes, funcionários, fornecedores e outros insumos necessários para sua operação. Ela não se ate apenas aos resultados financeiros expressos pelo balanço, mas inovou com a formulação de um balanço social, onde avalia sua contribuição à sociedade.

Ainda segundo Drucker (1995) as empresas podem relacionar-se com a sociedade assumindo diferentes posturas: algumas adotam uma atitude predatória, exploradora, em relação ao bem comum, por ex. prejudicando pessoas, poluindo o meio ambiente, etc.; outras assumem uma posição de neutralidade, considerando que lhes bastam recolherem seus impostos, remetendo ao governo a responsabilidade pela eliminação das mazelas sociais; a empresa-cidadã, no outro extremo, adota posição pró-ativa de querer contribuir para encaminhar soluções para os problemas sociais.

3.4.3 Responsabilidade socioambiental

Na segunda metade do século XX, a revisão das praticas empresariais gera a superação do capitalismo industrial por uma era pós-industrial (TENORIO, 2004).

Segundo Toffler (apud TENORIO 2004) a sociedade pós-industrial se forma com base não só na geração de lucro, mas em princípios como a qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a organização social de múltiplos objetivos e as ações sociais realizadas por indivíduos e por organizações.

3.4.4 O contexto da Empresa Pesquisada

O Centro Espírita Maria Madalena já é reconhecido pela população de Planaltina-DF com instituição séria que contribui para desenvolvimento social da sociedade.

3.4.4.1 Stakeholders

Os stakeholders do Centro Espírita Maria Madalena são as pessoas assistidas, os sócios, os cursistas, os trabalhadores, os freqüentadores, a comunidade de Planaltina-DF, os espíritas e centros espíritas da região. Essas são as pessoas interessadas no bom funcionamento do Centro Espírita Maria Madalena. Apesar de não haver o ganho financeiro (lucro), é a partir das atividades da instituição que esses interessados conseguirão alcançar seus objetivos, seja na satisfação do trabalho voluntário, na aquisição de conhecimento sobre o espiritismo, na ajuda recebida tanto espiritualmente quanto materialmente, seja na melhora da condição social da sociedade de Planaltina.

Percebe-se no gráfico 12 que 33% (trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

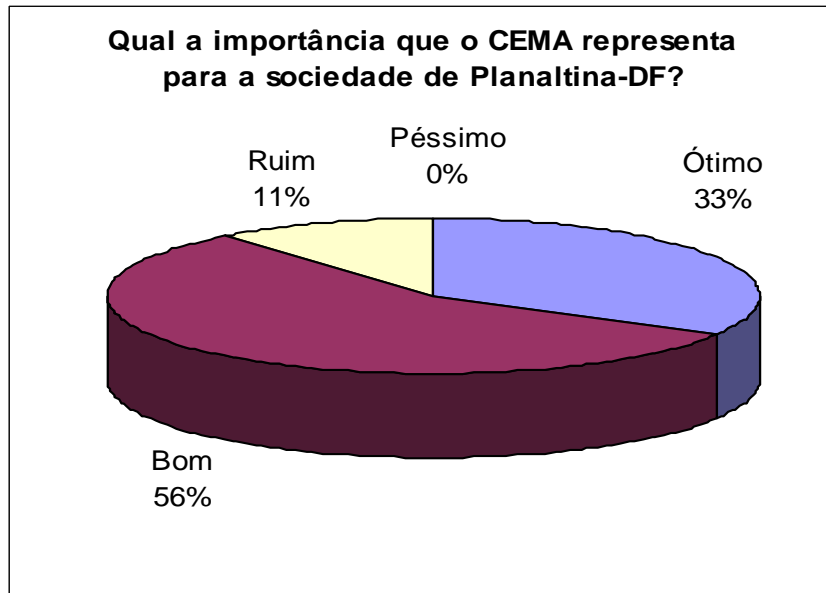


Gráfico 12: Qual a importância que o CEMA representa para a sociedade de Planaltina-DF?

Todos os entrevistados afirmaram que o Centro Espírita Maria Madalena é importante para Planaltina, mesmo aqueles que consideram ruim, o disseram somente por que acreditam que a instituição pesquisada deve divulgar melhor o

espiritismo e os resultados obtidos. Afirmam que é referência em auxílio às pessoas e na prática do cristianismo.

3.4.4.2 Empresa cidadã (empresa e sociedade)

O Centro Espírita Maria Madalena tem como um dos objetivos a melhora da sociedade da qual faz parte. Toda e qualquer pessoa é tratada de forma igual, sem distinção de raça, cor, sexo, idade, ou qualquer outro tipo de discriminação. As atividades realizadas, ou simplesmente a presença das pessoas é respeitada.

As ações não se restringem somente aqueles que fazem parte do grupo do Centro Espírita Maria Madalena, mas a toda comunidade de Planaltina e a todos que procuram o Centro Espírita Maria Madalena, de forma direta e indireta. Além disso o Centro Espírita Maria Madalena possui todos os títulos possíveis para uma instituição filantrópica religiosa, o que reforça sua responsabilidade e compromisso com o auxílio ao próximo.

No gráfico 13 percebe-se que 24% (vinte e quatro por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 37% (trinta e sete por cento) consideram bom, 13% (treze por cento) consideram ruim e, 13% (treze por cento) consideram péssimo, e 13% não respondeu alegando não possuir informações suficientes para isso.

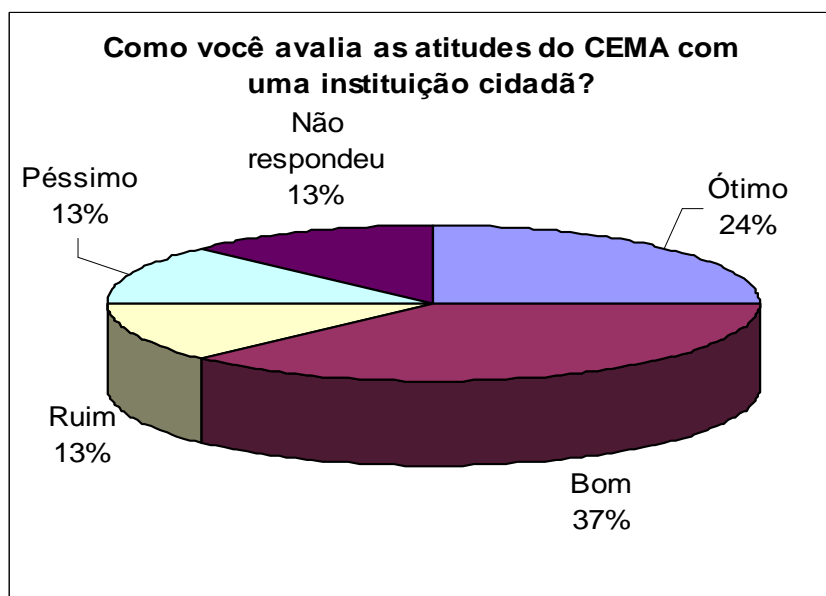


Gráfico 13: Como você avalia as atitudes do CEMA como uma instituição cidadã?

Os entrevistados alegaram que o Centro Espírita Maria Madalena se envolve nas ações sociais de cunho geral. Aqueles que consideram ruim, alegaram que a instituição já se envolve, mas que pode fazer muito mais.

3.4.4.3 Responsabilidade sócio-ambiental

Observa-se no gráfico 14 que 34% (trinta e quatro por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 22% (vinte e dois por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim, 11% (onze por cento) consideram péssimo, e 22% (vinte e dois por cento) não respondeu alegando desconhecer se a instituição pesquisada tinha essa preocupação.

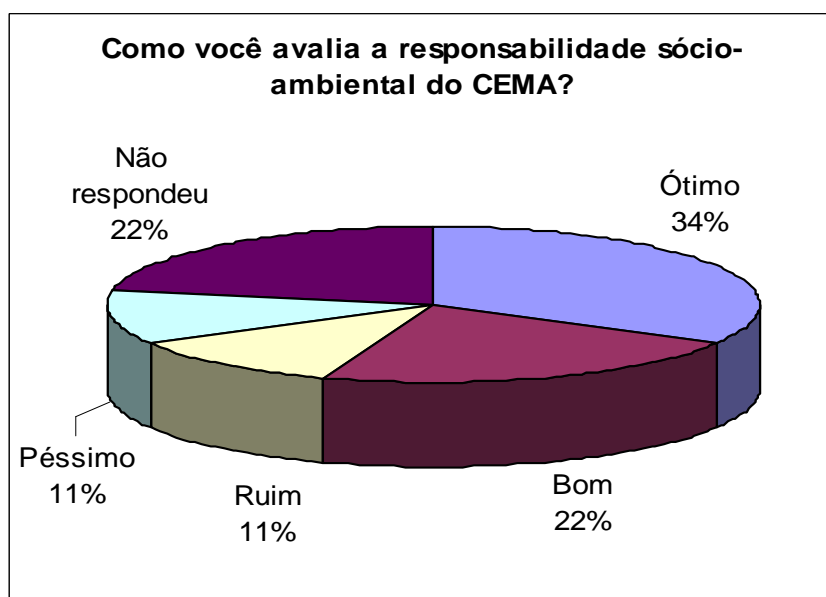


Gráfico 14: Como você avalia a responsabilidade sócio-ambiental do CEMA?

O entrevistador percebeu durante as entrevistas que os trabalhadores não identificavam esse tipo de atitude da instituição, mas como não há poluição, prejuízos ao meio-ambiente, desperdício de água ou luz, consideram ótimo ou bom. Foi observado por um entrevistado que o Centro Espírita Maria Madalena não faz coleta seletiva de lixo, e por outro que nas reuniões públicas alguns expositores falam a respeito da importância do meio-ambiente.

3.5 Informações e Conhecimento

3.5.1 Era da informação

Segundo Chiavenato (1999), na Era da Informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro. Gradativamente, o capital financeiro - que predominou na Era Industrial - está cedendo lugar para o capital intelectual, como a base fundamental das operações empresariais.

Em um mundo onde os tradicionais fatores de produção - natureza, capital e trabalho - já esgotaram e exauriram a sua contribuição para os negócios, às empresas estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentarem a sua vantagem competitiva. Criatividade e inovação através de idéias. E idéias provêm do conhecimento, que está na cabeça das pessoas.

O fato é que as empresas bem-sucedidas estão se transformando em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, onde a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida através de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Assim, o capital intelectual está se tornando um conceito fundamental para as organizações que miram o futuro.

3.5.2 Informações organizacionais

Segundo Calazans (2006), o uso da informação pelas organizações é considerado um dos recursos mais importantes para garantir a competitividade nos dias atuais. A informação é criada, tratada e transferida às organizações, sendo a eficiência desse processo a garantia do bom desempenho e do deslocamento da organização para patamares mais elevados de competitividade.

A informação organizacional possui características e dimensões específicas. Um de seus segmentos é a informação estratégica, que tem como principal objetivo o uso de dados, informação e conhecimento para agregação de valor a produtos e/ou serviços, garantindo a sobrevivência da organização aos desafios atuais.

A conceituação e definição do uso da informação organizacional e estratégica permitem um maior conhecimento do ambiente informacional e da sua gestão, identificando características, funcionalidades, necessidades e valores.

3.5.3 Sistemas de informações

Segundo Laudon (2004), um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando junto para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas. Essencialmente, os sistemas de informação transformam os dados em uma forma utilizável para a coordenação de fluxo de trabalho de uma empresa, ajudando empregados ou gerentes a tomar decisões, analisar e visualizar assuntos complexos e resolver outros tipos de problemas.

O'Brien (2001) caracteriza dados como fatos ou observações crus, normalmente sobre fenômenos físicos ou transações de negócios. Mais especificamente, os dados são medidas objetivas dos atributos (as características). Já informações podem ser definidas como dados que foram convertidos em um contexto significativo e útil para usuários finais específicos.

3.5.4 Informações e a tomada de decisão

Reforça O'Brien (2001) que sistemas e tecnologias de informação se tornaram um componente vital ao sucesso de empresas e organizações. Por isso, eles constituem um campo de estudo essencial em administração e gerenciamento de empresas. A tecnologia da informação pode ajudar todos os tipos de empresas a melhorarem a eficiência e eficácia de seus processos empresariais, tomada de decisões gerenciais e colaboração de grupos de trabalho e com isso fortalecer suas posições competitivas em um mercado em rápida transformação.

Segundo O'Brien (2001), os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização:

- Suporte de seus processos e operações;
- Suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes;
- Suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva.

De acordo com uma pesquisa desenvolvida por Browne (1992) demonstra que a mesma parte de uma informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório, o que quer dizer que ocorrem interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato de informação.

Vieira (1993) nos diz que: “O sustentáculo da gestão estratégica, que consiste essencialmente em saber como, quando e por que meios alternar estabilidade e mudanças, ou inovações, em consonância com os objetivos da empresa e as condições ambientais”.

3.5.5 O contexto da Empresa Pesquisada

Observa-se no gráfico 15 que nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram ruim, e 11% não respondeu alegando não ter condições de responder.

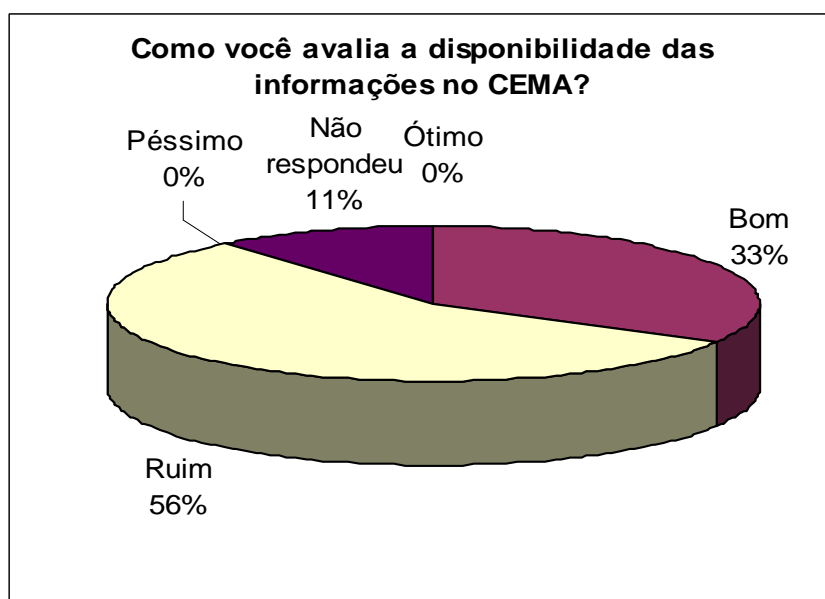


Gráfico 15: Como você avalia a disponibilidade das informações no CEMA?

Cinco entrevistados informaram que há poucas informações e muitas vezes são difíceis de se obter. Afirmam ainda que tem poucas informações sobre os mais diversos assuntos.

Observa-se gráfico 16 que 11% (onze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 34% (trinta e quatro por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, 22% (vinte e dois por cento) consideram péssimo, e 11% não respondeu alegando não saber responder.

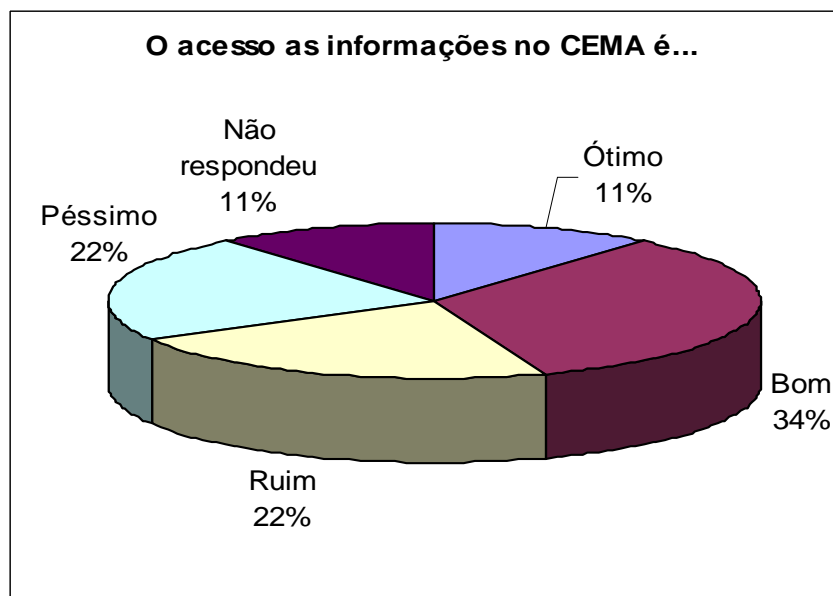


Gráfico 16: O acesso as informações no CEMA é...

Os entrevistados que consideram ótimo ou bom afirmam que toda vez que precisaram de alguma informação conseguiram.

Percebe-se que no tocante aos dois últimos gráficos, referente à disponibilidade de informações e ao acesso as informações, a maioria dos entrevistados avaliou de forma ruim ou péssima. Apesar de nenhum entrevistado afirmar falta de comunicação, 3 afirmaram que falta divulgação da informação sobre o Centro Espírita Maria Madalena e sobre a espiritualismo. E divulgar é comunicar, portanto mais uma vez conclui-se que existe o problema da comunicação.

Observa-se no gráfico 17 que 11% (onze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 34% (trinta e quatro por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim, nenhum consideram péssimo, e 33% (trinta e três por cento) não responderam, alegando nunca terem usado a biblioteca.

Daqueles que responderam ótimo ou bom, 3 disseram ter muitos títulos, outros 3 afirmaram que já foi ótimo, mas que do segundo trimestre de 2009 até agora houve piora do atendimento.

A Biblioteca do Centro Espírita Maria Madalena possui mais de 500 títulos a disposição para empréstimos, sendo romances espíritas, infantis, de estudos, e outras publicações. Seu acervo resume-se a livros espíritas, e locação é gratuita, bastando que a pessoa cadastra-se na biblioteca. O prazo do empréstimo é de 14

dias, e é aberta ao público às quintas-feiras, domingos, e 3º sábado do mês, antes e após as reuniões públicas.

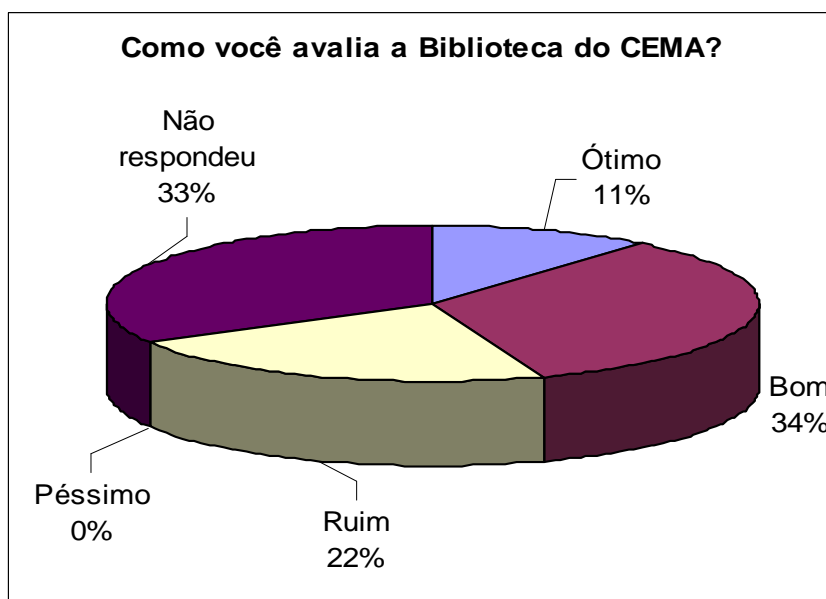


Gráfico 17: Como você avalia a Biblioteca do CEMA?

3.5.5.1 Era da informação

O Centro Espírita Maria Madalena por ser uma instituição sem fins lucrativos, não tem uma fonte de renda segura, e depende principalmente das mensalidades dos sócios (voluntária), e de doações.

De acordo com os balancetes divulgados pela Tesouraria, as mensalidades dos sócios mal conseguem pagar as despesas básicas, como água, luz, telefone, material de limpeza e conservação, contador. Não se pode contar com as doações, pois hoje pode ter muita, e amanhã pode não ter nada. Isso faz com seus colaboradores consigam extrair o máximo de aproveitamento dos recursos com o mínimo de recursos financeiros que tem.

Para driblar as dificuldades financeiras encontradas são utilizadas inovações e criatividade, e se não fosse o empenho e soluções criativas dos trabalhadores não seria possível realizar nem metade do que se faz hoje, seja nas artes, no ensino, na divulgação, na administração, em todas as atividades do Centro Espírita Maria Madalena.

3.5.5.2 Informações organizacionais

Apesar de todas as soluções e inovações criativas, estas acabam restringindo-se à memória da pessoa ou grupo que a utilizou. O registro e arquivo dessas soluções não existe e portanto, perde-se no tempo e não pode ser aprimorado nem, tampouco, servir de aprendizado.

Nem o próprio coordenador ou secretaria da atividade acaba registrando esses acontecimentos, apenas aqueles com maior gravidade ou importância são compartilhados e analisados.

Mas uma instituição não é só feita de grandes e importantes informações, as pequenas e simples que fazem parte do dia a dia, do operacional, é de muita importância. O registro e arquivamento é importante para que na próxima vez ou no próximo ano (já que muitas atividades são cíclicas), que for realizar aquela atividade, coordenar aquele evento, dar aquela aula, exista acesso fácil, rápido e preciso do que foi feito, e de como ele pode melhorar ou adaptar para melhor atender as suas expectativas, do grupo ou da instituição.

Percebemos que até mesmo os dados históricos, fotos, soluções, problemas não tem registro, e se o tem não existe acesso rápido e fácil dessas informações. Atualmente a diretoria e coordenação estão pedindo aos trabalhadores que tenham fotos do Centro Espírita Maria Madalena que doem uma cópia para arquivamento.

3.5.5.3 Sistemas de informações

O sistema de informações do Centro Espírita Maria Madalena ainda encontra-se em fase de elaboração e produção e tem uma longa caminhada pela frente. Os resultados, os processos, as soluções, as inovações, as dificuldades, os problemas e as demais informações a respeito do Centro Espírita Maria Madalena ainda são guardadas sem uma sistematização ou controle. Muitas informações sequer são registradas e arquivadas, conforme citado anteriormente.

Muitas pessoas têm informações sobre os diversos departamentos, mas ficam com elas, em seu arquivo particular, sem um arquivamento na própria instituição. A própria história está na memória daqueles que participaram da construção, mas não no arquivo da instituição.

Os próprios títulos adquiridos quase foram perdidos pela falta de acompanhamento, pois a diretoria que os obteve, não deixou sistematizado que seria necessário

renova-los anualmente, com a apresentação dos relatórios contábeis e das atividades junto aos órgãos competentes.

3.5.5.4 Informações e a tomada de decisão

A tomada de decisão ainda hoje é baseada nas informações que aquela diretoria e coordenação possuem, e não necessariamente no histórico e nas informações do Centro Espírita Maria Madalena. Afirma-se isso, pois quando da necessidade de decidir algo, procura-se na memória ou nas anotações individuais o que é importante e que fará diferença se tomar ou deixar de tomar aquela decisão.

Não é possível buscar num sistema ou no arquivo se aquela decisão já foi discutida ou implementada. Não é possível, por exemplo, buscar de forma rápida e ágil se aquele assunto já foi tratado na década de oitenta, ou na década de noventa. A única forma é identificar se algum membro da atual diretoria ou coordenação esteve presente e se recordar.

3.6 Pessoas

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da equipe, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida as mudanças do mercado.

Atualmente, as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas, antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos dotados de habilidades, capacidade e conhecimento para a execução de tarefas para alcançar os objetivos da empresa. Hoje, há a percepção das pessoas como pessoas realmente, ou seja, dotadas de características próprias de personalidade, valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. Pessoas fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que leva a organização na direção que ela determina. Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle e padronização. Gerir pessoas significa hoje o envolvimento e o desenvolvimento dos mesmos.

Segundo Vergara (1999) “nessa nova era o que se quer são pessoas que tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmas e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem. Parece claro que tais pessoas devem ter certas características pessoais capazes de facilitar o processo de influência”.

3.6.1 Recrutamento e Seleção

Chiavenato (1999) afirma que “Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”. Ainda segundo Chiavenato (1999), “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento”. Isso significa dizer que o anúncio deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é uma lista dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregados (WERTHER e DAVIS, 1983).

3.6.2 Seleção de Pessoas

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, é uma atividade tipicamente positiva e convidativa; a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstrativa. Assim da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo; o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

Existe uma série de conceitos e definições sobre seleção de pessoal. De acordo com Chiavenato (1999), “Seleção é o processo onde um recrutador escolhe dentro os candidatos, a pessoa que mais se adequar dentre os candidatos para a vaga

disponível”. (DECENZO e STEPHEN 1996, apud CHIAVENATO, 1999) afirmam que “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”.

“Seleção é o processo pelo qual uma organização faz a escolha através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado” (IVANCEVICH, 1995).

“Seleção é a obtenção e uso da informação e a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego” (MILKOVICH, 1994).

Gil (1994) aponta como escolha do método de seleção algumas opções tais como: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, teste psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

A seleção é importante, pois, as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme. As diferenças individuais entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentido de se fazer seleção, pois, se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção (CHIAVENATO, 1999).

A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo.

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar um serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre responsabilidade de linha

(de cada chefe ou gerente) ou função de staff (prestação de serviço do órgão especializado) (CHIAVENATO, 1999).

3.6.3 Capacitação e desenvolvimento

Nos últimos anos as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus empregados passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências humanas ou profissionais.

Assim, o treinamento do funcionário passou a ser assunto de interesse das organizações. A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes e assim, diversos autores têm apresentado definições com relação ao treinamento.

De acordo com Chiavenato (1999) quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Na visão de C.Certo (apud CHIAVENATO, 1999) o treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

De acordo com Dessler (apud CHIAVENATO, 1999) “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”.

Segundo Ivancevich (apud CHIAVENATO, 1999) “treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos”.

Como afirma DeCenzo (apud CHIAVENATO, 1999), treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e

que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

Atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm se tomando cada vez mais vitais para as organizações, devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário internacional.

Treinamento de pessoal tem sido definido de diversas maneiras, porém uma das definições mais aceita na literatura estrangeira é a proposta por Goldstein (apud CHIAVENATO, 1999), onde o processo de treinamento é visto como a “aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria de desempenho no trabalho” (GOLDSTEIN, apud CHIAVENATO, 1999).

3.6.4 Gestão do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) podemos entender como o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

A gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Para Peter Drucker (1999) “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”.

3.6.5 Retribuição e benefícios (cargos e salários)

As retribuições e benefícios são elementos importantes e que devem ser considerados pelas organizações na criação e manutenção de um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, com a participação das pessoas. O incentivo é uma forma de estimular ou entusiasmar o funcionário no seu trabalho com a organização; pode ser uma vantagem destinada a estimular as atividades da organização.

Para Nascimento (2001) "A função da Administração de Cargos e Salários é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador".

3.6. Avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2005) "A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a contribuição para o negócio da organização".

Avaliar o desempenho humano não é nada fácil. É uma tarefa árdua para todos os que têm envolvimento com o processo. Tanto avaliados como avaliadores precisam ter plena consciência do valor deste processo, senão nada feito, pois a avaliação acaba com um fim em si mesma e todo o esforço para tal processo acaba perdido. O que representa ao final além do prejuízo em termos de dinheiro, um fator desmotivador e até de perda ou baixa de auto-estima.

Os colaboradores avaliados devem ser informados, para que se conscientizem que os objetivos principais da avaliação serão os resultados das metas traçadas, a projeção e não apontamento de erros para que haja punições, ou acertos para que haja "prêmios", seja qual for a natureza.

Os colaboradores que estiverem na posição de avaliar, por sua vez, devem proceder de maneira ética, limpa e livre de qualquer cunho pessoal.

Depois de tudo funcionando desta forma, ainda se faz necessário que as partes interajam. O colaborador que estiver no papel do avaliador deverá fornecer um *feedback* ao colaborador avaliado e, juntamente com o mesmo, traçar metas para a melhora do desempenho, sejam elas quais forem. O importante é que cheguem a

um consenso sobre como poderão trabalhar para melhorar este desempenho insatisfatório.

É importante também que o colaborador que esteja avaliando, que na maioria das vezes é o pretense "líder", faça uma auto-análise para verificar quais foram suas possíveis falhas no exercício da liderança com relação ao seu avaliado de baixo desempenho.

É preciso estar aberto para aceitar que, muitas vezes, a causa do baixo desempenho está no líder, que por suas atitudes e comportamentos acaba por minar o desempenho de seus colaboradores, causando uma perda de motivação constante.

Pior ainda é a situação em que a liderança que além de não agir como facilitadora age como "dificultadora" deixando membros de sua equipe estacionados por saberem que um subordinado desempenharia um ótimo papel se estivesse na sua função. Infelizmente, a avaliação de desempenho ainda sofre na maioria das organizações porque muitos podem ser os entraves para sua realização.

Mas apesar das dificuldades, a avaliação de desempenho funciona sim e é de extrema importância para qualquer organização, essencial para se atingir os objetivos definidos, mas muito dependerá de quem e principalmente de como ela é aplicada.

3.6.7 Qualidade de vida no trabalho

Considera que a organização precisa, de um lado, ser capaz de atrair e reter as pessoas que necessita para suas operações e para suas estratégias e, de outro, manter um clima organizacional que faça com que a força de trabalho explore ao máximo seu potencial, de forma a assegurar o alto desempenho. Contempla, também, uma orientação a organização para manter práticas compatíveis com a sua responsabilidade de zelar pela integridade física das pessoas que atrai para sua força de trabalho.

“A melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho para os funcionários é a garantia de melhor desempenho financeiro para a organização. Já se sabe, por meio de pesquisas, que investir em capital humano é bom para os resultados das

empresas, pois, além de outros aspectos, as pessoas ficam mais comprometidas com o negócio”. (JOSE TOLOVI JR)

3.6.8 O contexto da Empresa Pesquisada

Foi questionado com é o relacionamento da coordenação e diretoria com os trabalhadores e o gráfico 18 seguinte mostra o resultado obtido.

Observa-se no gráfico 18 que nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram bom, e 44% (quarenta e quatro por cento) consideram ruim.

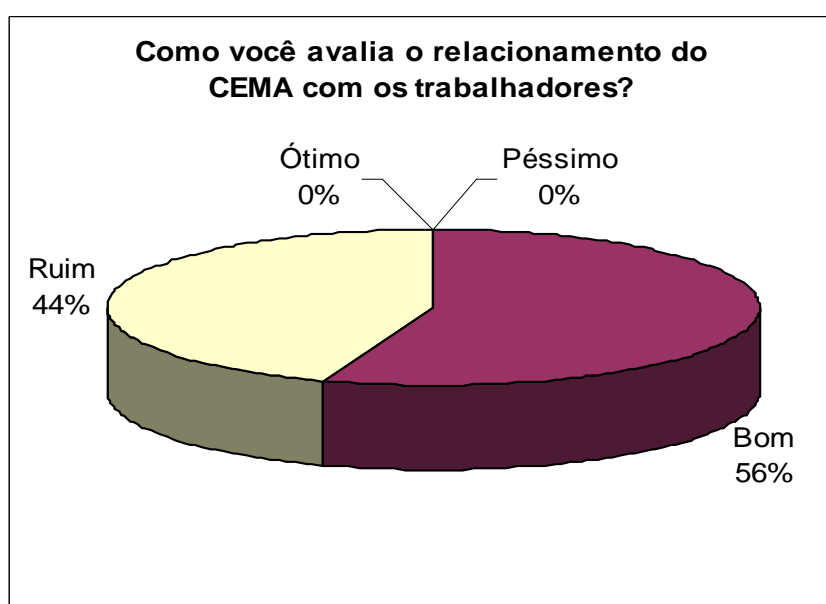


Gráfico 18: Como você avalia o relacionamento do CEMA com os trabalhadores?

Aqui mais uma vez o problema da comunicação foi citado pelos entrevistados que também relataram que falta motivação, e há poucos convites para ingressar em alguma atividade.

Alguns informaram ainda que demoraram a ingressar em alguma atividade, por que estava esperando o convite, e que conhecem outras que continuam esperando um convite para poder trabalhar. O entrevistador percebeu durante a entrevista que há diferença entre o convite de um diretor ou coordenador, e de um trabalhador sem esse cargo. O convite esperado é de um diretor ou coordenador, e quando o convite é feito por alguém sem cargo é como se não tivesse havido o convite.

3.6.8.1 Recrutamento e seleção de pessoas

O recrutamento é feito através de convite ao freqüentador, cursista, ou outra pessoa que participe de alguma forma do Centro Espírita Maria Madalena. A pessoa é convidada a ingressar em alguma atividade, e tenta-se atender a expectativa da pessoa e do Centro Espírita Maria Madalena.

Há muitas vezes uma apresentação para conhecer as atividades que a instituição pesquisada tem e oferece, e a pessoa escolhe o que quer fazer. Algumas atividades exigem pré-requisitos, e quando o trabalhador alcança esses requisitos já pode trabalhar, como é o caso do trabalho de “passe magnético”, que para participar é necessário já ter feito pelo menos os cursos Noções Básicas da Doutrina Espírita, Nosso Lar, e o Curso Passe, este inclusive feito em dois períodos sendo o primeiro teórico e o segundo prático.

O Centro Espírita Maria Madalena não vai ao mercado buscar e escolher os melhores, o que acontece é o aproveitamento daqueles que já freqüentam o Centro Espírita Maria Madalena e tem a vontade e disponibilidade de realizar algum trabalho, diferentemente das empresas com fins lucrativos.

Já a seleção é feita através dos requisitos e comprometimento da pessoa. Mais uma vez busca-se atender as necessidades de ambos, trabalhador e instituição pesquisada. Outra forma de seleção é feita pela própria pessoa, que se dispõe a trabalhar em determinada atividade.

Observa-se no gráfico 19 que 33% (trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 45% (quarenta e cinco por cento) consideraram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideraram ruim e, nenhum consideraram péssimo.

Cinco entrevistados afirmaram terem sido bem recebidos, quatro afirmaram que há um bom interesse nessa atividade da parte dos trabalhadores. Importante destacar que todos os entrevistados elogiaram muito o senhor Abadio, dizendo que ele faz um ótimo trabalho na recepção do Centro Espírita Maria Madalena.

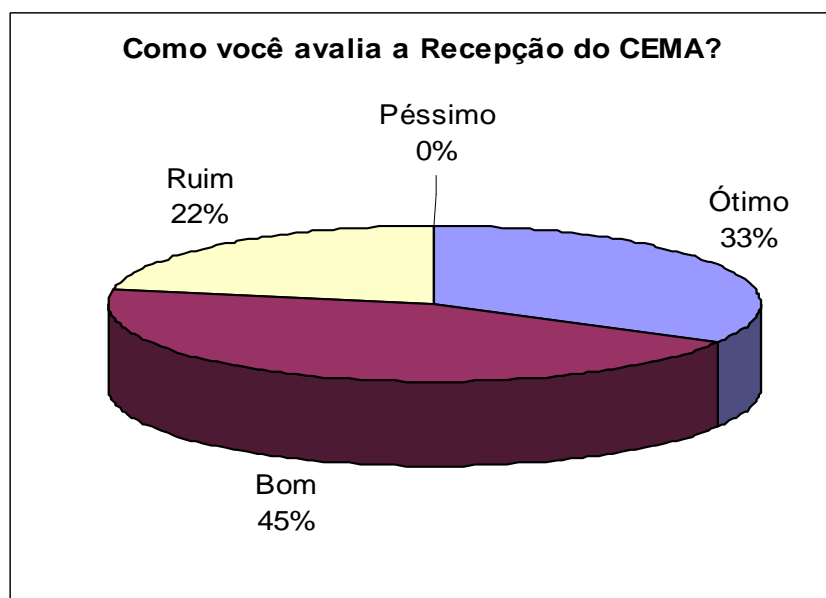


Gráfico 19: Como você avalia a Recepção do CEMA?

3.6.8.2 Capacitação e desenvolvimento

Diferentemente das empresas com fins lucrativos, o Centro Espírita Maria Madalena não seleciona seus melhores candidatos e aqueles que estão mais alinhados com a empresa. O objetivo é auxiliar o próximo, por isso a gestão do conhecimento é diferenciada, pois aceita-se qualquer um que queira conhecer a doutrina espírita, ou auxiliar o próximo. Há uma capacitação e desenvolvimento, mas para pessoas que se voluntariam para o trabalho.

Para a maioria das atividades há uma explicação do trabalho e o trabalhador vai aprendendo com a prática, já outras atividades exigem um treinamento maior e mais complexo com cursos específicos, que podem durar dias, semanas, meses, e até anos. Principalmente na área da mediunidade.

Para as atividades que exigem requisitos, o treinamento geralmente é composto por uma parte teórica e outra prática, antes do trabalhador estar apto a exercer a função.

Muitas das atividades não exigem um alto nível de conhecimento, simplesmente a boa vontade, como é o caso das atividades de limpeza e manutenção, algumas atividades de divulgação do espiritismo, e de assistência. Como exemplo pode citar a Campanha de Fraternidade Auta de Souza, cujo objetivo é divulgar o espiritismo através da entrega de uma mensagem de conforto espiritual nos lares, e oportunizar o lar visitado a fazer alguma doação para outras famílias mais necessitadas. Essa

atividade é realizada em dupla, geralmente ficando um menos experiente com outro mais experiente.

Há um plano básico de ensino sobre o espiritismo, com duração de quatro semestres, mas não é obrigatório para o trabalho voluntário, apenas para algumas atividades dentro do centro espírita. Para os interessados em conhecer o espiritismo, posteriormente ele pode ir se aprofundando no assunto ou na atividade, através de cursos, seminários e encontros promovidos pela instituição pesquisada ou outras instituição semelhantes.

De ninguém é exigido que já saiba ou que aprenda sozinho. Importante ressaltar que mesmo sendo um centro espírita, não são realizadas somente atividades mediúnicas, mas uma grande variedade de outras atividades envolvendo as artes, a assistência, a divulgação, o estudo, a administração, e outras.

Observa-se no gráfico 20 que 33% (trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 45% (quarenta e cinco por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

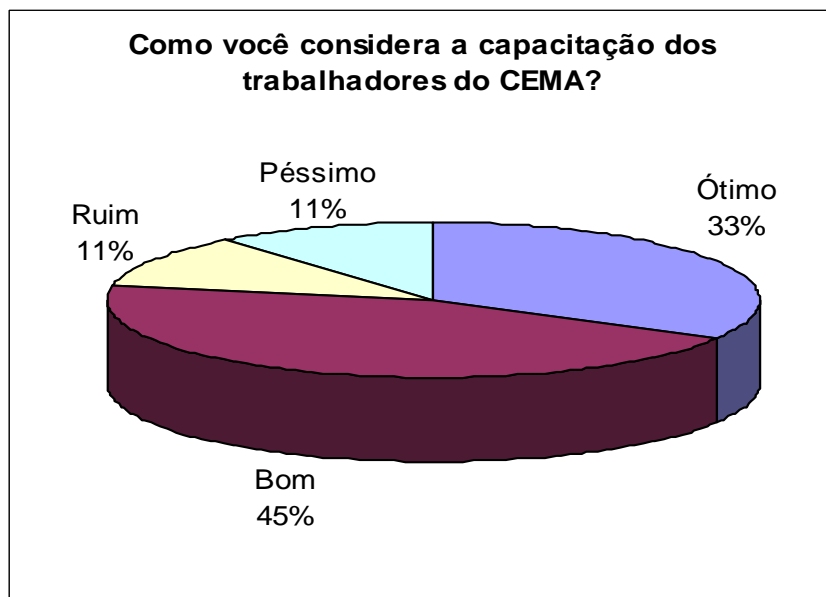


Gráfico 20: Como você considera a capacitação dos trabalhadores do CEMA?

A maioria dos entrevistados considera que o Centro Espírita Maria Madalena oferece a capacitação básica e necessária para cada atividade, mas que essa capacitação depende mais do trabalhador do que da instituição.

Sobre a capacitação dos diretores e coordenadores temos no gráfico 21 os resultados.

Observa-se no gráfico 21 que 22% (vinte e dois por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

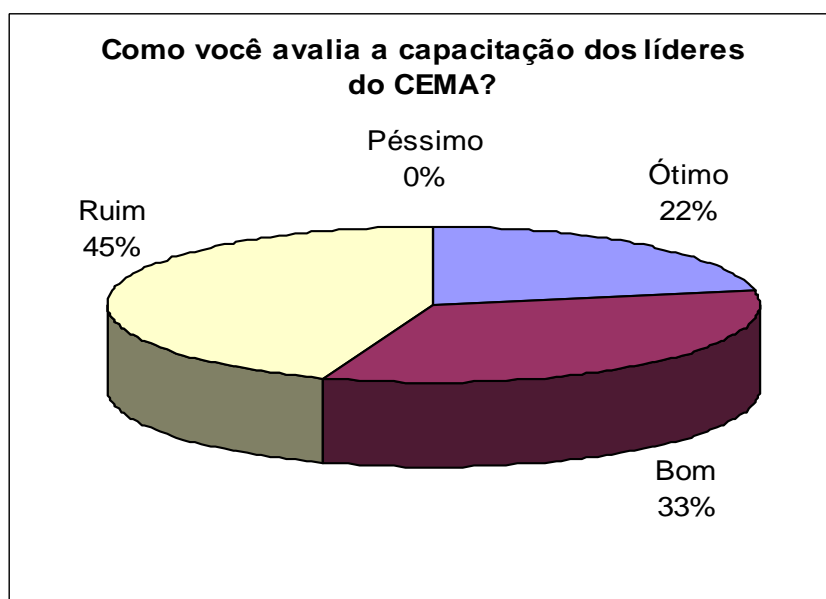


Gráfico 21: Como você considera a capacitação dos líderes do CEMA?

Mais uma vez foi relatado pelos entrevistados a falta de comunicação dos líderes. Apesar da maioria dos trabalhadores considerarem ótimo ou bom a capacitação dos líderes, afirmaram que vem da experiência adquirida fora do Centro Espírita Maria Madalena, ou seja, não há uma capacitação interna dos líderes.

Também foram questionados quanto a capacitação individual para realizar um trabalho qualquer no Centro Espírita Maria Madalena. O resultado está no próximo gráfico.

Observa-se no gráfico 22 que 33% (trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

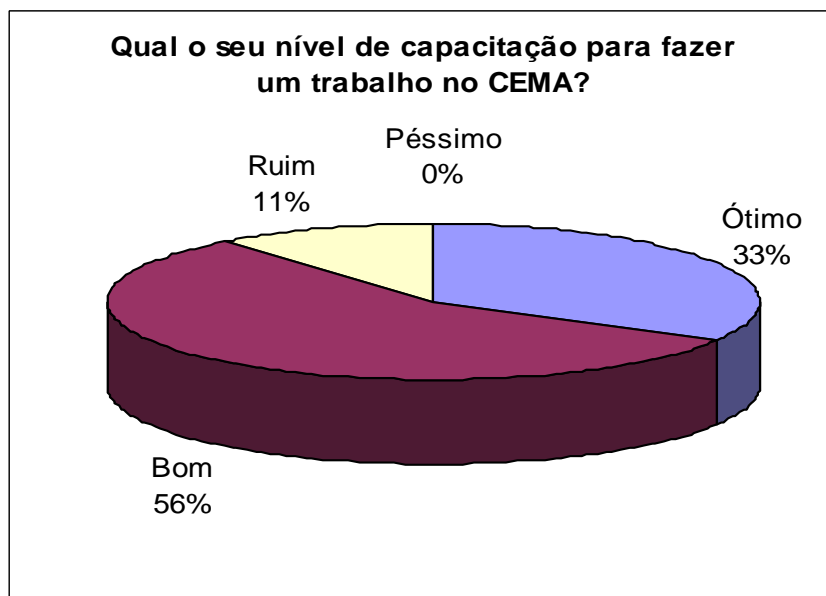


Gráfico 22: Qual o seu nível de capacitação para fazer um trabalho no CEMA?

A maioria afirma estar capacitada para realizar a atividade na qual está atuando hoje, buscam aprimorar-se, fazendo cursos e reciclagem. Os entrevistados que consideram ruim alegaram falta de conhecimento, mesmo já tendo feito todo o ciclo básico de estudos e já ter atuado em algumas atividades.

Observa-se no gráfico 23 que 34% (trinta e quatro por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim, nenhum consideram péssimo, e 11% não respondeu alegando preferir não responder.

Os entrevistados elogiaram os instrutores, afirmando que estes são capacitados. Alguns afirmaram que terminaram os cursos com muitas dúvidas, e que faltam novos cursos, mas mesmo assim elogiaram os instrutores.

Percebe-se nos últimos 4 gráficos, que a capacitação dos trabalhadores em qualquer função ou cargo tem apresentado bons resultados. Nesse quesito o Centro Espírita Maria Madalena vem fazendo um bom trabalho, capacitando e reciclando seus trabalhadores das mais diversas atividades.

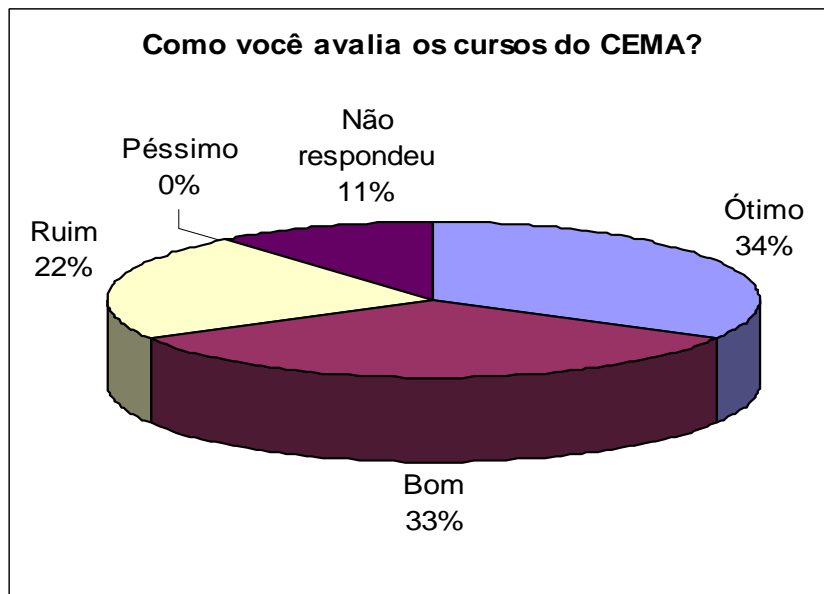


Gráfico 23: Como você avalia os cursos do CEMA?

3.6.8.3 Gestão do conhecimento

O Centro Espírita Maria Madalena ainda não possui uma gestão do conhecimento. As informações a respeito de sua história, seus costumes, sua cultura, seus participantes, freqüentadores, e tudo o mais que lhe rodeia estão espalhadas com diversas pessoas, seja em algum documento, foto, relatório, seja na memória.

Acerca do conhecimento do espiritismo, está muito além da maioria dos centros espíritas, pois há muito estudo, e inclusive atua em novos campos da mediunidade, fazendo trabalhos pioneiros a nível mundial. Para auxiliar nessa gestão, busca-se bastante contato com outros grupos espíritas, para trocar experiências. Algumas vezes diretamente, ou através de eventos e encontros regionais e nacionais.

3.6.8.4 Retribuição e benefícios (cargos e salários)

Não existe um plano de cargos e salários, até por que todos são trabalhadores voluntários e não recebem nada por isso, a não ser a satisfação pessoal de auxiliar pessoas, conhecer melhor a doutrina espírita, e conhecer outras pessoas que pensamentos parecidos com ele, e melhorar-se.

3.6.8.4 Avaliação de desempenho

O principal objetivo do trabalho realizado por alguém no Centro Espírita Maria Madalena é melhorar-se. A meta é que ao final daquela atividade, ele seja uma pessoa melhor do que quando iniciou.

A avaliação de desempenho acontece de forma diferenciada das empresas com fins lucrativos. Quando um trabalhador não consegue atingir um bom resultado, verifica-se juntamente ao trabalhador qual o motivo que levou a um resultado negativo, se há problemas por parte do trabalhador que dificulte seu desempenho, se há falhas por parte da equipe, se é necessário maior apoio ao trabalhador, ou se há necessidade de uma re-alocação do trabalhador em outra atividade. Não há uma metodologia ou sistematização dessa avaliação, geralmente acontece quando o trabalhador busca a presidência ou o diretor de seu departamento, ou ainda quando há problemas na atividade, como um resultado negativo.

Não há “punições” ou “premiações”, pois o principal beneficiado do resultado é o próprio trabalhador, e não a instituição. Aqueles que se destacam são convidados a assumirem cargos de liderança e coordenação, mas aqueles que não se destacam não são rebaixados ou demitidos.

Cada um contribui com o que pode e tem condições, outros mais, outros menos, o importante é dar o melhor de si no que se propôs a fazer. A avaliação existe, mas principalmente no intuito de que as atividades ocorram da melhor forma possível, para que o sucesso seja para todos aqueles que participaram o trabalho ou evento.

3.6.8.5 Qualidade de vida no trabalho

Todos aqueles que buscam um centro espírita estão buscando qualidade de vida. O Centro Espírita Maria Madalena não busca lucro em cima dos seus trabalhadores e colaboradores, apenas proporciona um ambiente e local para a realização de alguma coisa que não tem valor material.

Poucos são aqueles que procuram o Centro Espírita Maria Madalena para obter vantagens financeiras, políticas, ou qualquer outra, senão a de buscar a felicidade. Ninguém trabalha por obrigação, ou é obrigado a fazer o que não quer. Pode-se sair a qualquer momento, pois todos são voluntários e não empregados, a maior responsabilidade de um trabalhador é com ele mesmo, e não com seu coordenador. O Centro Espírita Maria Madalena não quer ninguém trabalhando infeliz, se percebe

isso, tenta reverter a situação, nem que para isso seja feita a indicação para outro lugar. Pois assim não estará perdendo um trabalhador, estará fazendo alguém feliz.

3.7 Processos

3.7.1 Processos de Negócio

O termo processo de negócio, embora abstrato, pode ser exemplificado de diversas formas. Uma definição bastante simplista e prática de entender é por meio da analogia com processos tangíveis como os observados em uma linha de produção. Ali é possível verificar um trabalho sendo executado por meio de diferentes atividades, seqüenciais, que colaboram para a composição do produto final. Muitas das técnicas e conceitos aplicados na gestão de processos foram concebidos em áreas fora da Administração, sobretudo na Engenharia de Produção, mais especificamente nas práticas do gerenciamento operacional (ARMISTEAD, HARRISON e ROWLANDS, 1995).

O processo de negócio, assim como o processo produtivo, é composto por diversas etapas ou atividades a serem executadas. Dessa forma, a seqüência de atividades para se vender um produto pode ser definida como processo de venda. A idéia de dividir o trabalho em atividades seqüenciais surgiu em meados do século 18, no início da Revolução Industrial, quando a mecanização exigiu a divisão do trabalho. Exemplo clássico está no célebre Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações, sólido livro em dois volumes com mais de mil páginas publicado em 1776 por Adam Smith (1993), que relata a experiência da fabricação de alfinetes dividida em 11 operações.

Todos esses conceitos são importados da Teoria dos Sistemas aplicada à administração, que surgiu na década de 1950 e floresceu na década de 1960, com larga aplicação nas empresas mais evoluídas em termos organizacionais. Essa teoria embasou o início da informatização das empresas. Nessa época, usava-se a expressão sistema administrativo; hoje, usa-se o termo processo no lugar do termo sistema.

“Processo de Negócio é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender os clientes”. (CRUZ, 2005).

Na concepção de Cruz (2005), quando executamos projetos de análise, modelagem, organização e melhoria de processos de negócio é importante que antes de começar tenhamos adotado uma metodologia de trabalho.

3.7.2 Processos de Apoio

Os processos de apoio dão suporte aos demais, contribuindo, assim, para o sucesso da organização, no objetivo de agregar valor para as partes interessadas. Esses processos considerados no Modelo Rumo à Excelência tratam dos métodos que a organização utiliza para identificar os requisitos, projetar, gerenciar e aprimorar seus processos e produtos.

“Os processos de apoio aparecem como atividades de grande importância, tendo em vista seu íntimo relacionamento com a produção.” Waldir Lima (apud PNQ CADERNO PROCESSOS, 2008).

3.7.3 O contexto da Empresa Pesquisada

3.7.3.1 Processos de Negócio

Pode-se observar que os processos de negócio no âmbito do Centro Espírita Maria Madalena são executados de forma estruturada e harmoniosa, são os processos mais estudados, analisados e o que se busca mais melhoria e aperfeiçoamento.

Na prática da mediunidade e assistência espiritual, a diretoria e a coordenação está sempre atualizada com novas práticas, idéias e sugestões a nível nacional e regional. Busca-se a excelência sem esquecer o principal, que a reforma íntima. São inúmeros processos, pois a instituição oferece mais de vinte serviços a população de Planaltina-DF.

Para exemplificar podemos citar algumas atividades: Campanha de Fraternidade Auta de Souza, Reunião Pública, Passe Magnético, Teatro Luzes da Esperança, Coral Espírita Arco Íris, Grupo de Canto Maria Madalena, Atendimento Fraternal, Evangelização Infantil, Estudos Doutrinários da Doutrina Espírita, Casa da Sopa, Distribuição de roupas e calçados, Biblioteca Espírita, Desobsessão Espiritual, entre outros.

São nesses processos os seus principais focos e estudos, para discuti-los e aperfeiçoá-los que o Centro Espírita Maria Madalena participa de diversos eventos

espíritas a fim de promover melhoras formas de divulgar o espiritismo e auxiliar a todos aqueles que buscam auxílio no centros espíritas.

Observa-se no gráfico 24 que nenhum trabalhador consideram ótimo ou péssimo, 45% (quarenta e cinco por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim, e 33% (trinta e três por cento) não responderam alegando não ter condições de responder a pergunta.

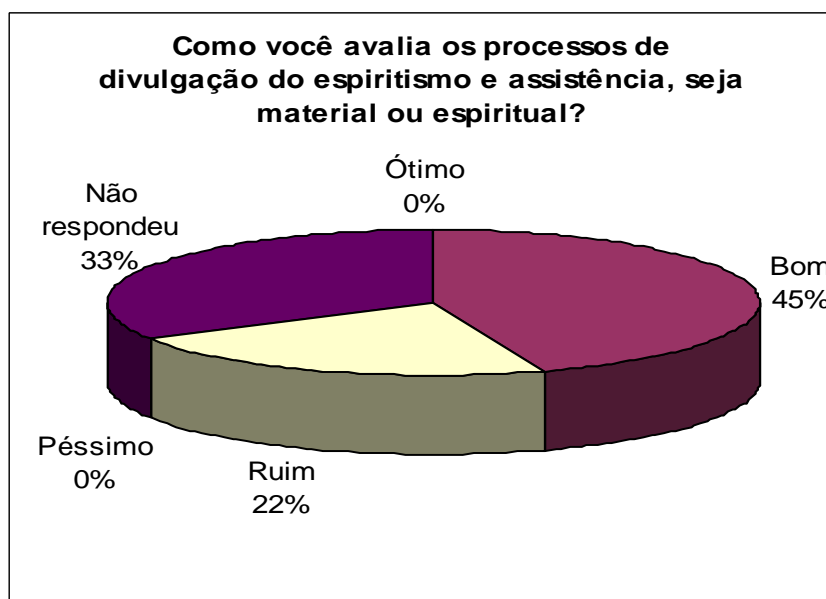


Gráfico 24: Como você avalia os processos de divulgação do espiritismo e assistência, seja material ou espiritual?

Os entrevistados relataram que a divulgação está boa, mas que ainda precisa melhorar. Afirmaram faltar a divulgação de seus resultados junto a sociedade, para assim divulgar melhor o espiritismo e conseguir mais adeptos.

3.7.3.2 Processos de Apoio

Os processos de apoio não recebem tanta atenção da diretoria e da coordenação do Centro Espírita Maria Madalena, como é o caso da secretaria, da limpeza e manutenção. São atividades consideradas secundárias e que funcionam de forma deficitária e quase não são discutidas formas de aperfeiçoá-las, exceto entre os trabalhadores dessa atividade. Fazem diferença pois apóiam tudo que acontece, mas não recebem atenção e esforços no sentido de atualizá-las e melhorá-las.

Observa-se no gráfico 25 que 22% (vinte e dois por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 34% (trinta e quatro por cento) consideram bom, 11% (onze por

cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo, e 22% (vinte e dois por cento) não respondeu alegando não ter condições de responder a pergunta.

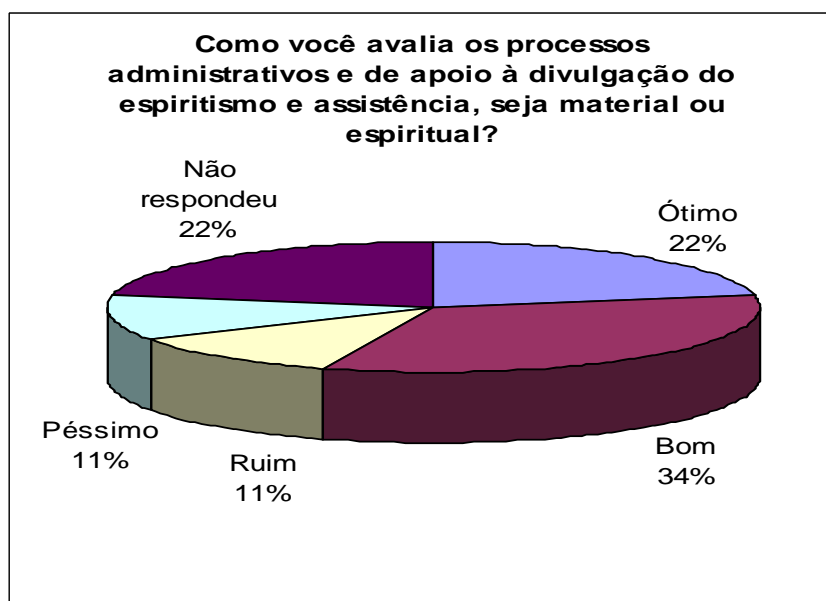


Gráfico 25: Como você avalia os processos de administrativos e de apoio à divulgação do espiritismo e assistência, seja material ou espiritual?

3.8 Resultados

3.8.1 Resultados Econômico-Financeiros

Os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira. Também devem ser considerados os resultados dos indicadores utilizados para a avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira, decorrentes do planejamento estratégico da organização. Caso a organização possua outras unidades ou filiais, os resultados devem ser estratificados.

Para Beuren e Gibbon (2001) na mensuração do desempenho adota-se diferentes medidas de resultado, como financeiras (lucro líquido, lucro por ação, retorno sobre os ativos etc.) e medidas não-financeiras (participação no mercado, crescimento das vendas em unidades físicas, cumprimento dos prazos na execução das tarefas), sendo que as medidas de desempenho financeiro são as preferidas para avaliar os gestores de níveis hierárquicos superiores.

3.8.2 Resultados Relativos a Clientes e Mercados

Segundo Reichheld (apud DOMINGUEZ, 1996) A lealdade não morreu e que continua a ser um dos principais motores do sucesso empresarial. Uma estratégia de negócios baseada na lealdade dos clientes, objetivando um índice consistentemente alto de retenção de clientes selecionados, confere vantagem competitiva, propiciando alta lucratividade e expansão de participação de mercado.

Os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, estratificados por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos. Os condicionantes básicos para esta escolha são os perfis da organização e as suas estratégias.

3.8.3 Resultados Relativos à Sociedade

De um movimento nascido na Europa do pós-guerra e no contexto da Guerra Fria, as empresas privadas acabaram por se sensibilizar do dever de realizar ações sociais. A própria necessidade imperiosa de recuperação dos países devastados pela guerra fez com que a consciência aflorasse nas entidades, dando impulso para uma nova filosofia de gestão. E para dar conta do quê, como, quando, onde e por que realizavam esse trabalho, originaram-se os balanços sociais, que em países como França, Itália e Espanha são objeto de extensas legislações que conferem rigor às publicações. Atualmente, o Brasil é o país da América Latina com maior consciência e discussão, inclusive na imprensa, em torno do papel das empresas como agentes de transformação social (DAMANTE e NASSAR, 2002).

Os resultados relativos à sociedade, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social.

3.8.4 Resultados Relativos às Pessoas

Segundo Chiavenato (1999) nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiras da organização, o autor coloca que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Segundo Dutra (2001), a gestão de pessoas tem como função o estímulo e o envolvimento dos funcionários. Para tanto, a gestão de competência pode ser considerada um instrumento poderoso na efetividade deste processo.

Os resultados relativos às pessoas, incluindo informações comparativas pertinentes, compreendem os resultados dos principais indicadores referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

3.8.5 Resultados dos Processos de Negócio

Fato contundente entre as organizações mais avançadas atualmente, a gestão por processos é, segundo sua própria teoria, fruto de um desenvolvimento contínuo e melhoria gradativa. Já bem desenvolvido por Hammer (apud BRASIL, 1997) o assunto vêm sendo pauta de mercados onde a prática da gestão empresarial, com vias de eficiência, torna-se cada vez mais um assunto relevante. Considerando, entretanto que a prática dessa forma de gestão empresarial traz consigo peculiaridades inerentes ao modelo, fazem-se necessário observar algumas características básicas.

Os resultados relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio englobam os resultados dos principais indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Consideram, também, os indicadores dos processos relacionados aos Critérios Liderança, Estratégias e Planos, e Informações e Conhecimento.

3.8.6 O contexto da Empresa Pesquisada

3.8.6.1 Resultados Econômico-Financeiros

O Centro Espírita Maria Madalena não busca resultados financeiros e suas receitas são provenientes de doações, eventos beneficentes, da venda de livros espíritas, e do artesanato. Essas receitas são para a manutenção da instituição e para a melhoria de suas instalações. Para perenidade da instituição e realização de suas atividades, esse resultado não poder ser negativo.

Há muita coisa a ser feita e que necessita de recursos financeiros, e o ideal é que os recursos adquiridos sejam aplicados no próprio período da aquisição, fazendo a prestação de contas ao final de cada período.

3.8.6.2 Resultados Relativos a Clientes e Mercados

O Centro Espírita Maria Madalena é o principal de Planaltina-DF, e um dos principais da região, sendo referência em espiritismo, assim como na assistência social e espiritual.

A cada dia que passa mais e mais pessoas chegam ao Centro Espírita Maria Madalena por indicação de alguém, e esse tipo de indicação acontece quando alguém teve suas expectativas atendidas.

Outro ponto importante foi o 1197º Encontro Fraternal de Souza, realizado pelo Centro Espírita Maria Madalena em Setembro de 2009, onde superou em mais de 100% (cem por cento) a quantidade de pessoas esperadas. Muitos daqueles que participaram, afirmaram só terem ido por que o evento foi realizado pelo Centro Espírita Maria Madalena, e a expectativa de que seria ótimo era muito grande. Essa confiança dos espíritas da região e da população é devido aos resultados obtidos na assistência, na divulgação, no estudo e na prática do espiritismo.

Observa-se no gráfico 26 que 33% (trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 45% (quarenta e cinco por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

Os entrevistados disseram que os cursos são bons devido aos instrutores. Disseram ainda que os cursos para os estudos iniciais é muito bom, mas para estudos mais avançados é ruim.

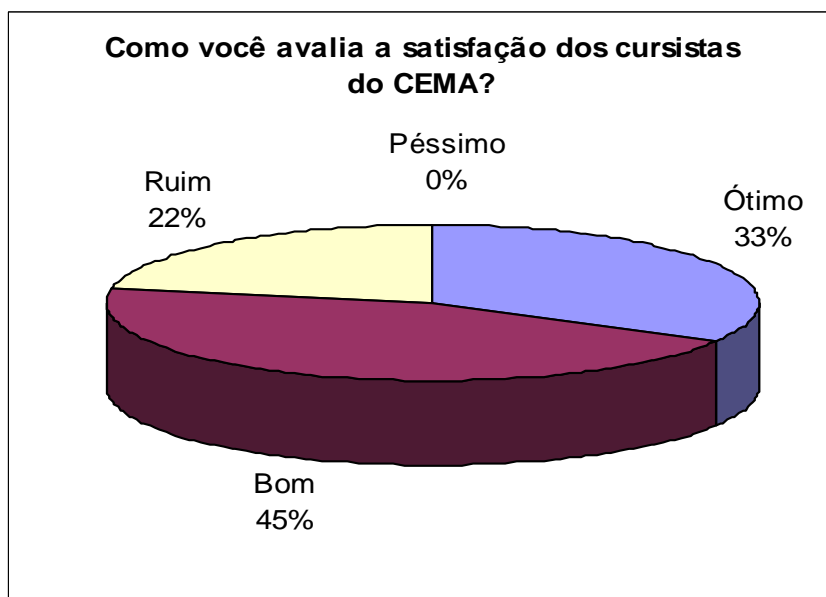


Gráfico 26: Como você avalia a satisfação dos cursistas do CEMA?

Observa-se no gráfico 27 que 22% (vinte e dois por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 22% (vinte e dois por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim, nenhum consideram péssimo, e 34% (trinta e quatro por cento) não respondeu alegando não ter contato com as pessoas assistidas materialmente.

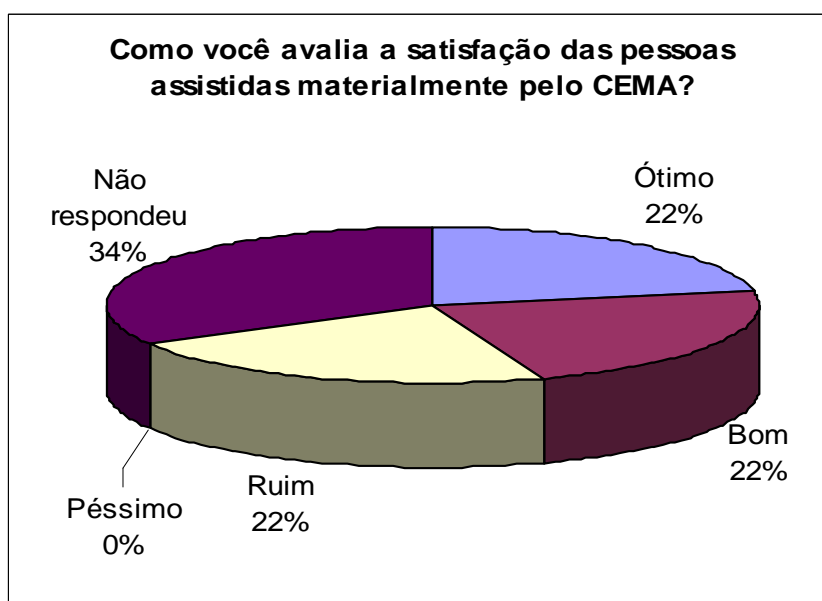


Gráfico 27: Como você avalia a satisfação dos pessoas assistidas materialmente pelo CEMA?

Observa-se no gráfico 28 que 56% (cinquenta e seis por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, nenhum considerou ruim ou péssimo, e 11% (onze por cento) não respondeu alegando nunca ter trabalhado na assistência espiritual.

Todos os entrevistados que responderam a pergunta afirmaram que as expectativas são atendidas, as pessoas saem mais felizes, e conseguem o auxílio necessário. Os resultados obtidos na assistência espiritual são ótimos, sendo esse quesito o único que alcança a excelência.

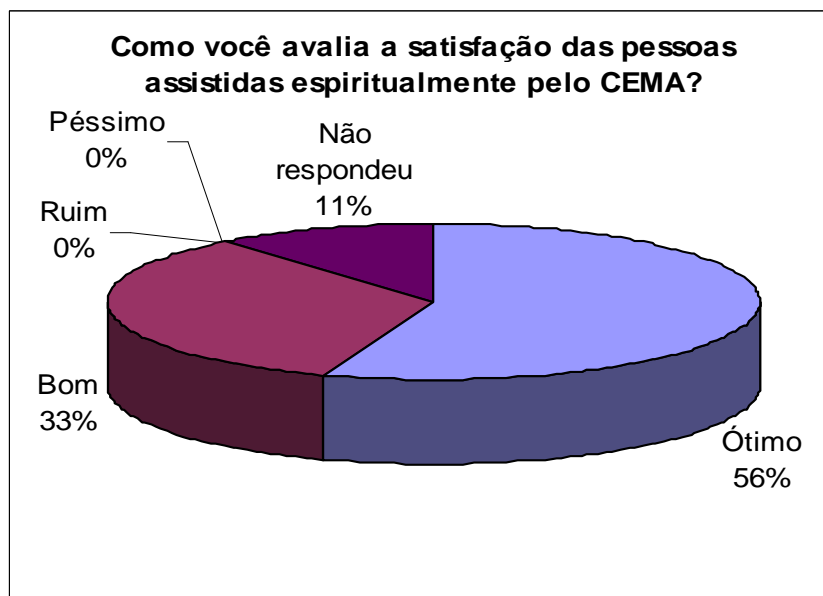


Gráfico 28: Como você avalia a satisfação das pessoas assistidas espiritualmente pelo CEMA?

3.8.6.3 Resultados Relativos à Sociedade

A sociedade planaltinense reconhece o Centro Espírita Maria Madalena como uma instituição importante para a cidade, uma instituição que evangeliza os jovens, as crianças, dá assistência espiritual aos necessitados, dá assistência material aqueles que precisam, divulga o espiritismo.

Quando o assunto é doutrina espírita o Centro Espírita Maria Madalena é referência para a população local e regional. Os eventos beneficentes realizados pelo Centro Espírita Maria Madalena tem a presença de várias pessoas, pois sabem que o lucro será revertido a população de forma direta e indireta.

Não é difícil ver o reconhecimento de pessoas de outras religiões, que tem preconceito contra a doutrina espírita, mas quando refere-se ao Centro Espírita Maria Madalena mostra respeito e apóia o trabalho realizado. Tudo isso mostra que os resultados estão sendo atingidos, mesmo com as dificuldades enfrentadas.

3.8.6.4 Resultados Relativos a Pessoas

Observa-se no gráfico 29 que nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 11% (onze por cento) consideram bom, 78% (setenta e oito por cento) consideram ruim, e 11% (onze por cento) não respondeu alegando que está afastado de outros trabalhadores, indo apenas realizar a sua atividade.

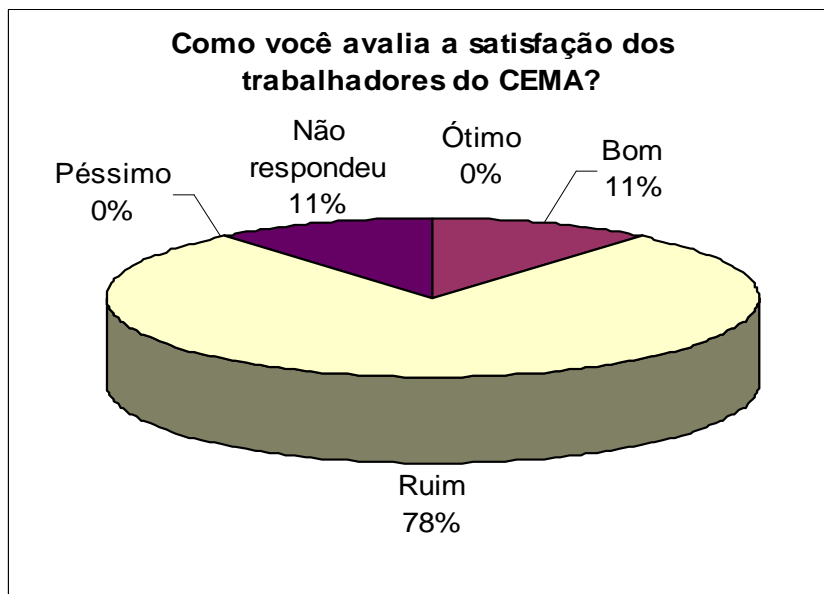


Gráfico 29: Como você avalia a satisfação dos trabalhadores do CEMA?

Ao serem questionados sobre o porquê de suas respostas à referida pergunta, o entrevistador obteve respostas como: está faltando motivação, há muitas brigas e discussões, que atualmente há muitas pessoas reclamando do Centro Espírita Maria Madalena, que está havendo muita pressão da parte da coordenação e diretoria para fazer os trabalhos, mas não há o apoio para a realização do mesmo, e que estão insatisfeitos com a conduta dos atuais diretores. O trabalhador que avaliou bom disse que somente a comunicação é ruim.

Observa-se no gráfico 30 que 22% (vinte e dois por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 45% (quarenta e cinco por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim, 11% (onze por cento) consideram péssimo, e 11% (onze por cento) não respondeu alegando preferir não responder a pergunta.

Dos trabalhadores que responderam ótimo ou bom, quatro disseram que hoje são mais felizes do que antes de ingressar no Centro Espírita Maria Madalena, e que tem suas expectativas atendidas.

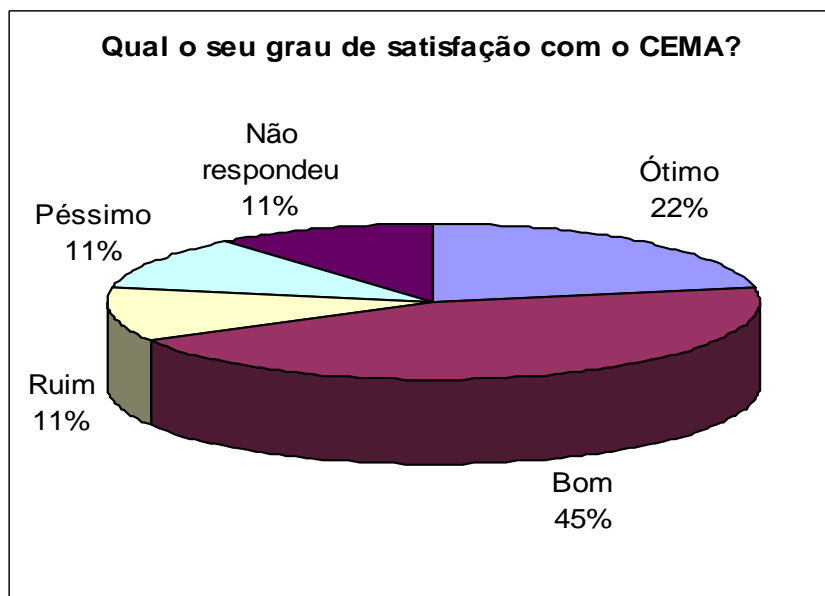


Gráfico 30: Qual o seu grau de satisfação com o CEMA?

3.8.6.5 Resultados dos Processos de Negócio

Apesar dos bons resultados obtidos pelo Centro Espírita Maria Madalena observa-se que os processos precisam ser melhorados, principalmente aqueles relativos ao apoio, que não recebem muita atenção. Sento esse seja um dos grandes problemas do Centro Espírita Maria Madalena, pois este priva-se de desenvolver e aprimorar atividades essenciais ao bom funcionamento institucional o que pode atrasar seu desenvolvimento, e até vir a prejudicar num futuro seus resultados. Quando menor um empresa, menos trabalho se tem ao administrar, e menos importância tem os processos de apoio, mas com uma instituição que cresceu bastante, e que tem potencial para crescer mais ainda, esse pode ser um entrave, que se não foi cuidado poderá trazer problemas de gestão e administração nas mais diversas áreas.

4 PROPOSTA DE MELHORIA EMPRESARIAL

4.1 Diagnóstico do Processo Problema

O critério Liderança é o que apresentou o pior desempenho, principalmente no que se refere a comunicação, mas não foi trabalhado devido a sua complexidade, o que demandaria um estudo mais aprofundado, e no momento, devido a dificuldades do próprio grupo não seria possível realizar.

Talvez com um estudo mais aprofundado pode-se concluir que o problema com a comunicação seja fruto dessa ausência de tratamento das informações, já que foi relatado inclusive por entrevistados que já encontram há mais de 20 anos na instituição, ou seja, não é algo recente, mas que já vem desde há muito tempo.

Por isso será proposto uma solução para o gerenciamento das informações no âmbito do Centro Espírita Maria Madalena. Esse ponto precisa ser melhorado, já que a instituição não é mais tão pequena onde basta cada um fazer sua parte para que dê certo e todos fiquem sabendo e participem.

Percebemos que as informações existem e são variadas, mas elas ficam restritas aqueles que a vivenciaram, seja em um problema não solucionado, seja uma solução, seja uma foto, seja um acontecimento.

É necessário que haja um sistema de gerenciamento das informações em nível de instituição, em que qualquer um que dela precise, a consiga de forma ágil e rápida. Por se tratar de uma instituição sem fins lucrativos muitas soluções são conseguidas através da criatividade de seus trabalhadores, só que essas soluções não são registradas e arquivadas para que outras pessoas possam usá-la no futuro, seja para tomar decisões, para dar uma aula, ou simplesmente como histórico da instituição. Percebemos também que não há uma pessoa ou área responsável por essas informações.

A Secretaria é o departamento mais apropriado para guarda e organização desse conteúdo, mas não consegue realizar a tarefa, pois o material produzido nos departamento e atividades não fica registrado e tampouco é encaminhado a Secretaria para arquivamento. Quando falamos das informações, estamos falando de todas as informações geradas a partir da instituição, sejam fotos de eventos ou atividades, planos de aula, soluções para problemas, problemas que ainda não tem

solução, número de trabalhadores, quantidade de participantes, histórico de cada trabalhador ativo ou não, etc.

Toda atividade é realizada com uma estrutura, um material, um objetivo e trabalhadores diferentes, e a cada encontro ou trabalho é produzido um material diferente, mesmo naquelas atividades cíclicas, como é o caso dos estudos doutrinários. Todo semestre tem o curso Noções Básicas da Doutrina Espírita, e a aula Deus é repetida todo semestre, mas em cada semestre ela é dada de forma diferente, seja por que o instrutor é outro, seja por que o grupo é diferente, seja por que possui outros recursos didáticos para lecioná-la. Só que esse registro e arquivamento não acontecem, ou somente alguns o fazem. Então se o instrutor desse semestre quiser saber quais foram os recursos e a dinâmica utilizada nos semestres anteriores, dificilmente encontrará essa informação.

E para finalizar, as fotos da apresentação do Teatro Luzes da Esperança realizada no auditório da Administração Regional de Planaltina, no final do ano de 2008, estão em poder do coordenador do teatro e de seus participantes, sendo que a secretaria não possui nenhuma cópia, ou relatório da apresentação, informando quantidade de público, se houve problemas com iluminação, espaço, organização, etc.

Portanto será feito uma proposta de solução viável para o Centro Espírita Maria Madalena.

4.2 Referencial Teórico

4.2.1 A informação no contexto das organizações

Basicamente, a informação tem duas finalidades: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nestes ambientes (CHAUMIER, 1986). Uma derivação desta classificação deve ser feita em função do papel que a informação pode desempenhar nas atividades de uma organização (informação crítica, mínima, potencial, sem interesse).

Reconhecendo a importância da informação, muitas organizações não são sensíveis a alguns excessos na busca e na manutenção da informação. Os esforços principais de uma organização devem priorizar a busca e a manutenção das informações crítica, mínima e potencial, respectivamente. Em relação à informação sem

interesse, o esforço é, obviamente, no sentido de se evitar desperdício de recursos na sua obtenção.

A aceitação do princípio subjacente a classificações como esta é comum e utilizado em muitas abordagens de gerenciamento da informação. Contudo, a operacionalização deste princípio é muito delicada, pois a classificação de uma dada informação, em particular, em uma destas classes é, obviamente, um problema de difícil resolução prática.

Barreto (1996) define o termo informação da seguinte maneira: estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade.

No contexto de uma organização, a informação deve atender às necessidades dos diversos níveis administrativos. Em geral, as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais (CHIAVENATO, 1999), qualquer que seja a natureza ou tamanho da organização:

- Operacional – relacionado com os problemas de desempenho eficaz e dirigido para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica;
- Intermediário ou gerencial – gerencia particularmente as atividades do nível operacional, mediando as fronteiras ambientais e administrando as tarefas técnicas que devem ser desempenhadas, escala de operações etc.;
- Institucional – constitui-se na fonte do significado e da legitimação que possibilita a consecução dos objetivos organizacionais.

O nível institucional corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto dos diretores, dos proprietários ou acionistas e dos altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e são estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias para alcançá-los. Mantém a interface com o ambiente, lidando com a incerteza, exatamente pelo fato de não ter poder ou controle algum sobre os eventos ambientais presentes e muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros.

O nível intermediário, também chamado de nível mediador, nível gerencial ou nível organizacional, é aquele posicionado entre o institucional e o operacional que cuida da articulação interna entre eles. Trata-se da linha do meio de campo. Cuida

também da escolha e captação dos recursos necessários, bem como da distribuição e colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado.

Esse é o nível que lida com os problemas de adequação das decisões tomadas em nível institucional (no topo) com as operações realizadas em nível operacional (na base da organização). O nível intermediário é geralmente composto da média administração da empresa, isto é, as pessoas ou órgãos que transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação. O nível institucional está geralmente ligado ao nível operacional por uma cadeia de administradores de linha média com autoridade formal.

O nível operacional, também denominado nível técnico ou núcleo técnico, está localizado nas áreas inferiores da organização. Está relacionado com os problemas ligados à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização e orientado quase exclusivamente para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com os materiais a serem processados e com a cooperação de numerosos especialistas necessários ao andamento dos trabalhos. É o nível no qual as tarefas são executadas e as operações realizadas: envolve o trabalho básico relacionado diretamente com a produção dos produtos ou serviços da organização.

Portanto, a informação deve atender a necessidades diferenciadas de cada um de seus níveis. Nesse caso, a arquitetura de informação de uma organização compreende a seguinte tipologia:

A informação de nível institucional possibilita, ao nível institucional, observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível;

A informação de nível intermediário permite ao nível intermediário observar variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial;

A informação de nível operacional possibilita ao nível operacional executar as suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional.

4.2.2 Importância da informação no processo decisório de uma organização

Genericamente, o termo informação é usado para se referir a todas as maneiras de descrições ou representações de sinais ou dados. Mas é importante reconhecer que existem, de fato, quatro classes diferentes de informação, que são as seguintes: dados, informação, conhecimento e inteligência (URDANETA, 1992).

É preciso entender as diferenças entre estas classes, porque elas possuem valores diferentes no contexto do processo decisório. Os altos escalões de uma organização ou de uma empresa necessitam de informação qualitativa, que contenha um alto valor agregado, para que se possa obter uma visão global da situação. Já nos escalões inferiores, a necessidade será de informação quantitativa de baixo valor agregado, que possibilite o desempenho das tarefas rotineiras.

Dados compreendem a classe mais baixa de informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais etc. Os dados são coletados, por meio de processos organizacionais, nos ambientes interno e externo. Em suma, dados são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma. Esta classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.

A próxima classe é a da informação propriamente dita. Nesta classe, os dados passam por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-los. Processar dados inclui a revelação de fotografias de um filme, as transmissões de rádio transformadas em um formato de relatório padronizado, a exibição de arquivos de computador como texto ou gráfico em uma tela, a grade de coordenadas em um mapa etc. O processo de transformação envolve a aplicação de procedimentos que incluem formatação, tradução, fusão, impressão e assim por diante. A maior parte deste processo pode ser executada automaticamente.

O próximo nível é o do conhecimento, que pode ser definido como sendo informações que foram analisadas e avaliadas sobre a sua confiabilidade, sua relevância e sua importância. Neste caso, o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação. O processo de transformação é realizado por meio de avaliação de dados e informações. Os insumos provenientes das diversas fontes são analisados e combinados na síntese de um produto final, o conhecimento. É por

meio do conhecimento que aqueles que assessoram as decisões buscam uma compreensão mais efetiva da situação problema.

O conhecimento não é estático, modificando-se mediante a interação com o ambiente, sendo este processo denominado aprendizado. Uma visão mais ampla é que o aprendizado é a integração de novas informações em estruturas de conhecimento, de modo a torná-las potencialmente utilizáveis em processos futuros de processamento e de elaboração. Além disto, conhecimentos novos podem resultar de um processo de inferência na própria estrutura do conhecimento.

O nível mais alto desta hierarquia é a inteligência, que pode ser entendida como sendo a informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado. Também pode ser vista como o conhecimento que foi sintetizado e aplicado a uma determinada situação, para ganhar maior profundidade de consciência da mesma. Portanto, a inteligência resulta da síntese de corpos de conhecimentos, sendo usados julgamento e intuição daquele que toma decisões e obtida uma visualização completa da situação.

Idealmente, o entendimento de uma situação apóia o decisor na visualização do cenário e cria as condições para que o planejamento possa ser realizado e as ações efetivadas. Além disso, podem ser revelados fatores críticos em qualquer situação, possibilitando a antecipação a eventos, mediante o reconhecimento das conseqüências de desenvolvimentos novos ou iminentes ou dos efeitos de uma decisão. Por isso tudo, a inteligência deve ser a base do processo decisório, considerando que raramente é possível alcançar a compreensão total.

A transformação de conhecimento em inteligência é realizada por meio de síntese, sendo uma habilidade puramente humana baseada em experiência e intuição, que vai muito além da capacidade de qualquer sistema especialista ou de inteligência artificial. Síntese simplesmente não pode ser reduzida a procedimentos ou regras, por não considerarem o complexo.

Experiência pode ser definida como a efetividade da inteligência de uma organização, que é aperfeiçoada pelas decisões tomadas e consideradas como geradoras de algum tipo de vantagem. Então, a experiência é uma agregação de

valor ao processo decisório de uma organização, por refletir toda a sua capacitação para atuar com competitividade no seu ambiente externo.

4.2.3 Valor do sistema de informação

Para sobreviver no próximo século e não ser expulsa do mercado, uma empresa precisa fornecer valor superior aos seus clientes. Fornecer valor é dar aos clientes tudo o que eles querem e nada do que não querem; a melhor qualidade e os melhores preços seja rápido e sirva o cliente com um sorriso! Os clientes atuais, sofisticados e atentos, fazem quatro julgamentos quando decidem fazer negócio com uma organização: qualidade, serviço, custos e tempo (BAND, 1997).

A percepção do valor não acontece apenas na demanda por produtos de consumo, mas atinge todas aquelas instituições e empresas que fornecem algum tipo de produto ou prestam serviços. Neste universo, podemos incluir o governo, o setor de educação, os sistemas de informação, e as organizações sem fins lucrativos etc.

Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo, sendo do tipo tangível ou intangível. O serviço é um produto intangível, sendo entendido como uma atividade ou benefício, que permite a satisfação, realização de desejos, necessidades e resolução de problemas de um cliente isolado, de grupo de clientes ou de uma organização, estando sua produção desvinculada de um benefício. Portanto, o portfólio de um sistema de informação compreenderá todos os produtos tangíveis (documentos, relatórios etc.) e intangíveis (indexação, recuperação etc.) relacionados à matéria-prima informação.

A tarefa de quantificar o valor destes produtos não é muito simples. Alguns atributos envolvidos nesse tipo de tarefa são (SILVEIRA, 1989):

- Exatidão (que é grau de liberdade do erro da informação);
- Alcance (que é integralidade da informação);
- Conveniência (que é relevância da informação);
- Clareza (que é grau que a informação está livre de ambigüidade);
- Oportunidade (que é tempo decorrido no ciclo produtivo da informação);

- Acessibilidade (que é facilidade com que a informação pode ser obtida pelo consumidor).

Toda seleção de material informacional deve ser feita em função de seu uso e não, tão-somente, do armazenamento da informação (MIRANDA, 1980).

Uma das tarefas críticas de qualquer sistema de informação é a disponibilização da informação correta às pessoas certas e com oportunidade. Cada tomador de decisão dentro de uma organização necessita apenas de uma pequena porção de informação para apoiá-lo neste processo. O propósito da atividade de disseminação é determinar as necessidades de informação e disponibilizá-las com oportunidade. Cada vez mais, esta atividade envolve a disponibilização da informação em diferentes formatos.

Uma vez tomadas as decisões, elas precisam ser efetivadas. É neste ponto que a organização percebe qualquer retorno da informação produzida. A partir das ações, o processo se reinicia para que novos dados possam ser coletados e seja possível executar uma avaliação das ações implementadas.

4.2.4 A informação como recurso gerencial das organizações

Segundo Flippo (1970), é difícil avaliar que informação é necessária ao decisor, bem como atribuir o seu valor em termos de contribuição para decisões mais acertadas. A maneira como a informação é disponibilizada ao decisor pode indicar o que é útil ou não. Os executivos tendem a ser inundados com memorandos e relatórios, cujo conteúdo pode ser trivial, não sendo realmente relevante às decisões que devem ser tomadas. Para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo decisor.

Como processadores de informação, os tomadores de decisão atuam limitados pelo volume, pela qualidade de dados disponíveis, por sua habilidade para acessá-los e por sua capacidade de analisá-los. O sucesso de um gerente pode ser medido pela qualidade e quantidade de suas decisões, que vão depender de sua eficiência na utilização de informações. A chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo.

Uma pesquisa desenvolvida por Browne (1992) demonstra que a mesma parte de uma informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório, o que quer dizer que ocorrem

interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato de informação.

Diante de tanta complexidade, informação, conhecimento, e inteligência passaram a fazer parte do conteúdo da literatura sobre gestão empresarial, tornando-se matéria-prima essencial para o avanço das organizações e idealização de modelos competitivos que são a base da formulação estratégica competitiva.

As organizações modernas passam a ser interpretadas como organismos sociais inteligentes. Vieira (1993) afirma que: “O sustentáculo da gestão estratégica, que consiste essencialmente em saber como, quando e por que meios alternar estabilidade e mudanças, ou inovações, em consonância com os objetivos da empresa e as condições ambientais”.

As funções da inteligência empresarial orientam-se pela definição do negócio, dos objetivos e das metas da organização. Tais funções têm como base o que Vieira (1993) igualmente define como conhecimento organizacional, o qual se constitui do conjunto formado por recursos humanos capacitados, pelos sistemas de absorção (estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais internas e externas à organização) e integração permanente dos novos conhecimentos necessários. Essa “onda” crescente de conscientização da importância da informação tem aberto uma nova visão das organizações como entidades processadoras de informação. Nesse aspecto, cada subunidade organizacional coleta, processa e dissemina informação, tanto do ambiente interno, quanto do externo, sendo importante ressaltar que cada uma delas tem necessidades informacionais distintas. Para que isso não se torne um empecilho ao bom andamento das atividades das empresas, mas sim um insumo para o desenvolvimento, é necessário que haja um fluxo de comunicações constante e efetivo entre os vários setores das organizações.

A idéia de que os executivos ocupados em decidir os destinos de uma empresa necessitam de informação, leva-nos a considerar ser cada dia mais importante o papel dos sistemas de informação, bem como os serviços, produtos e fontes informacionais para as empresas.

Sapiro (1993) afirma que para se fazer um uso efetivo da inteligência empresarial é importante se delinearem aplicações realmente eficazes dos sistemas e serviços de informação. Só assim será possível utilizar a informação como ferramenta

consistente para se integrar ao processo decisório nas organizações. O desafio é “institucionalizar” a atividade de inteligência nas organizações por meio de profissionais capacitados, produtos e serviços de informação condizentes com o ambiente organizacional, ou seja, com as suas reais necessidades de informação, principalmente dos tomadores de decisão.

Fuld (1988) apresenta, entre cinco outros fatores que determinam o sucesso dos sistemas de informação, ser fundamental a definição das necessidades informacionais. Para Flippo (1970), “o primeiro e mais crucial passo inclui não somente definir a informação necessária, mas também especificar quando e em que formato a informação deverá ser disponibilizada. Os tomadores de decisão devem participar do processo de definição de necessidades e avaliar o valor que a informação terá como ferramenta para a tomada de decisão”.

No entender de Sapiro (1993), a tecnologia de informação, os sistemas de informação executivos (*Executive Information Systems - EIS*) e os sistemas de suporte à decisão (*Decision Support System - DSS*) prometem às empresas acesso maior à prática da inteligência empresarial.

Barbosa, entretanto, afirma que os sistemas de informação somente serão eficazes quando se identificarem clara e cuidadosamente os requisitos informacionais dos respectivos usuários. Acrescente-se a isso, a importância de se conhecer em profundidade o processo decisório de cada organização, ou seja, como os executivos utilizam a informação no momento de decidir. Para Vieira (1993), a gestão do conhecimento organizacional é alimentada por um grande espectro de sistemas de informação. Tais sistemas são classificados pela autora de acordo com o nível de valor agregado e componente tecnológico. Sendo assim, inserem-se no primeiro nível as bibliotecas e centros de documentação, que disponibilizam ao usuário o documento em sua forma ou suporte físico original, enfatizando tecnologias de organização.

O segundo nível é definido pelos centros de informação e bancos de dados que coletam, armazenam, comparam e recuperam dados e informações, constatando-se o uso de tecnologias de organização e de processamento. Há, nesse nível, a preocupação de se adotarem como parâmetros os padrões ditados pelo usuário.

Os sistemas de informação de terceiro nível associam capacidade de processamento tradicional com habilidade lógica de solução de problemas. São os denominados sistemas de apoio à decisão, baseados em inteligência artificial e modelos matemáticos.

Por último, o quarto nível, a gerência de recursos informacionais (GRI) age coordenando e integrando os diversos meios (pessoas, fontes de informação e tecnologias) para apoio à gestão estratégica empresarial. Ela possibilita o monitoramento ambiental pela atividade de mapeamento informacional. Segundo Vieira (1993), “este seria o setor mais capacitado a implantar na empresa um sistema de inteligência competitiva que permeasse todos os setores e níveis institucionais, a partir da criação de consciência estratégica e da preparação de administradores, executivos, técnicos, operários e subordinados para a captação de informação de interesse de sua empresa”.

Há, na literatura, alguns procedimentos e requisitos básicos para a implantação de centros informacionais integrados à organização, os quais Degent (1986) chama de Serviços de Inteligência Empresarial. No entender do autor, a estrutura de funcionamento de tais serviços deve ser concebida de acordo com as necessidades de informação das organizações e de cada decisor, especificamente, devendo focalizar sua atenção no ambiente organizacional – concorrentes, clientes, tecnologias, políticas governamentais, fatores sócio-econômicos. Para melhor compreensão das suas idéias, o autor denomina cada atividade de “fase” dos serviços de inteligência empresarial, dando-nos uma idéia de processo contínuo.

A gestão dos serviços é a fase mais importante, pois é ponto de partida para o planejamento, para a implantação de atividades operacionais, levantamento de necessidades de informação, obtenção de informações e definição das fontes e indicadores de informação a serem consultados.

As prioridades de informação, segundo Degent (1986) podem ser definidas a partir do conhecimento que o executivo, agindo em um sentido pro ativo ao ambiente, possui dos eventos/fatos/problemas/oportunidades e do grau de importância que se atribui a cada um deles. A fase de coleta de dados é aquela que se caracteriza pela exploração do ambiente à procura de indicadores que forneçam informações relevantes para os executivos. A coleta de dados inclui todos os meios pelos quais a informação dá entrada no sistema. Eles podem ser coletados diretamente de fontes

internas, no ambiente interno da organização, ou de fontes externas, no seu ambiente externo. Pode ser também uma exploração ativa, em forma de pesquisa, que ocorre quando algum aspecto se evidencia e há necessidade de explorá-lo mais profundamente.

Para que as decisões sejam tomadas de forma eficaz, é necessário que se tenha conhecimento de onde buscar a informação relevante para a organização. Degent (1986) apresenta algumas fontes informacionais, tais como as equipes de vendas e de engenharia, os canais de distribuição, os fornecedores, as agências de publicidade, os ex-funcionários de concorrentes, encontros profissionais, as associações comerciais, as empresas de pesquisa mercadológica, a engenharia reversa.

Fuld (1988) chama algumas fontes de “ativos ocultos de informação” existentes nas empresas, fontes essas que são coletadas e armazenadas pelos departamentos, úteis no monitoramento ambiental. Os recursos de informação encontram-se disponíveis em todos os setores e atividades de uma empresa, sendo importante se retirar de cada um deles as suas potencialidades como fontes geradoras e captadoras de informações.

Sendo assim, Fuld (1988), partindo do princípio de que quase todos os departamentos das empresas coletam informações, demonstra como cada unidade organizacional é capaz de constituir um núcleo de informações sobre o mercado, clientes e principalmente concorrentes que, sem dúvida, serão bem utilizados em situações de tomada de decisão.

Como exemplo, pode-se citar a atuação de alguns setores, como o de propaganda, que coleta material publicitário relativo ao concorrente, as consultorias externas que podem ser capazes de comparar o desempenho da organização com os concorrentes por manterem os mais diversos contatos no mercado; os serviços a clientes também coletam dados sobre as promoções especiais feitas pelos concorrentes, mudanças de preços e modificações ocorridas nos produtos; o departamento de pessoal é igualmente capaz de contatar funcionários que já tenham trabalhado para os concorrentes, além de ter acesso a contratos sindicais, bem como localizar anúncios sobre recrutamento de funcionários publicados em jornais pela concorrência. Não se deve também deixar de considerar o papel das

bibliotecas e dos sistemas de informações gerenciais, que detêm informações em publicações, bancos de dados e contatos externos.

Fuld (1988) ainda cita outras maneiras de se obterem informações. A primeira delas é denominada “linha quente”, que nada mais é que a troca de informações entre funcionários, fornecedores e vendedores da empresa sobre a concorrência. Os formulários de relatório sobre concorrentes servem também para identificar informações específicas sobre os mesmos, no qual os executivos de vendas respondem a perguntas sobre o que está acontecendo em outras empresas. Muitos funcionários estão se utilizando dos correios eletrônicos como forma de captação de dados, uma vez que o número de pessoas que podem ser contatadas de uma só vez é grande, possibilitando a obtenção de maior quantidade de informações.

Fuld (1988) ainda menciona os “representantes da informação”, indivíduos que, localizados nos diferentes departamentos da organização, dedicam uma pequena parte do seu tempo à coleta de dados, que são discutidos em reuniões periódicas. Tais funcionários devem ter um grande espírito cooperativo, boa capacidade de escutar, persistência, atenção aos detalhes, curiosidade e habilidade para pensar com clareza.

Como último artifício de coleta de informações, há ainda a “auditoria da informação” que é um inventário dos “ativos” de informação da empresa, os quais incluem os arquivos particulares sobre concorrentes, bancos de dados construídos individualmente, estudos de mercado diversos. Além disso, são também importantes os artigos de jornais e revistas comerciais, que veiculam informações sobre economia, política, negócios e tecnologia. Documentos governamentais, relatórios de análise, documentos arquivados em entidades governamentais, registros de patentes, registros legais são igualmente potenciais fontes de informação.

O arquivamento dos dados obtidos pode ser feito pelos arquivos das empresas, tanto físicos/documentais, como também em bancos de dados. O processamento de dados pelas tecnologias de informação tem sido cada dia mais adotado, uma vez que hardware e software disponíveis no mercado têm tomado dimensões incríveis. Poderosas ferramentas, existentes no mercado, podem ser aplicadas em cálculo de investimentos, análises de risco/oportunidades, classificação de mercados.

A avaliação dos dados coletados é uma fase muito importante, consistindo da análise dos mesmos para verificar sua relevância, confiabilidade e precisão. É importante ressaltar que a relevância está intimamente ligada à pessoa ou grupo de indivíduos da empresa, devendo-se levar em conta para quem os dados são relevantes e com que urgência eles são necessários aos interessados.

Um aspecto a ser destacado refere-se à interpretação dos dados. Nesta atividade, deve haver uma profunda preocupação com a agregação de valor às informações, característica principal dos serviços de informação executivos. O valor agregado das informações contidas nas fontes anteriormente citadas depende da compilação e análise das mesmas, que proporciona resumos, relatórios regulares, relatórios de profundidade e cenários de futuro. Para que isso seja efetivo nas organizações, é extremamente importante o monitoramento da informação, tendo em vista os objetivos da organização em termos de atuação no mercado.

A etapa de divulgação de informações deve ser sistemática, antecipatória, não devendo se restringir às informações coletadas externamente à empresa, mas também assegurar a transferência de informação entre os principais executivos. A questão da quantidade de informação é um fator importante, priorizando-se sempre informações relevantes para cada usuário.

Os serviços de inteligência empresarial, devido à complexidade das atividades gerenciais, devem ser suporte ao processo de tomada de decisão estratégica. Sapiro (1993) afirma que, quando tais serviços são implementados de forma integrada à organização, há um grande ganho por parte das mesmas, uma vez que eles possibilitam identificação de oportunidades de negócios, compartilhamento de idéias e pontos de vista, antecipação de surpresas, aumento de qualidade gerencial.

4.3 Sugestão de Melhoria do Processo

A proposta de melhoria foca o registro, o arquivamento e a disponibilização das informações geradas no Centro Espírita Maria Madalena.

O Centro Espírita Maria Madalena é dividido em departamentos e atividades. Cada atividade possui um coordenador, um vice-coordenador, e um secretário. Quando não é possível ter essas três pessoas, é necessário ter pelo menos um coordenador, que vai acumular essas funções, e na sua ausência nomear um substituto da própria atividade ou alguém de sua confiança.

Nesse sentido o ideal é que o personagem principal da proposta seja o secretário da atividade, ou quem estiver fazendo o papel de secretário. Esse secretário não precisa fazer somente esse trabalho, pode ser um membro da equipe que acumule essas funções. Recomendamos apenas evitar a sobrecarga de trabalho para ele, pois será necessitada atenção, comprometimento, organização, e talvez um pouco de trabalho além do expediente normal.

A primeira tarefa a ser executada é a conscientização dos trabalhadores voluntários da importância desses registros para o Centro Espírita Maria Madalena, que esse trabalho será de muita importância para o crescimento da instituição, possibilitará melhores ações e aperfeiçoamento das atividades, facilitará o trabalho dos futuros trabalhadores voluntários daquela atividade.

Quando tiverem algum problema, poderão recorrer aos arquivos e verificar se no passado já passaram por aquilo, e como foi resolvido. Poderão verificar qual a melhor forma de trabalhar, quais as técnicas e ações deram certo e quais deram errado. Como era o grupo, quem era o grupo, tanto em números como em informações do nome das pessoas, entre outras. Enfim, sensibilizar e conscientizar que esse registro e arquivamento trazem vantagens para todos os que fazem parte do Centro Espírita Maria Madalena e os que ainda vão fazer parte. Que a partir desse comportamento as possibilidades de melhoria e aperfeiçoamento de todas as atividades serão bem maiores.

4.3.1 Etapas da proposta de melhoria

A Secretaria do Centro Espírita Maria Madalena fará a conscientização inicial para o Conselho Diretor, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, os Diretores de Departamentos, e os Coordenadores de Atividades, durante a reunião de diretoria que acontece mensalmente, com duração aproximada de uma hora. Sugere-se que a Secretaria seja apoiada pela Presidência.

Após a conscientização inicial, cada coordenador fará a mesma conscientização em cada atividade. Sugere-se que seja feita pela Secretaria ou Presidência, com o apoio do coordenador da atividade. Como o tempo nas atividades é menor, sugere-se reduzir esse tempo para trinta minutos, ou dividi-lo em duas partes. Caso optem por dividir, no primeiro momento apenas fará a conscientização, e no segundo momento será feito a proposta de melhoria.

Após a conscientização nas atividades será nomeado um secretário. Esse trabalhador preferencialmente deverá fazer parte do grupo. Não é necessário ficar exclusivo para essa função, mas que não fique mais sobrecarregado de serviço. Já que demandará atenção, organização, e talvez um pouco de tempo após o encerramento das atividades.

A Secretaria se reunirá com os secretários e com os coordenadores das atividades para discutir a melhor forma de atuação, quais serão os dados mínimos que deverão constar no relatório, quando será a entrega dos relatórios, onde será a entrega dos relatórios, qual o meio de entrega dos relatórios, data da próxima reunião, entre outros. O melhor é que seja padronizada uma forma de entrega dos relatórios, seja por e-mail, meio digital, na própria secretaria, ou outra forma.

Também definir se a Secretaria irá pegar esses relatórios, ou se os secretários das atividades entregam esses relatórios à Secretaria. Recomenda-se que os secretários entreguem a Secretaria.

Sugere-se também que os secretários das atividades se reúnam pelo uma vez por semestre para avaliar o sistema, propor alterações, trocar informações, e que esse encontro seja em junho e dezembro, pois é o período de encerramento da maioria das atividades. As alterações deverão ser trabalhadas e implementadas no início semestre posterior.

Esse secretário fará um relatório diário contendo o que aconteceu naquele dia, e os números referentes. Informações importantes como: quantidade de trabalhadores; quantidade de público; duração; dificuldades encontradas; problemas solucionados; propostas discutidas; ausências, e o motivo; data; coordenador; material utilizado; se foi executado conforme planejado; etc. Anexos como fotos, letras de músicas, textos, *feedbacks* podem estar inseridos.

Após reunir essas informações o secretário da atividade, de preferência com o coordenador da atividade, organizará de forma simplificada as informações e repassarão à Secretaria.

No caso de eventos será importante repetir o procedimento, nesse caso, sugerimos que o coordenador do evento seja o responsável por esse relatório, e assim que houver a avaliação seja entregue a Secretaria o relatório contendo as informações básicas e importantes.

De posse desses relatórios a Secretaria fará a organização física em local apropriado e de acesso restrito. Sugere-se que o acesso a essas informações será pela Secretaria e Presidência, mas a informação estará disponível a qualquer trabalhador que dela precisar. A disponibilização será feita através da Secretaria ou da Presidência.

A Secretaria além da organização física reunirá as informações importantes por tópico ou assunto em meio eletrônico, como por exemplo, uma planilha eletrônica ou sistema gerenciador de dados.

Como o Centro Espírita Maria Madalena dispõe de poucos recursos financeiros, não se sugere a compra de qualquer software, apenas a utilização dos já disponíveis no mercado. Atualmente os computadores costumam ter o Microsoft Office, que possui o Microsoft Excel e o Microsoft Access, ou algum outro gratuito, que servem para o objetivo. Caso não possua esses aplicativos, recomendamos a busca em algum site de *downloads*, e busque um software gratuito.

A Secretaria fará um breve relatório mensal a ser apresentado em reunião de diretoria, contendo os principais assuntos com duração de até quinze minutos, tempo suficiente para apresentação do relatório. Esse relatório poderá ser feito em conjunto com a Presidência. Sugere-se ainda que seja o primeiro item da pauta. Como a reunião de diretoria acontece aos terceiros sábados de cada mês, a Secretaria terá tempo suficiente para coletar, organizar, e elaborar o relatório a ser apresentado na reunião de diretoria.

Caso haja dúvidas ou o grupo decida discutir algum ponto do relatório, pode-se tratar o assunto na própria reunião, já que provavelmente o coordenador da referida atividade estará presente, ou a Secretaria marcará para outro momento um encontro com a atividade/pessoa/departamento envolvido.

4.3.2 Proposta para a Conscientização

A conscientização deve começar com o Conselho Diretor, com a Diretoria e com os Coordenadores. Sugere-se que a exposição seja feita pela Secretaria com o apoio da Presidência.

Essa conscientização deverá ser feita em uma reunião ordinária que acontece mensalmente, e quando esse grupo já se reúne. Acredita-se que não há

necessidade de mais de uma hora. Já com espaço para dúvidas e não atrapalharia o andamento normal da reunião.

Para iniciar a exposição recomenda-se questionar o grupo sobre alguns assuntos como:

- Quem repassa a Secretaria os relatórios das atividades semanalmente, ou mensalmente;
- Se os problemas encontrados no departamento são registrados e repassados a Secretaria regularmente;
- Se as soluções encontradas no departamento são registrados e repassados a Secretaria regularmente;
- Caso você queira saber o que o departamento ou atividade fez antes de você ingressar nele, você procura na Secretaria do Centro Espírita Maria Madalena, com o coordenador anterior, ou alguém que fez parte do grupo naquele período;
- Para conseguir as fotos da comemoração do 10º Aniversário da Campanha de Fraternidade Auta de Souza onde você procura a Secretaria, com o coordenador da atividade naquele momento, com alguém que participou;
- As fotos da Noite de Vibrações (momento anterior ao natal, para vibrações e confraternização do grupo) do ano de 1990, 2001 e 2006 você encontra na Secretaria ou com alguém que estava presente;
- O que foi apresentado na Noite de Vibrações do ano de 2005 está arquivado na Secretaria;

Após ouvir as respostas deverá ser feita a reflexão conforme segue:

- Por que a Secretaria do Centro Espírita Maria Madalena não tem essas informações;
- É importante para o Centro Espírita Maria Madalena ter esses dados e informações na Secretaria do Centro Espírita Maria Madalena;
- Se daqui a 40 anos alguém quiser saber o que foi feito, eles conseguirão acessar essas informações com facilidade, ou terão que encontrar alguém que vivenciou esse período;

Mesmo sabendo que a administração de uma instituição sem fins lucrativos é diferente das outras empresas, a base para se ter uma boa administração é a mesma, com adaptações. E se essa boa administração não for respeitada, provavelmente a empresa irá encerrar suas atividades bem antes do esperado, ou não conseguirá atingir seus objetivos.

Logo em seguida a Secretaria do Centro Espírita Maria Madalena explicará a proposta de melhoria para implementação imediata, de forma gradual e tolerante. Até por que tal procedimento vai mudar a cultura organizacional e isso é muito difícil. Esse será o primeiro passo. Quanto tempo vai demorar, não tem como saber, mas é melhor que nada fazer.

Após essa explanação inicial, cada departamento ou atividade fará um encontro para tratar do mesmo assunto. Mais uma vez, não necessita se encontrarem somente para isso, poderá ser feito em um momento no qual o grupo já se reúne, importa apenas não demorar em tratar desse assunto internamente. Um prazo interessante é que até a próxima reunião da diretoria do Centro Espírita Maria Madalena, todos os departamentos já tenham feito essa reunião e começado a implantar o sistema.

4.3.3 Resumo da proposta de melhoria

FASE I - ESTRATÉGICA

Passo 1: CONSCIENTIZAÇÃO ESTRATÉGICA (Direção e Coordenação)

Passo 2: CONSCIENTIZAÇÃO SETORIAL (Atividades)

Passo 3: ESCOLHA DOS SECRETÁRIOS

Passo 4: REUNIÃO DA SECRETARIA COM OS SECRETARIOS DAS ATIVIDADES (Para definir a forma de atuação)

FASE II - OPERACIONAL

Passo 1: COLETA DOS DADOS PELOS SECRETARIOS

Passo 2: ORGANIZAÇÃO DOS DADOS PELOS SECRETARIOS JUNTO COM O COORDENADOR

Passo 3: ENTREGA DOS DADOS À SECRETARIA

Passo 4: ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES POR TOPICOS OU ASSUNTOS PELA SECRETARIA

Passo 5: ARQUIVAMENTO FISICO E LÓGICO DAS INFORMAÇÕES
(Tanto o arquivo físico quanto o banco de dados)

Passo 6: ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO MENSAL E APRESENTAÇÃO A DIRETORIA

Passo 7: AS INFORMAÇÕES FICAM A DISPOSICÃO PARA QUEM DELA PRECISAR

4.3.4 Condições para implementar a proposta

Esses relatórios não devem servir de base para acusações ou ataques pessoais, e sim apenas para registro do que aconteceu. Ou seja, usa-lo para prejudicar alguém ou desacreditar essas pessoas não é a intenção. Busca-se melhorar o registro, arquivamento e disponibilização da informação. Além de ser um instrumento na tomada de decisões.

Contar com o apoio de todos os coordenadores, pois o grupo refletirá a atitude de seu coordenador. O que aumenta a importância da conscientização inicial. Se o grupo de coordenadores não estiver de acordo, provavelmente haverá muita resistência dos trabalhadores, deixando o trabalho incompleto e com a mesma deficiência.

A Secretaria do Centro Espírita Maria Madalena terá papel fundamental nesse sistema de trabalho, pois precisa estar atuante, a disposição e acessível a todos, principalmente para os secretários das atividades, a direção e a coordenação.

A cada semestre entram novos trabalhadores, saem trabalhadores, trocam de atividade, e por causa dessa movimentação sugere-se que no início de todo semestre seja feita nova conscientização da importância do registro e arquivamento dessas informações, ressaltando inclusive a importância de cada trabalhador, no sentido de coletar e registrar as informações e repassa-las as seus respectivos secretários, pois somente assim conseguirão manter sempre atualizados o conhecimento sobre o Centro Espírita Maria Madalena.

Sugere-se que toda vez que uma nova diretoria assumir, seja feito a conscientização da diretoria e da coordenação, assim que o grupo estiver formado e antes das

atividades comecem. Essa conscientização poderá ser feita pela Secretaria, com o apoio da Presidência e da Secretaria da gestão anterior.

Para os eventos faz-se a mesma explanação, sempre para o grupo que irá planejar, organizar e trabalhar.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou verificar como o Centro Espírita Maria Madalena se comporta nas dimensões adotadas pelo Prêmio Nacional de Qualidade.

Foi percebido que o Centro Espírita Maria Madalena ainda não trabalha de forma sistematizada as dimensões do Prêmio Nacional de Qualidade, mas mesmo assim está conseguindo bons resultados no que se propõe.

O critério Liderança é o que está mais distante da excelência, principalmente na comunicação, um ponto que foi muito criticado por todos os entrevistados. Além de haver um distanciamento da direção e da coordenação, com os outros trabalhadores.

O critério Estratégias e Planos já é trabalhado pela diretoria e coordenação. Está sendo prejudicado pelo problema da comunicação, dificultando a obtenção de melhores resultados.

O critério Clientes precisa melhorar, e aproximar a direção e a coordenação dos outros trabalhadores. Por outro lado, nas atividades relacionadas à mediunidade e a assistência espiritual chega-se próximo a excelência.

O critério Sociedade é o que está mais próximo da excelência, pois apresentou ótimo desempenho, e reforça os resultados obtidos ao longo dos anos na assistência social e espiritual.

O critério Informações e Conhecimento precisa melhorar muito o registro, arquivo, e disponibilização das informações. Por outro lado há uma grande quantidade de conhecimento e informações criadas a cada dia, porém sem o correto tratamento. Essas deficiências podem atrapalhar o aprimoramento e desenvolvimento das atividades, podendo impedir que alcance de melhores resultados.

O critério Pessoas apresentou um bom desempenho, com destaque para o empenho pessoal de cada trabalhador, aqui mais uma vez foi percebido o distanciamento da direção e coordenação dos outros trabalhadores.

O critério Processos apresentou um bom desempenho, é dado a devida importância aos processos de negócios, mas os processos de apoio não têm a devida atenção da diretoria e da coordenação.

O critério Resultados apresenta péssimo desempenho no relacionamento com os trabalhadores, pois há muita insatisfação e reclamação. Já no que se refere a assistência espiritual mais uma vez chega-se próximo a excelência, esse item apresenta o melhor resultado desse estudo.

A proposta de melhoria não visa a solução dessa deficiência de imediato, pois será necessário mudar a cultura organizacional da instituição, mas acreditamos ser o ponto de partida para que o Centro Espírita Maria Madalena, possa cuidar melhor de suas informações, e com certeza usa-la para melhor tomar suas decisões, melhorar seus processos, e atingir melhores resultados.

No Centro Espírita Maria Madalena esse gerenciamento torna-se ainda mais necessário, pois é produzida uma grande quantidade de informações usando inovação e criatividade. A instituição é bastante ativa nos seus mais diversos departamentos, possui mais de 20 atividades, com suas rotinas, seus problemas, suas soluções, suas particularidades, seu público alvo, entre outras informações, que são úteis a toda a instituição, mas que ainda não são registradas, arquivadas e gerenciadas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Recomendamos que seja feito um estudo mais aprofundado relacionado a liderança, principalmente no quesito comunicação. Os trabalhadores estão se sentindo sozinhos, e a liderança da instituição ainda não percebeu a gravidade da situação.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: A vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- Alencar, E.M.L.S. **Criatividade**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1993.
- Amabile, T.M. & Gyskiewicz, N.D. **The creative environment scales: work environment inventory**.
- BAND, William A. **Competências críticas: dez novas idéias para revolucionar a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Necessidades de informação de executivos (artigo não publicado)**.
- BARRETO, Aldo de A. **A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação**. Mar 1996. Available from Internet: <http://www.alternex.com.br/~aldoibct/pesquisa/>; data de acesso: 22 Jun. 98.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEUREN, Ilse Maria; GIBBON, Artur Roberto de Oliveira. **Controles estratégicos e operacionais de gestão**. In: ENAMPAD, seminário n.2, 2001.
- BRASIL. **Constituição Federal**, 1988.
- BRASIL. **Lei 9.790**, de 03 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.
- BRASIL, Ricardo A. S., **Gestão Empresarial por processos de negócio e seis SIGMA: Estudo de caso aplicado ao segmento de telefonia móvel celular**, 2006.
- BROWNE, Mairéad. **Information and executive decision**. ASIS, 1992.
- CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XXII ENANPAD, 22º, Anais..., Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998.
- CALAZANS, Angélica Toffano Seidel, **Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica**. 2006.

- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**. São Paulo: Herder, 1967.
- CHAUMIER, J. **Systemes d'information: marché et technologies**. Paris: Enterprise Moderne, 1986.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos: Administrando Organizações por meio de Processos de negócios**, 2ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAMANTE, Nara e NASSAR, Paulo. **Uma parte pelo social**. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, ano 12, n.44, 2002.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DE INTEGRAÇÃO DE REDES DA REGIÃO NORTE**, Manaus, 1993 s.l.: s.n., 1993.
- DEGENT, Ronald Jean. **A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 26, n. 1, jan./mar. 1986.
- DOMINGUES, Sigfried V. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 07, nº 4, outubro/dezembro 2000.
- DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter **Comentário final: os anos 90 e além**. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter F. – **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos** – Pioneira – 1995.
- DRUCKER, Peter. **A organização fundamentada na informação**. As novas realidades, 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1989.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Competências.** São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FAHEY, L., **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade.** FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia.** 2. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

FEDERAÇÃO ESPIRITA BRASILEIRA. **O que é o Espiritismo.** Disponível em: <http://www.febnet.org.br/site/oquee.php?SecPad=216>. Acesso em: 17 de ago. 2009.

FLIPPO, Edwin B., MUSINGER, Gay M. **Management.** 5. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1970.

FULD, Leonard M. **Descobrimos os ativos ocultos de informação de sua empresa. Administrando a concorrência.** Rio de Janeiro, Record, 1988.

GERLERTER, Claudia. **Espiritismo X Espiritualismo – Doutrinas Diferentes.** Disponível em: <http://recantodasletras.uol.com.br/artigos/731986>. Acesso em: 20 de ago. 2009.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James **Reengineering the corporation.** London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto – os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 1991. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank M. **Juran controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. **Juran controle da qualidade: componentes básicos da função qualidade.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KARDEC, Allan, **O Livro dos Espíritos.** Editora IDE, 2009.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia.** São Paulo: Campus, 2000.

- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. (2004) - **Sistemas de Informação com Internet**. 4ª Edição, São Paulo, Editora JC.
- LAUTRÉ, Evelyne. **O monitoramento informativo: da definição ao conteúdo**. Ciência da Informação, Brasília, v. 21, n. 1, maio/ago. 1992.
- LOBOS, JULIO. **Encantando o Cliente**. Edição do autor, SP, Atlas, 1991.
- MICHEL, K. Esboço de **um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo. Teorias e Sistemas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- MIRANDA, Antônio. **Estruturas de informação e análise conjuntural: ensaios**. Brasília: Thesaurus, 1980.
- NASCIMENTO, Luiz Paulo do, **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN, J. A. (2001) - **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 9ª Edição, São Paulo, Editora Saraiva.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- PEPERS, DON ,ROGGERS , MARTHA .CRM SERIES . São Paulo: Makron books, 2001.
- Reichheld, Frederick. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SAPIRO, Arão. **Inteligência empresarial informacional: a revolução informacional da ação competitiva**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, 1993.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVEIRA, Amélia. **Marketing em Bibliotecas Universitárias: evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**. Tese de Doutorado apresentada na Escola de Comunicações e Artes da USP, 1989.

TENÓRIO, Fernando G. (org) .**Responsabilidade Social Empresarial** : teoria e prática . Rio de Janeiro : Ed. FGV, 2004.

URDANETA, I. P. **Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades**. Caracas: Universidad Simón Bolívar, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant, **Gestão de Pessoas**, São Paulo, 1999.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Redes de ICT e a participação brasileira**. Brasília: MCT/IBICT, 1993.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Conhecimento como recurso estratégico empresarial**. In: SEMINÁRIO, 1993.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

WELCH, J. **Paixão por Vencer**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

APÊNDICE 1

Roteiro da entrevista estruturada.

1

Como você avalia a comunicação das decisões tomadas pela diretoria?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

2

Como você avalia a implementação das decisões tomada pela diretoria?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

3

Para você o estímulo a novas idéias e sugestões de melhorias para o CEMA é...

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

4

Como você classifica a atuação dos líderes no CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

5

Você conhece os objetivos do CEMA?

() Sim () Não

Por quê:_____.

6

Como você avalia as principais estratégias do CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

7

Como avalia a participação dos trabalhadores na formulação das estratégias do CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

8

Como você considera a sua participação na realização de alguma ação no CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

9

Como é a comunicação do CEMA com seus freqüentadores?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

10

Como é o relacionamento do CEMA com os que participam dos cursos?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

11

Como você avalia o relacionamento do CEMA com as pessoas assistidas materialmente?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

12

Como você avalia o relacionamento do CEMA com as pessoas assistidas espiritualmente?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

13

Como você avalia a satisfação dos trabalhadores do CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

14

Como você avalia a satisfação dos cursistas do CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

15

Como você avalia a satisfação das pessoas assistidas materialmente pelo CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

16

Como você avalia a satisfação pessoas assistidas espiritualmente pelo CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

17

Qual o seu grau de satisfação com o CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

18

Qual a importância que o CEMA representa para a sociedade de Planaltina-DF?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

19

Como você avalia as atitudes do CEMA como uma instituição cidadã?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

20

Como você avalia a responsabilidade ambiental do CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

21

Como você considera a capacitação dos trabalhadores do CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

22

Qual o seu nível de preparação para fazer um trabalho voluntário no CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

23

Para você, o relacionamento do CEMA com os trabalhadores voluntários é...

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

24

Como você considera a Recepção no CEMA?

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

25

Para você a capacitação dos líderes do CEMA para administrar é...

() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

Por quê?_____.

26

O acesso as informações no CEMA é...

 Ótimo Bom Ruim Péssimo

Por quê?_____.

27

A disponibilidade das informações no CEMA é...

 Ótimo Bom Ruim Péssimo

Por quê?_____.

28

Como você avalia os cursos do CEMA?

 Ótimo Bom Ruim Péssimo

Por quê?_____.

29

Como você avalia a biblioteca do CEMA?

 Ótimo Bom Ruim Péssimo

Por quê?_____.

30

Como você avalia os processos de divulgação do espiritismo e assistência, seja material ou espiritual?

 Ótimo Bom Ruim Péssimo

Por quê?_____.

31

Como você avalia os processos administrativos e de apoio a divulgação e assistência, seja material ou espiritual?

() Ótimo () Bom () Ruim () Pésimo

Por quê? _____.

APÊNDICE 2

Tabela 1 – Resultado das perguntas referentes ao critério Liderança

LIDERANÇA	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Comunicação da Decisões	0	0%	2	22%	5	56%	2	22%	9	100%
Implementação das Decisões	0	0%	4	44%	5	56%	0	0%	9	100%
Estímulo a Novas Idéias	0	0%	2	22%	4	44%	3	33%	9	100%
Atuação dos Líderes	1	11%	4	44%	3	33%	1	11%	9	100%

No quesito Comunicação das Decisões nenhum trabalhador considerou ótimo, 22% (vinte e dois por cento) consideram bom, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram ruim e, 22% (vinte e dois por cento) consideram péssimo.

No quesito Implementação das Decisões nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram bom, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram ruim.

No quesito Estímulo a Novas Idéias nenhum trabalhador considerou ótimo, 22% (vinte e dois por cento) consideram bom, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram ruim e, 33% (trinta e três por cento) consideram péssimo.

No quesito Atuação dos Líderes 11% (onze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram bom, 33% (trinta e três por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

Tabela 2 – Resumo da tabela 1

	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Não Respondeu	Total
LIDERANÇA				
Comunicação da Decisões	22%	78%	0%	100%
Implementação das Decisões	44%	56%	0%	100%
Estímulo a Novas Idéias	22%	78%	0%	100%
Atuação dos Líderes	56%	44%	0%	100%

Tabela 3 - Resultado das perguntas referentes ao critério Estratégias e Planos

ESTRATEGIAS E PLANOS	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Não Resp		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Avaliação das estratégias	0	0%	5	56%	3	33%	1	11%	0	0%	9	100%
Participação dos trabalhadores na elaboração de estratégias	1	11%	2	22%	5	56%	1	11%	0	0%	9	100%
Participação individual na elaboração de estratégias	0	0%	6	67%	2	22%	1	11%	0	0%	9	100%

No quesito Avaliação das estratégias nenhum trabalhador considerou ótimo, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram bom, 33% (trinta e três por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

No quesito Participação dos trabalhadores na elaboração das estratégias 11% (onze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 22% (vinte e dois por cento) consideram bom, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

No quesito Participação individual na elaboração das estratégias nenhum trabalhador considerou ótimo, 67% (sessenta e sete por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

Tabela 4 – Resumo da tabela 3

	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Não Respondeu	Total
ESTRATEGIAS E PLANOS				
Avaliação das estratégias	56%	44%	0%	100%
Participação dos trabalhadores na elaboração de estratégias	33%	67%	0%	100%
Participação individual na elaboração de estratégias	67%	33%	0%	100%

Tabela 5 - Resultado das perguntas referentes ao critério Clientes

CLIENTES	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Não Resp		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Comunicação com os freqüentadores	1	11%	1	11%	4	44%	3	33%	0	0%	9	100%
Relacionamento com os cursistas	3	33%	3	33%	2	22%	1	11%	0	0%	9	100%
Relacionamento com os assistidos materialmente	0	0%	3	33%	1	11%	2	22%	3	33%	9	100%
Relacionamento com os assistidos espiritualmente	4	44%	3	33%	1	11%	1	11%	0	0%	9	100%

No quesito Comunicação com os freqüentadores 11% (onze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 11% (onze por cento) consideram bom, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram ruim e, 33% (trinta e três por cento) consideram péssimo.

No quesito Relacionamento com os cursistas 33% (trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

No quesito Relacionamento com os Assistidos Materialmente nenhum trabalhador considerou ótimo, 50% (cinquenta por cento) consideram bom, 17% (dezessete por cento) consideram ruim e, 33% (trinta e três por cento) consideram péssimo.

No quesito Relacionamento com os Assistidos Espiritualmente 44% (quarenta e quatro por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, 11% (onze por cento) consideram péssimo.

Tabela 6 – Resumo da tabela 5

	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Não Respondeu	Total
CLIENTES				
Comunicação com os freqüentadores	22%	78%	0%	100%
Relacionamento com os cursistas	67%	33%	0%	100%
Relacionamento com os assistidos materialmente	33%	33%	33%	100%
Relacionamento com os assistidos espiritualmente	78%	22%	0%	100%

Tabela 7 - Resultado das perguntas referentes ao critério Sociedade

SOCIEDADE	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Não Resp		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Importância para a sociedade de Planaltina	3	33%	5	56%	1	11%	0	0%	0	0%	9	100%
Atitudes de empresa cidadã	2	22%	4	44%	1	11%	1	11%	1	11%	9	100%
Responsabilidade Socioambiental	3	33%	2	22%	1	11%	1	11%	2	22%	9	100%

No quesito Importante para a sociedade 33%(trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

No quesito Atitudes de empresa cidadã 25%(vinte e cinco por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 50% (cinquenta por cento) consideram bom, 13% (treze por cento) consideram ruim e, 13% (treze por cento) consideram péssimo.

No quesito Responsabilidade Sócio-ambiental 43%(quarenta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 29% (vinte e nove por cento) consideram bom, 14% (quatorze por cento) consideram ruim e, 14%(quatorze por cento) consideram péssimo.

Tabela 8 – Resumo da tabela 7

SOCIEDADE	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Não Respondeu	Total
Importância para a sociedade	89%	11%	0%	100%
Atitudes de empresa cidadã	67%	22%	11%	100%
Responsabilidade Socioambiental	56%	22%	22%	100%

Tabela 9 - Resultado das perguntas referentes ao critério Informações e Conhecimento

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Não Resp		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Acesso a informações	1	11%	3	33%	2	22%	2	22%	1	11%	9	100%
Disponibilidade de informações	0	0%	3	33%	5	56%	0	0%	1	11%	9	100%
Avaliação dos cursos	3	33%	3	33%	2	22%	0	0%	1	11%	9	100%
Avaliação da biblioteca	1	11%	3	33%	2	22%	0	0%	3	33%	9	100%

No quesito Acesso a Informações 13%(treze por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 38% (trinta e oito por cento) consideram bom, 25% (vinte e cinco por cento) consideram ruim e, 25%(vinte e cinco por cento) consideram péssimo.

No quesito Disponibilidade de Informações nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 38% (trinta e oito por cento) consideram bom, 63% (sessenta e três por cento) consideram ruim.

No quesito Avaliação dos Cursos 38%(trinta e oito por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 38% (trinta e oito por cento) consideram bom, 25% (vinte e cinco por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

No quesito Avaliação da Biblioteca 17%(dezessete por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 50% (cinquenta por cento) consideram bom, 33% (trinta e três por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

Tabela 10 – Resumo da tabela 9

	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Total
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO			
Acesso a informações	44%	44%	89%
Disponibilidade de informações	33%	56%	89%
Avaliação dos cursos	67%	22%	89%
Avaliação da biblioteca	44%	22%	67%

Tabela 11 - Resultado das perguntas referentes ao critério Pessoas

PESSOAS	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Não Resp		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Capacitação dos trabalhadores	3	33%	4	44%	1	11%	1	11%	0	0%	9	100%
Capacitação individual do entrevistado	3	33%	5	56%	1	11%	0	0%	0	0%	9	100%
Relacionamento com os trabalhadores	0	0%	5	56%	3	33%	0	0%	1	11%	9	100%
Recepção de novas pessoas	3	33%	4	44%	2	22%	0	0%	0	0%	9	100%
Capacitação dos Líderes	2	22%	3	33%	4	44%	0	0%	0	0%	9	100%

No quesito Capacitação dos Trabalhadores 33%(trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, 11%(onze por cento) consideram péssimo.

No quesito Capacitação Individual do Entrevistado 33%(trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 56% (cinquenta e seis por cento) consideram bom, 11% (onze por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

No quesito Relacionamento com os Trabalhadores nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 63% (sessenta e três por cento) consideram bom, 38% (trinta e oito por cento) consideram ruim.

No quesito Recepção de novos trabalhadores 33%(trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

No quesito Capacitação dos Líderes 22%(vinte e dois por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

Tabela 12 – Resumo da tabela 11

	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Não Respondeu	Total
PESSOAS				
Capacitação dos trabalhadores	78%	22%	0%	100%
Capacitação individual do entrevistado	89%	11%	0%	100%
Relacionamento com os trabalhadores	56%	33%	11%	100%
Recepção de novas pessoas	78%	22%	0%	100%
Capacitação dos Líderes	56%	44%	0%	100%

Tabela 13 - Resultado das perguntas referentes ao critério Processos

PROCESSOS	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Não Resp		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Processos de negócio	0	0%	4	44%	2	22%	0	0%	3	33%	9	100%
Processos de apoio	2	22%	3	33%	1	11%	1	11%	2	22%	9	100%

No quesito Processos de Negócio nenhum trabalhador consideram ótimo ou péssimo, 67% (sessenta e sete por cento) consideram bom, 33% (trinta e três por cento) consideram ruim.

No quesito Processos de Apoio 29%(vinte e nove por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 43% (quarenta e três por cento) consideram bom, 14% (quatorze por cento) consideram ruim e, 14%(quatorze por cento) consideram péssimo.

Tabela 14 – Resumo da tabela 13

PROCESSOS	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Não Respondeu	Total
Processos de negócio	44%	22%	33%	100%
Processos de apoio	56%	22%	22%	100%

Tabela 15 - Resultado das perguntas referentes ao critério Resultados

RESULTADOS	Ótimo		Bom		Ruim		Péssimo		Não Resp		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Satisfação dos trabalhadores	0	0%	1	11%	7	78%	0	0%	1	11%	9	100%
Satisfação dos cursistas	3	33%	4	44%	2	22%	0	0%	0	0%	9	100%
Satisfação dos assistidos materialmente	2	22%	2	22%	2	22%	0	0%	3	33%	9	100%
Satisfação dos assistidos espiritualmente	5	56%	3	33%	0	0%	0	0%	1	11%	9	100%
Satisfação individual do entrevistado	2	22%	4	44%	1	11%	1	11%	1	11%	9	100%

No quesito Satisfação dos Trabalhadores nenhum trabalhador considerou ótimo ou péssimo, 13% (treze por cento) consideram bom, 88% (oitenta e oito por cento) consideram ruim.

No quesito Satisfação dos Cursistas 33%(trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 44% (quarenta e quatro por cento) consideram bom, 22% (vinte e dois por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

No quesito Satisfação dos Assistidos Materialmente 33%(trinta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 33% (trinta e três por cento) consideram bom, 33% (trinta e três por cento) consideram ruim e, nenhum consideram péssimo.

No quesito Satisfação dos Assistidos Espiritualmente 63%(sessenta e três por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 38% (trinta e oito por cento) consideram bom, nenhum consideram ruim ou péssima.

No quesito Satisfação Individual do Entrevistado 25%(vinte e cinco por cento) dos trabalhadores considerou ótimo, 50% (cinquenta por cento) consideram bom, 13% (treze por cento) consideram ruim e, 13%(treze por cento) consideram péssimo.

Tabela 16 – Resumo da tabela 15

	Ótimo e Bom	Ruim e Péssimo	Não Respondeu	Total
RESULTADOS				
Satisfação dos trabalhadores	11%	78%	11%	100%
Satisfação dos cursistas	78%	22%	0%	100%
Satisfação dos assistidos materialmente	44%	22%	33%	100%
Satisfação dos assistidos espiritualmente	89%	0%	11%	100%
Satisfação individual do entrevistado	67%	22%	11%	100%

Tabela 17 – Resultado do conhecimento dos objetivos da instituição

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	Sim		Não		Total	Total
	Qtde	Perc.	Qtde	Perc.		
Conhecer os objetivos da instituição	6	67%	3	33%	9	100%

No quesito Conhecer os Objetivos da Instituição 67%(sessenta e sete por cento) dos trabalhadores respondeu que sim, e 33% (trinta e três por cento) que não.