

Gerry Rosenthal

Ferramenta de Sustentabilidade Gerencial e Organizacional (MOST)  
Guia do Usuário

Family Planning Management Development (FPMD)

Project Number: 936-3055

Agreement Number: CCP-A-00-95-00000-02

Office of Population, USAID

Management Sciences for Health

165 Allandale Road

Boston, MA 02130

August 6, 1998

# **FERRAMENTA DE SUSTENTABILIDADE GERENCIAL E ORGANIZACIONAL (MOST)**

## **GUIA DO USUÁRIO**

**PROJETO: DESENVOLVIMENTO GERENCIAL EM PLANEJAMENTO FAMILIAR (FPMD)**

**Management Sciences for Health**

## APRESENTAÇÃO DO MOST

A Ferramenta de Sustentabilidade Gerencial e Organizacional (MOST) é um processo de auto-avaliação cujos componentes permitem que uma organização:

- avalie sua situação atual com relação a um grupo básico de componentes gerenciais;
- identifique modificações que, se implementadas, permitirão uma maior eficácia gerencial;
- identifique ações a tomar para implementar essas modificações.

O MOST foi concebido para que, com o apoio de um facilitador, um grupo representativo da organização, composto de representantes do quadro de pessoal e do conselho executivo, possa conduzir um processo altamente participativo e expressar suas percepções individuais sobre o nível de desempenho gerencial da organização, bem como comparar suas avaliações individuais e consolidá-las numa avaliação comum e plano de desenvolvimento para a organização.

1. O MOST se baseia no princípio de que quanto melhor for a gerência de uma organização, maior probabilidade ela tem de continuar suas atividades em um mundo de constantes mudanças, sobretudo quando as instituições financiadoras mudam suas prioridades ou os recursos são reduzidos. Uma organização bem administrada pode manter uma estrutura robusta e flexível (sustentabilidade organizacional) e organizar seus recursos (sustentabilidade financeira) para continuar a oferecer programas e serviços eficazes (sustentabilidade programática) dentro de um futuro visível.

Como os bons resultados atuais levam à sustentabilidade futura, os criadores do sistema MOST começaram por fazer a seguinte pergunta básica: qual é a marca identificadora de uma organização bem administrada? Chegaram à conclusão de que o sucesso de uma organização depende *do que ela faz* (ou seja, sua dedicação a uma atividade importante) e de *como ela o faz* (a forma com que a organização funciona, decide, avalia, se adapta e delega poderes). Estes dois elementos do sucesso gerencial constituem o âmago do programa MOST.

## O PACOTE MOST

O pacote MOST contém tudo o que uma organização necessita para realizar essa auto-avaliação:

- Descrições do processo, dos usuários potenciais e do objetivo do MOST, bem como do instrumento que focaliza as avaliações individuais iniciais e estrutura o consenso;
- Explicação do papel do facilitador;
- Exposição do fundamento lógico que liga a eficácia gerencial à sustentabilidade;
- Discussão dos componentes gerenciais usados na avaliação feita com o MOST;
- Sugestão de agendas e objetivos bem como descrições sumárias dos três módulos de oficinas;
- Planos mais detalhados dos módulos, usados pelos facilitadores no planejamento da oficina;

- Formulários padronizados usados nos exercícios de estabelecimento de consenso, bem como para o registro do resumo das avaliações e dos produtos finais das oficinas.

Ao usar este pacote de implantação do processo MOST, você certamente vai se deparar com perguntas e dúvidas e adquirir novas percepções. A MSH gostaria muito que você as compartilhasse conosco, não só para que possamos auxiliá-lo(a) na sua tarefa, mas também para enriquecer nosso entendimento do processo e incluir suas contribuições no histórico, cada vez mais rico, da experiência MOST.

### QUEM PODE USAR O MOST?

Independentemente do interesse principal, da complexidade e da experiência das organizações, qualquer uma pode usar o MOST, desde que atenda a dois critérios:

- Ter uma liderança que entenda perfeitamente o processo de auto-avaliação e se comprometa a incentivar esse processo e a tomada de decisões por consenso;
- Esteja pronta para reconhecer que, apesar de certos fatores restritivos, existem ações que a organização pode tomar para aprimorar sua capacidade gerencial.

O primeiro critério exige que os líderes da organização leiam atentamente este guia, sintam-se à vontade com o processo aqui descrito e expressem um compromisso cabal perante os membros do quadro e do conselho executivo que se preparam para levar à frente o processo. Este compromisso verbal com um ambiente franco e aberto servirá para eliminar o temor que têm alguns membros, com certa razão, de que sua opinião franca e sincera seja interpretada como crítica a um chefe ou colega, ou como admissão de suas próprias deficiências. Para que o MOST seja eficaz, não basta que os líderes da organização *declarem* apoiar o ambiente franco e aberto; eles devem *demonstrar* este apoio integralmente, independentemente das opiniões que sejam expressas pelos participantes. Quando isso ocorre, a reticência inicial dará lugar rapidamente a uma expressão sincera dos diferentes pontos de vista.

O segundo critério abre as portas da potencialização aos funcionários e membros do conselho executivo, pois o processo MOST contribui enormemente para essa potencialização. Reconhecemos, evidentemente, que muitas ações que poderiam apoiar o aprimoramento gerencial NÃO se encontram sob o controle da organização que realiza a avaliação. Este é um fato válido para todo tipo de organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, nos escritórios centrais ou nas filiais. A maioria das organizações funciona dentro de um contexto jurídico e operacional que limita sua capacidade para alterar certos aspectos dos componentes gerenciais. Para as organizações que funcionam como parte de instituições maiores, tais como clínicas públicas de saúde, clínicas de planejamento familiar afiliadas a organizações nacionais e internacionais, ou mesmo para os Ministérios, que estão submetidos às autoridades políticas e legislativas nacionais, muitos aspectos da eficácia gerencial serão determinados fora do âmbito de sua própria unidade organizacional. Por exemplo, os elementos básicos da missão e da estrutura da organização podem já estar especificados por outras instituições maiores; a política de recursos

humanos pode estar determinada por exigências legais; e a gerência financeira, as informações de gerência e a logística podem ser controladas por sistemas operacionais centrais estabelecidos especificamente para tal fim.

Apesar disso, a experiência demonstra que, mesmo limitados por essas políticas e programas externos, os gerentes, o pessoal do quadro e os membros do conselho executivo podem introduzir melhorias significativas na eficácia gerencial e programática a ponto de influenciar a administração e o desempenho de toda uma organização. A intenção do MOST é ajudar os grupos a tirar proveito da avaliação em comum da experiência atual e do compromisso coletivo com o aperfeiçoamento e, desta forma, identificar as ações que estejam no âmbito da empresa, reconhecendo que algumas delas poderão exigir a busca de apoio técnico e/ou recursos adicionais.

### **O OBJETIVO DO MOST**

O MOST fornece a estrutura e o ponto de partida de uma discussão organizacional contínua sobre práticas gerenciais essenciais. Normalmente, a primeira oficina MOST é a primeira oportunidade que tem o pessoal do quadro e os membros do conselho executivo, de níveis e áreas diferentes, para discutir entre si as questões de impacto sobre seu trabalho diário, e para comparar e examinar suas percepções. Aproveitando um ambiente altamente estruturado e bem focalizado, os participantes da oficina são incentivados a expressar suas opiniões, ouvir atentamente as opiniões dos colegas e buscar atingir o consenso quanto às metas gerenciais. Na verdade, o MOST atende a quatro objetivos:

- Mostrar à organização como ela se desempenha em áreas gerenciais críticas, em um determinado momento;
- Identificar direções e estratégias de aperfeiçoamento do desempenho gerencial, colocando a sustentabilidade como a meta final;
- Estabelecer prioridades para o esforço de desenvolvimento gerencial;
- Criar um ambiente de trabalho em equipe, onde as metas comuns são acordadas e as contribuições de cada membro do quadro e do conselho executivo são legitimadas pelo grupo.

### **O INSTRUMENTO MOST**

O Instrumento MOST, apresentado nas próximas duas páginas, é uma matriz constituída de quatro elementos:

1. Uma lista dos 12 *componentes gerenciais* considerados essenciais à eficácia gerencial;
2. Quatro *estágios* dentro de um processo contínuo de desenvolvimento organizacional;
3. Para cada componente, os *critérios de referência* (características) que marcam cada estágio do desenvolvimento organizacional;
4. Um espaço em branco onde os participantes definem um ou dois *indicadores* para cada grupo

de critérios de referência.

O instrumento MOST se baseia no Quadro de Referência de Desenvolvimento Institucional criado pelo Projeto de Desenvolvimento Gerencial em Planejamento Familiar (FPMD) da organização Management Sciences for Health (MSH). Desde a sua concepção, em 1989, este quadro foi freqüentemente utilizado e adaptado em várias situações e para fins diversos. No entanto, todas as versões do quadro se baseiam na determinação dos componentes essenciais de um aspecto qualquer da gerência e na identificação das características que marcam cada componente nos diferentes estágios de um processo contínuo de melhoria do desempenho. Os critérios de referência do presente instrumento permitem uma ampla avaliação de um componente gerencial qualquer, em cada estágio. Instrumentos similares já foram ou estão sendo desenvolvidos para oferecer às organizações uma visão mais detalhada dos muitos fatores que compõem os sistemas gerenciais aqui introduzidos: coleta e uso da informação, gerência de suprimentos, gerência financeira, gerência de receitas, planejamento, e recursos humanos.

### **Instruções para Preencher o Instrumento MOST**

Este instrumento contém afirmativas gerais (*critérios de referência*) sobre as características de uma organização, para cada um dos 12 *componentes gerenciais* essenciais. Para cada componente gerencial, faça um círculo em torno do número da afirmativa que se aplique **totalmente** à situação atual de sua organização. Se somente parte da afirmativa se aplicar, faça um círculo em torno do número correspondente à afirmativa anterior. Esse número representa o *estágio de desenvolvimento* da organização, no que se refere àquele componente gerencial específico. O espaço denominado *Indicadores*, localizado abaixo dos estágios de desenvolvimento e critérios de referência, foi reservado para você citar as observações que o levaram a decidir pelo estágio que você assinalou com um círculo, indicadores esses que, na sua opinião, outros observadores considerariam como prova suficiente de que a organização se encontra naquele estágio de desenvolvimento escolhido por você. Ao especificar os indicadores, seja o mais específico e concreto possível.

<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>				
<b>Componentes Gerenciais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Missão: Conhecimento</b>	Não existe uma declaração formal e específica de missão para a organização; a declaração de missão existe mas está desatualizada.	Somente o pessoal de cargos superiores conhece a Missão.	A Missão foi informada ao pessoal mas raramente se faz referência à mesma nas sessões de planejamento ou nas decisões diárias.	A Missão é conhecida e entendida pelo pessoal, pelo conselho executivo e pelos clientes através de um ou mais canais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ela é apresentada e explicada durante as sessões de orientação de novos funcionários e membros do conselho;</li> <li>• ela aparece no manual de políticas da organização;</li> <li>• ela é exibida de forma proeminente nos escritórios e nas instalações em geral;</li> <li>• ela aparece em folhetos, volantes e outros documentos.</li> </ul>
<b>Indicadores?</b>				
<b>Missão: Aplicação</b>	As atividades e prioridades do programa são freqüentemente definidas sem referência à Missão.	A Missão é, às vezes, mencionada durante o planejamento de atividades e estabelecimento de prioridades, mas ela não tem influência efetiva sobre as decisões.	A Missão é, às vezes, mencionada durante o planejamento de atividades e estabelecimento de prioridades e usada como quadro geral de referência para as decisões.	As atividades são sempre selecionadas ou rejeitadas e as prioridades são estabelecidas por referência à Missão.
<b>Indicadores?</b>				
<b>Estratégia: Ligações com a Missão</b>	O plano estratégico é desenvolvido sem fazer referência à Missão.	A declaração de Missão é mencionada durante o planejamento estratégico, porém a direção estratégica e os alvos a longo prazo são mais freqüentemente estabelecidos em resposta às exigências de instituições financiadoras, às preferências individuais ou a outras obrigações e contribuições.	A Missão serve como guia geral para o desenvolvimento do plano estratégico.	Todos os elementos do plano e alvos estratégicos são verificados quanto à sua conformidade aos termos da Missão.

	<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>			
<b>Componentes Gerenciais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Indicadores?</b>				
<b>Estratégia: Ligações com os Mercados</b>	As estratégias são guiadas pelas instituições financiadoras, preferências do quadro de pessoal ou por hábito, sem preocupação com a perspectiva dos clientes.	As perspectivas do mercado e dos clientes são discutidas durante o planejamento estratégico, mas não houve até agora nenhuma avaliação sistemática destes fatores (por ex., nenhum estudo de mercado).	Já foram definidos mercados para produtos e serviços expandidos e de alvo específico, e avaliadas as necessidades e vontades dos clientes; estas avaliações individuais são usadas repetidamente, ao longo do tempo, para guiar o desenvolvimento de estratégias e alvos.	As necessidades e desejos dos clientes e as demandas do mercado são freqüentemente reavaliadas para identificar quaisquer mudanças que tenham ocorrido e fornecer a base do desenvolvimento de estratégias e alvos.
<b>Indicadores?</b>				
<b>Estrutura: Distribuição de Responsabilidades</b>	Como os papéis do pessoal e do conselho executivo não estão claramente definidos, as responsabilidades são distribuídas na medida em que vão surgindo ou de acordo com a percepção das necessidades no momento.	Os papéis e responsabilidades do pessoal e do conselho executivo estão definidos por escrito, porém a atribuição de trabalho nem sempre corresponde às descrições no papel.	As responsabilidades são claramente distribuídas a níveis diferentes do quadro de pessoal e do conselho executivo, mas não refletem, de forma consistente, os antecedentes, o treinamento ou as capacidades típicas de cada nível.	As responsabilidades são claramente distribuídas e refletem, de forma consistente, os antecedentes, o treinamento e as capacidades típicas do pessoal e do conselho; o conselho estabelece as diretrizes e o quadro de pessoal as implementa.
<b>Indicadores?</b>				
<b>Estrutura: Delegação de Autoridade</b>	O Diretor toma todas as decisões significativas relativas a qualquer parte da organização.	Algumas decisões são tomadas pelo pessoal de cargo superior, mas não existe um critério claro, consistente e sistemático de delegação de autoridade.	Existem critérios claros de delegação, mas eles não são seguidos consistentemente quando decisões críticas devem ser tomadas sob pressão.	Existe um sistema formal de delegação já estabelecido, baseado nas responsabilidades de cada função e incorporado nas descrições de cargos e no manual de políticas da organização; o sistema é seguido nas práticas gerenciais, sejam quais forem as pressões do momento.

	<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>			
<b>Componentes Gerenciais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Indicadores?</b>				
<b>Sistemas: Coleta e Uso da Informação</b>	Os únicos sistemas de coleta e de relatórios sobre dados rotineiros são aqueles exigidos pelos financiadores externos.	Existem formatos padrão para manter registros e preparar relatórios, mas os dados são, freqüentemente, imprecisos e raramente são apresentados na época certa; as pessoas que submetem os dados nem sempre recebem feedback.	Em geral, os registros são mantidos e os relatórios submetidos conforme exigem as instituições financiadoras. As pessoas que submetem os dados recebem feedback, mas a informação raramente é usada para tomar decisões gerenciais.	A informação obtida através da coleta rotineira de dados é consistentemente utilizada em apoio às funções de gerência e às decisões sobre a política da organização.
<b>Indicadores?</b>				
<b>Sistemas: Gerência de Suprimentos</b>	Não existe um sistema de logística instalado.	O sistema de logística permite que a organização registre a entrada e saída de itens do estoque.	O sistema de logística permite que a organização estabeleça a ligação dos suprimentos com a sua utilização e reduza as perdas provocadas por suprimentos vencidos ou não usados.	O sistema de logística, plenamente funcional, é usado para estimar as necessidades futuras e reduzir as defasagens de estoque.
<b>Indicadores?</b>				
<b>Sistemas: Gerência Financeira</b>	A contabilidade financeira é feita somente pelo sistema de partida simples; os custos são alocados por item de custo do orçamento (ex.: entradas: salários, luz/gás/etc., materiais).	A contabilidade financeira usa o sistema de partida dupla; os custos ainda são alocados por item de custo de entrada; os relatórios financeiros não são usados para a análise de custos.	O sistema financeiro produz dados de rendas ou receitas e análise de fluxo de caixa; os custos são alocados por centros de custos (ex.: produtos/saídas: unidades de serviço, grupos de serviços); os relatórios financeiros são, às vezes, usados para a análise de custos.	Os relatórios financeiros são consistentemente usados para as decisões gerenciais.
<b>Indicadores?</b>				

<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>				
<b>Componentes Gerenciais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Sistemas: Receitas (Fontes de Recursos)</b>	A organização utiliza uma fonte única de recursos, geralmente uma grande instituição financiadora, cujos mandamentos determinam as estratégias e programas da organização.	A organização já concebeu, mas ainda não implantou, uma estratégia para montar uma base local de clientes e obter recursos de fontes diversas.	A organização já estabeleceu uma base local de clientes, resultando em receitas significativas dos clientes e da comunidade local; também está obtendo recursos de novas fontes.	A organização tem uma estratégia de longo prazo para a geração de receitas, equilibrando as diversas fontes de recursos; os planos estratégicos programáticos são consistentes com as receitas estimadas, sendo revisados para se compatibilizar às receitas realmente auferidas.
<b>Indicadores?</b>				
<b>Sistemas: Planejamento</b>	Existem planos somente para os projetos específicos; as metas e objetivos são estabelecidos basicamente pelas instituições financiadoras. Não existe um plano organizacional ou processo de planejamento integrados.	Os planos de projetos são integrados em um plano organizacional anual mais amplo; as metas e objetivos são estabelecidos pela organização de forma a concordar com sua Missão e visão.	O plano estratégico foi desenvolvido para um período de 3 a 5 anos; raramente se faz referência ao plano entre os exercícios de planejamento estratégico; normalmente, cada novo plano estratégico é desenvolvido com uma referência apenas superficial ao plano anterior.	O plano estratégico é seguido e monitorado; ele serve de quadro de referência para os planos anuais; o desenvolvimento de cada novo exercício de planejamento estratégico começa com uma análise cuidadosa dos sucessos e fracassos ocorridos por seguir o plano anterior.
<b>Indicadores?</b>				
<b>Sistemas: Recursos Humanos</b>	A organização não conta com descrições de funções; não existem políticas e procedimentos registrados quanto a pessoal (para contratação, orientação, treinamento, monitoramento de desempenho de funcionários, resolução de queixas).	As descrições de funções foram preparadas para o pessoal mais importante; estão sendo preparadas políticas e procedimentos relativos ao pessoal geral.	As descrições de funções já estão registradas para todos os níveis do pessoal; as políticas e procedimentos relativos a pessoal existem por escrito e foram divulgados a todos dentro da organização.	As descrições de funções são regularmente analisadas e revisadas de forma a manter sua precisão e relevância ao trabalho real; todos os gerentes usam as mesmas políticas e procedimentos de contratação, orientação, treinamento, monitoramento do desempenho dos funcionários, resolução de queixas; os sistemas de planejamento e revisão são usados para motivar o desempenho.

	<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>			
<b>Componentes Gerenciais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Indicadores?</b>				

## FONTES DE INFORMAÇÕES PARA OS USUÁRIOS DO MOST

O sistema MOST é um processo de obtenção de consenso ao qual cada participante contribui com sua perspectiva e experiência dentro da organização. A análise é gerada a partir da síntese destas perspectivas e experiências individuais e, portanto, não são exigidas atividades preparatórias de coleta de informações.

Reconhecemos que, como eles trabalham em partes diferentes da organização, os participantes do processo quase sempre discordam na sua avaliação inicial do estado atual dos componentes gerenciais. O objetivo das discussões de grupo é utilizar essa gama variada de percepções para desenvolver uma visão comum e consistente que reflita acuradamente o estado de desenvolvimento de cada componente gerencial. A negociação dessas percepções variadas de forma a chegar ao consenso poderá exigir a busca de maiores informações, fora da experiência imediata do grupo. Entre essas fontes de informações que estão disponíveis, estão: estatísticas de serviços, avaliações externas, relatórios impressos, demonstrativos financeiros, atas de assembléias da organização e de reuniões comunitárias, para mencionar apenas algumas.

No entanto, é importante que a busca de informações complementares não prejudique ou limite a participação dos indivíduos no processo de grupo MOST. Por isso, os participantes devem concordar sobre as fontes apropriadas de informações e, depois de adquiridas, devem interpretar juntos tais informações.

## OS PAPÉIS DO FACILITADOR E DOS PARTICIPANTES

### O Facilitador

À primeira vista, o processo MOST parece simples. Esse instrumento é, até certo ponto, auto-explicativo; os módulos de implementação seguem uma seqüência lógica de passos; e os formulários foram concebidos de forma que os participantes do MOST montem suas agendas de avaliação, cheguem ao consenso nas questões mais importantes, façam um resumo de suas avaliações e desenvolvam um plano de ação. Mas, apesar dessa aparente simplicidade, nossa experiência em vários lugares indica que, nos estágios iniciais do processo, a presença de um facilitador habilidoso e perspicaz pode transformar uma experiência superficial do processo MOST em outra muito mais rica, que motiva e guia as organizações para atingir novos níveis de capacidade gerencial.

A tarefa do facilitador é fazer as perguntas certas, esquadriar as respostas, ajudar os participantes a negociar as áreas de discordância e guiá-los na identificação de estratégias relevantes

---

### *O que é um Indicador?*

*Um indicador é uma medida ou observação que demonstra a existência de um estado ou condição geral. Ele responde à pergunta: "O que devemos ver para constatar que algo é verdadeiro?" No processo MOST, os participantes definem indicadores que provam que sua organização atende a certos critérios de referência. Por exemplo, para provar a existência de uma declaração formal de missão, o indicador pode ser a cópia da declaração exibida na sede da organização; um indicador de política de pessoal pode ser a existência de um manual de políticas e procedimentos.*

---

e viáveis de melhoria gerencial. Cabe ao facilitador(a) ficar alerta quanto às áreas mais confusas e esclarecê-las, quantas vezes for necessário. Nossa experiência já demonstrou que uma destas áreas é justamente a dos *indicadores*. Talvez seja útil realizar um mini-exercício abordando os indicadores—dar vários exemplos e permitir que o próprio grupo busque exemplos, tanto no contexto do MOST como em outras áreas não relacionadas (por ex., indicadores de riqueza, instrução, poder). Os resultados desse exercício podem ser colocados na parede ou quadro durante toda a duração da oficina, para servir de auxílio constante ao entendimento dos participantes.

Como cada grupo diferente tem seu próprio ritmo de trabalho, o facilitador deve saber perceber exatamente como cada mini-grupo ou cada indivíduo está funcionando e ajudá-lo sempre que necessário. Vale a pena discutir com os participantes (seja uma vez, ao final do dia, ou várias vezes no mesmo dia, se for necessário) e pedir que eles descrevam o sucesso ou frustração que experimentaram ao participar dos exercícios da oficina e, a partir daí, fazer pequenos ajustes na agenda, conforme necessário.

Um dos maiores desafios que o facilitador enfrenta pode ser o de ajudar a organização a atender ao segundo critério de participação no programa MOST, que consiste em reconhecer que a organização tem o poder para efetuar as mudanças, ou seja, que apesar dos limites impostos pela sua inserção dentro de uma entidade maior, a organização ainda tem à sua disposição várias opções que, se adotadas, poderão levar a melhorias gerenciais ambiciosas, porém realistas. Uma parte importante deste exercício de aumento da confiança será o de assistir os participantes a empreender um trabalho de equipe para entender plenamente os elementos do MOST e dominar o processo para que possam colocá-lo novamente em prática no futuro, sem ajuda.

## **Os Participantes**

Apesar do valioso papel que o facilitador cumpre, são os *participantes* que fazem o trabalho. Esta é a diferença mais importante entre o MOST (e outros processos de auto-avaliação) e as avaliações feitas por empresas externas, mesmo que o trabalho de sondagem das opiniões do pessoal e do conselho executivo de uma organização estejam a cargo de avaliadores altamente habilitados. O processo MOST não só utiliza as percepções do quadro de pessoal e do conselho executivo; ele os obriga a ouvir atentamente uns aos outros, a pensar nos méritos dos diferentes pontos de vista e a alcançar um terreno comum, com base em evidências que todos possam aceitar. A energia, o envolvimento e o respeito comum são as fundações sobre as quais se constrói o processo MOST.

## **OS COMPONENTES GERENCIAIS**

Os componentes gerenciais abordados pelo MOST se enquadram em quatro grandes categorias: missão, estratégia, estrutura e sistemas.

### **1. Missão**

A Missão de uma organização é o seu propósito, a sua razão de existir. A Missão oferece o contexto dentro do qual a organização pode operar; oferece orientação, consistência e significado. É o elemento aglutinador que faz com que o pessoal e a diretoria se concentrem naquilo que conhecem e sabem fazer melhor, ao mesmo tempo que os estimula a ampliar sua capacidade e a aceitar novos desafios. Ou seja, a missão responde à pergunta, “*Por que fazemos o que fazemos?*”

O MOST ajuda a organização a examinar cuidadosamente sua Missão em duas dimensões: supondo-se que essa Missão exista, ela é conhecida e compreendida pelo quadro de pessoal e conselho executivo, nos seus vários níveis? Ela é usada para planejar, selecionar e avaliar as atividades?

<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>				
<b>Componente Gerencial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Missão: Conhecimento</b>	Não existe uma declaração formal e específica de missão para a organização; a declaração de missão existe mas está desatualizada.	Somente o pessoal de cargos superiores conhece a Missão.	A Missão foi informada ao pessoal mas raramente se faz referência à mesma nas sessões de planejamento ou nas decisões diárias.	A Missão é conhecida e entendida pelo pessoal, pelo conselho executivo e pelos clientes através de um ou mais canais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ela é apresentada e explicada durante as sessões de orientação de novos funcionários e membros do conselho;</li> <li>• ela aparece no manual de políticas da organização;</li> <li>• ela é exibida de forma proeminente nos escritórios e nas instalações em geral;</li> <li>• ela aparece em folhetos, volantes e outros documentos.</li> </ul>
<b>Missão: Aplicação</b>	As atividades e prioridades do programa são freqüentemente definidas sem referência à Missão.	A Missão é, às vezes, mencionada durante o planejamento de atividades e estabelecimento de prioridades, mas ela não tem influência efetiva sobre as decisões.	A Missão é, às vezes, mencionada durante o planejamento de atividades e estabelecimento de prioridades e usada como quadro geral de referência para as decisões.	As atividades são sempre selecionadas ou rejeitadas e as prioridades são estabelecidas por referência à Missão.

## 2. Estratégia

A estratégia organizacional consiste nas abordagens que ajudam a organização a definir suas atividades de forma a cumprir sua Missão e atender às suas metas. Ela responde à pergunta:

“Como chegaremos ao ponto onde queremos chegar?”

Através do processo MOST, a organização pode determinar se sua estratégia ampla está consistente com a Missão e totalmente fundamentada no mercado. A estratégia organizacional deve ser re-examinada freqüentemente para testar sua relevância ao ambiente externo. O desempenho organizacional indica que a estratégia ainda é eficaz? Ela ainda orienta a nossa escolha de atividades? Ela nos ajuda a alcançar os resultados que esperávamos alcançar? Se não for assim, quais são os ajustes que devemos realizar?

<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>				
<b>Componente Gerencial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Estratégia: Ligação com a Missão</b>	O plano estratégico é desenvolvido sem fazer referência à Missão.	A declaração de Missão é mencionada durante o planejamento estratégico, porém a direção estratégica e os alvos a longo prazo são mais freqüentemente estabelecidos em resposta às exigências de instituições financiadoras, às preferências individuais ou a outras obrigações e contribuições.	A Missão serve como guia geral para o desenvolvimento do plano estratégico.	Todos os elementos do plano e alvos estratégicos são verificados quanto à sua conformidade aos termos da Missão.
<b>Estratégia: Ligações aos Mercados</b>	As estratégias são guiadas pelas instituições financiadoras, preferências do quadro de pessoal e pelo hábito, sem preocupação com a perspectiva dos clientes.	As perspectivas do mercado e dos clientes são discutidas durante o planejamento estratégico, mas não houve até agora nenhuma avaliação sistemática destes fatores (por ex., nenhum estudo de mercado).	Já foram definidos mercados para produtos e serviços expandidos e de alvo específico, e avaliadas as necessidades e vontades dos clientes; estas avaliações individuais são usadas repetidamente, ao longo do tempo, para guiar o desenvolvimento de estratégias e alvos.	As necessidades e desejos dos clientes e as demandas do mercado são freqüentemente reavaliadas para identificar quaisquer mudanças que tenham ocorrido e fornecer a base do desenvolvimento de estratégias e alvos.

### 3. Estrutura

A estrutura da organização é a sua armação, o esqueleto sobre o qual se assenta a implementação de projetos e programas. A estrutura tem a ver com as políticas organizacionais, as fontes de poder e a distribuição das responsabilidades. Uma estrutura bem definida não implica na restrição da iniciativa individual; quando as políticas e cadeias de poder são conhecidas e seguidas por todos, o pessoal fica livre para tomar decisões importantes como parte de seu próprio trabalho. A estrutura da organização responde à pergunta: “Qual é o quadro de referência dentro do qual nós funcionamos?”.

O processo MOST ajuda a organização a determinar se sua estrutura se coaduna com a missão e

estratégia organizacionais. Os papéis do conselho executivo e do quadro de pessoal estão bem definidos? As cadeias de poder e responsabilidade estão suficientemente claras para todas as pessoas da companhia? Existe um nível significativo de tomada de decisões delegado a todos os níveis adequados?

<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>				
<b>Componente Gerencial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Estrutura: Distribuição de Responsabilidades</b>	Como os papéis do pessoal e do conselho executivo não estão claramente definidos, as responsabilidades são distribuídas na medida em que vão surgindo ou de acordo com a percepção das necessidades no momento.	Os papéis e responsabilidades do pessoal e do conselho executivo estão definidos por escrito, porém a atribuição de trabalho nem sempre corresponde às descrições no papel.	As responsabilidades são claramente distribuídas a níveis diferentes do quadro de pessoal e do conselho executivo, mas não refletem, de forma consistente, os antecedentes, o treinamento ou as capacidades típicas de cada nível.	As responsabilidades são claramente distribuídas e refletem, de forma consistente, os antecedentes, o treinamento e as capacidades típicas do pessoal e do conselho; o conselho estabelece as diretrizes e o quadro de pessoal as implementa.
<b>Estrutura: Delegação de Autoridade</b>	O Diretor toma todas as decisões significativas relativas a qualquer parte da organização.	Algumas decisões são tomadas pelo pessoal de cargo superior, mas não existe um critério claro, consistente e sistemático de delegação de autoridade.	Existem critérios claros de delegação, mas eles não são seguidos consistentemente quando decisões críticas devem ser tomadas sob pressão.	Existe um sistema formal de delegação já estabelecido, baseado nas responsabilidades de cada função e incorporado nas descrições de cargos e no manual de políticas da organização; o sistema é seguido nas práticas gerenciais, sejam quais forem as pressões do momento.

#### 4. Sistemas

Os sistemas são as partes separadas porém interdependentes que constituem a organização. Cada sistema representa, normalmente, uma função organizacional específica; o instrumento MOST aborda seis sistemas: a coleta e uso das informações, a gerência de suprimentos, a gerência financeira, as fontes de recursos, o planejamento e os recursos humanos. Os sistemas organizacionais respondem à pergunta: *“Como nossa organização executa suas atividades?”*

O processo MOST ajuda a organização a avaliar seus sistemas mais importantes. Os dados são coletados e analisados rotineiramente? A informação resultante é usada para dar suporte às funções gerenciais e às decisões referentes a políticas? O sistema de logística funciona sem apoio técnico externo? As informações financeiras mais importantes são usadas regularmente para

planejar e monitorar os programas e projetos? Pode-se depender das fontes de receitas a longo prazo? Existe um plano estratégico que seja monitorado e revisto periodicamente? O sistema de recursos humanos oferece descrições úteis de funções, regras e procedimentos consistentes, supervisão eficaz, e alguma forma de planejar e analisar o desempenho dos funcionários?

<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>				
<b>Componente Gerencial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Sistemas: Coleta e Uso da Informação</b>	Os únicos sistemas de coleta e de relatórios sobre dados rotineiros são aqueles exigidos pelos financiadores externos.	Existem formatos padrão para manter registros e preparar relatórios, mas os dados são, freqüentemente, imprecisos e raramente são apresentados na época certa; as pessoas que submetem os dados nem sempre recebem um feedback.	Em geral, os registros são mantidos e os relatórios submetidos conforme exigido pelas instituições financiadoras. As pessoas que submetem os dados recebem feedback, mas a informação raramente é usada para tomar decisões gerenciais.	A informação obtida através da coleta rotineira de dados é consistentemente utilizada em apoio às funções de gerência e às decisões sobre a política da organização.
<b>Sistemas: Gerência de Suprimentos</b>	Não existe um sistema de logística instalado.	O sistema de logística permite que a organização registre a entrada e saída de itens do estoque.	O sistema de logística permite que a organização estabeleça a ligação dos suprimentos com a sua utilização e reduza as perdas provocadas por suprimentos vencidos ou não usados.	O sistema de logística, plenamente funcional, é usado para estimar as necessidades futuras e reduzir as defasagens de estoque.
<b>Sistemas: Gerência Financeira</b>	A contabilidade financeira é feita somente pelo sistema de partida simples; os custos são alocados por item de custo do orçamento (ex.: entradas: salários, luz/gás/etc., materiais).	A contabilidade financeira usa o sistema de partida dupla; os custos ainda são alocados por item de custo de entrada; os relatórios financeiros não são usados para a análise de custos.	O sistema financeiro produz dados de rendimentos ou receitas e análise de fluxo de caixa; os custos são alocados por centros de custos (ex.: produtos/saídas: unidades de serviço, grupos de serviços); os relatórios financeiros são, às vezes, usados para a análise de custos.	Os relatórios financeiros são consistentemente usados para as decisões gerenciais.

<b>Estágios de Desenvolvimento e Critérios de Referência</b>				
<b>Componente Gerencial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Sistemas: Receitas (Fontes de Recursos)</b>	A organização utiliza uma fonte única de recursos, geralmente uma grande instituição financiadora, cujos mandamentos determinam as estratégias e programas da organização.	A organização já concebeu, mas ainda não implantou, uma estratégia para montar uma base de clientes local e obter recursos de fontes diversas.	A organização já estabeleceu uma base de clientes locais, resultando em receitas significativas dos clientes e da comunidade local; também está obtendo recursos de novas fontes diversas.	A organização tem uma estratégia de longo prazo para a geração de receitas, equilibrando as diversas fontes de recursos; os planos estratégicos programáticos são consistentes com as receitas estimadas, sendo revisados para se compatibilizar às receitas realmente auferidas.
<b>Sistemas: Planejamento</b>	Existem planos somente para os projetos específicos; as metas e objetivos são estabelecidos basicamente pelas instituições financiadoras. Não existe um plano organizacional ou processo de planejamento integrados.	Os planos de projetos são integrados em um plano organizacional anual mais amplo; as metas e objetivos são estabelecidos pela organização de forma a concordar com sua Missão e visão.	O plano estratégico foi desenvolvido para um período de 3 a 5 anos; raramente se faz referência ao plano entre os exercícios de planejamento estratégico; normalmente, cada novo plano estratégico é desenvolvido com uma referência apenas superficial ao plano anterior.	O plano estratégico é seguido e monitorado; ele serve de quadro de referência para os planos anuais; o desenvolvimento de cada novo exercício de planejamento estratégico começa com uma análise cuidadosa dos sucessos e fracassos ocorridos por seguir o plano anterior.
<b>Sistemas: Recursos Humanos</b>	A organização não conta com descrições de funções; não existem políticas e procedimentos escritos relativos a pessoal (para contratação, orientação, treinamento, monitoramento de desempenho de funcionários, resolução de queixas).	As descrições de funções foram escritas para o pessoal mais importante; estão sendo preparadas políticas e procedimentos relativos a pessoal.	As descrições de funções já existem por escrito para todos os níveis do pessoal; as políticas e procedimentos relativos a pessoal foram escritos e foram divulgados a todos na organização.	As descrições de funções são regularmente analisadas e revisadas de forma a manter sua precisão e relevância ao trabalho real; todos os gerentes usam as mesmas políticas e procedimentos de contratação, orientação, treinamento, monitoramento do desempenho dos funcionários, resolução de queixas; os sistemas de planejamento e revisão são usados para motivar o desempenho.

## A OFICINA MOST

### Descrição da Oficina

O MOST é aplicado por meio de uma oficina estruturada, da qual participa uma seção representativa do quadro de pessoal e do conselho executivo. Durante um período de 3 a 3,5 dias, o facilitador ajuda os participantes a reunir toda a sua experiência e conhecimento individuais e coletivos para cumprir os objetivos da oficina, quais sejam: um diagnóstico mais preciso do atual estado gerencial de sua organização, e um plano para atingir novos estágios do processo contínuo de desenvolvimento gerencial, em cada categoria gerencial.

O objetivo da oficina é fazer com que os participantes:

1. Usem o instrumento MOST de auto-avaliação para entender os Componentes Gerenciais essenciais e seus estágios de desenvolvimento.
2. Realizem uma análise colaborativa do estado atual de desenvolvimento dos Componentes Gerenciais em sua organização.
3. Identifiquem indicadores de alvo que sirvam de medida do progresso para atingir um estágio superior de desenvolvimento.
4. Identifiquem estratégias e atividades de suporte a esse progresso e desenvolvam um plano de ação para a sua implementação.

Uma oficina ideal tem de 16 a 25 participantes. Um número inferior a 16 reduz a variedade de experiência organizacional de que se dispõe no exercício. Um número de participantes superior a 25 exige mais tempo para integrar as contribuições dos mini-grupos em resultados obtidos por consenso, sobrecarregando a agenda de 3-3,5 dias. Entre os participantes devem estar representantes dos cargos superiores do quadro de pessoal e uma combinação adequada de outros grupos de interesse, como, por exemplo, membros do conselho executivo, pessoal dos escritórios regionais e prestadores de serviços.

A oficina se divide em três módulos, detalhados nas páginas 19 a 21. A página 18 apresenta uma agenda de oficina à guisa de ilustração. A seqüência geral da oficina é a seguinte:

#### ABERTURA

- O Facilitador(a) faz um resumo do conteúdo da oficina, dos resultados esperados e do processo. Apresenta os participantes e discute os conceitos de gerência e sustentabilidade e a relação do processo MOST com esses conceitos.
- O Facilitador explica e demonstra o instrumento MOST, dando ênfase ao significado e à importância dos indicadores.

#### MÓDULO I

- Cada participante usa o instrumento para fazer uma avaliação individual inicial, classificando cada Componente Gerencial segundo os critérios de referência para cada estágio de desenvolvimento, e especificando indicadores para justificar sua escolha.
- Os mini-grupos examinam em conjunto as avaliações individuais, discutem e negociam uma classificação consensual sobre cada Componente Gerencial, e chegam a um acordo quanto aos indicadores, para dar suporte à sua decisão. Na sessão plenária, os mini-grupos apresentam seus resultados e, em seguida, todo o grupo procura atingir o consenso quanto ao estágio atual de desenvolvimento de cada componente, obtendo assim, um instantâneo do estado gerencial da organização naquele momento.

## MÓDULO II

- Em plenário, os participantes analisam os estágios de desenvolvimento e os indicadores.
- Os mini-grupos identificam indicadores de alvo para cada componente, que sirvam para provar o progresso rumo a um nível mais elevado de desenvolvimento. Em plenário, os mini-grupos apresentam seu trabalho e o grupo como um todo chega a um acordo com relação a um ou dois indicadores de alvo para cada componente.
- Os grupos sugerem as ações que ajudarão a organização a atingir os indicadores de alvo.

## MÓDULO III

- Em plenário, os participantes analisam as atividades dos mini-grupos e discutem os recursos necessários para conduzir cada atividade.
- Os participantes se dividem em novos mini-grupos para desenvolver um plano de ação para cada grupo de atividades. Em seguida, juntam e utilizam os planos propostos no grupo para conceber um plano de ação para toda a organização.
- Em plenário, os participantes propõem atividades de acompanhamento que os ajude a manter e aprimorar o processo MOST.

## **Produtos da oficina**

Ao final da oficina, os participantes terão produzido:

- Uma avaliação coletiva do estado atual de desenvolvimento dos 12 principais Componentes Gerenciais;
- Um conjunto de indicadores de alvo, sobre os quais estejam de acordo, que serão usados para representar a progresso relativo a cada componente;
- Um conjunto de atividades para alcançar os indicadores de alvo, categorizadas como:
  - Atividades que a organização pode implementar sem assistência adicional ou grande volume de recursos;
  - Atividades para as quais a organização necessitaria de suporte técnico externo;
  - Atividades para as quais a organização necessitaria de recursos adicionais;
- Um plano de ação para implementar as atividades selecionadas;
- Uma lista de possíveis atividades que permitam um seguimento à oficina MOST.

**AGENDA SUGERIDA: OFICINA DE AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, 8-11 SETEMBRO, 199-**

<b>Hora</b>	<b>Quarta</b>	<b>Quinta</b>	<b>Sexta</b>	<b>Sábado</b>
<p><b>9:00-12:30</b></p> <p><b>(10:15-Intervalo)</b></p>	<p><b>ABERTURA</b> Apresentação dos participantes. Objetivos e expectativas da oficina.</p> <p><b>MÓDULO I</b> Por que a questão gerencial interessa? Componentes essenciais, funções e importância, ligação com a sustentabilidade.</p> <p>Medição do progresso organizacional: estágios de desenvolvimento: critérios/indicadores.</p> <p>O processo MOST: comparação entre consenso e votação.</p>	<p><b>MÓDULO I (continuação)</b> Continuação da avaliação Trabalho em mini-grupos. Plenária--Apresentações pelos mini-grupos de trabalho.</p> <p>Identificação dos indicadores e escores de consenso para cada Componente Gerencial.</p> <p><b>MÓDULO II</b> Identificação dos indicadores de alvo para o próximo nível de desenvolvimento.</p>	<p><b>MÓDULO III</b> Plano de Ação</p> <p>Plenária--Identificação dos recursos necessários para cada atividade; discussão das implicações que isso tem para a organização; acordo sobre as atividades a implementar dentro de um determinado período.</p> <p>Trabalho em mini-grupos--Preparação do plano de ação para as atividades.</p>	<p>Preparação de planos para as atividades de acompanhamento.</p>
<b>12:30-1:30</b>	Almoço	Almoço	Almoço	

<b>Hora</b>	<b>Quarta</b>	<b>Quinta</b>	<b>Sexta</b>	<b>Sábado</b>
<b>1:30-4:00</b>	Aplicação do instrumento MOST de avaliação gerencial.	Trabalho em mini-grupos.	Plenária--Apresentação e síntese dos planos de ação.	
<b>(2:30-2:45 Intervalo)</b>	Trabalho individual; trabalho em mini-grupos: consenso sobre escores e indicadores  Plenário--Analisar o progresso e discutir os problemas	Determinação de opções ou atividades estratégicas que ajudariam a levar a organização ao próximo estágio de desenvolvimento.  Plenária.		

## OS MÓDULOS DA OFICINA

### MÓDULO I: EM QUE PONTO ESTAMOS? AVALIAÇÃO DO ESTADO DE DESENVOLVIMENTO DOS PRINCIPAIS COMPONENTES GERENCIAIS

#### Objetivos

Ao final deste módulo, os participantes terão :

- Explorado o significado dos 12 componentes gerenciais essenciais;
- Reconhecido o relacionamento entre uma gerência eficaz e a sustentabilidade;
- Atingido o consenso sobre o estado atual da organização com relação a cada Componente Gerencial;
- Formado uma equipe de alta eficácia, que atravessa as divisões no interior da organização e aproveita as contribuições de cada membro.

**Duração Sugerida:** 1-1,5 dias

#### Resumo

Para atingir esses objetivos, cada participante trabalha de forma independente e usa o instrumento MOST para gerar uma avaliação inicial sobre o estágio em que a organização se encontra no processo contínuo de desenvolvimento, com relação a cada um dos 12 Componentes Gerenciais. Estas avaliações individuais incluem a escolha de um escore para cada componente e um ou dois indicadores de justificativa ao escore escolhido. Em seguida, os participantes se envolvem numa série de discussões em mini-grupos e plenárias, nas quais eles negociam e chegam a um consenso sobre o estágio de desenvolvimento e os indicadores que refletem de forma mais acurada o estado atual da organização vis-a-vis cada Componente Gerencial.

**MÓDULO II: QUAL É O NOSSO RUMO?**  
**DETERMINAÇÃO DOS INDICADORES DE ALVO, OPÇÕES ESTRATÉGICAS E**  
**ATIVIDADES POTENCIAIS PARA PASSAR AO PRÓXIMO ESTÁGIO DE**  
**DESENVOLVIMENTO**

**Objetivos**

Ao final deste Módulo, os participantes terão :

- Chegado a um acordo sobre um ou dois indicadores de alvo para cada Componente Gerencial;
- Determinado as atividades necessárias para atingir os indicadores de alvo.

**Duração sugerida:** 1 dia

**Resumo**

Os participantes analisam os escores e indicadores produzidos no Módulo I. Em seguida, eles trabalham em mini-grupos para identificar um ou dois indicadores de alvo para cada Componente Gerencial: indicadores que demonstrarão de forma convincente o progresso rumo ao nível superior de desenvolvimento. (A ênfase é colocada nas mudanças pequenas porém visíveis—mudanças que nem sempre produzem um alto escore numérico, mas que podem fortalecer o escore atual ao aprimorar os critérios de referência existentes.) Ainda em mini-grupos, os participantes propõem atividades necessárias para atingir os indicadores de alvo.

## **MÓDULO III: COMO ATINGIREMOS NOSSOS ALVOS? DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA LEVAR À FRENTE AS ATIVIDADES NECESSÁRIAS PARA A MELHORIA GERENCIAL**

### **Objetivos**

Ao final deste Módulo, os participantes terão:

- Identificado os recursos internos e externos necessários para realizar as atividades acordadas no Módulo II;
- Preparado um plano de ação simples;
- Identificado possíveis atividades para dar prosseguimento ao processo iniciado na oficina MOST.

**Duração sugerida:** 1 dia

### **Resumo**

Em plenária, os participantes examinam as atividades propostas pelos pequenos mini-grupos e chegam a um consenso sobre as atividades que sua organização deve empreender para atingir seus indicadores de alvo. Ao abordar a lista final de atividades, eles consideram cuidadosamente os recursos necessários para realizar cada atividade e até que ponto tais recursos já existem ou podem ser encontrados dentro ou fora da sua organização. Classificam as atividades como:

- Aquelas que a organização pode implementar sem assistência adicional ou grande volume de recursos;
- Aquelas para as quais a organização necessitaria de suporte técnico externo;
- Aquelas para as quais a organização teria que buscar recursos adicionais.

O resto do módulo é dedicado ao desenvolvimento de um plano de ação que delinea o Componente Gerencial relevante; a estratégia e o indicador de alvo; as atividades; os recursos humanos, financeiros e materiais para realizar as atividades; as pessoas responsáveis; e o tempo aproximado para realizar e concluir as atividades. Finalmente, os participantes consideram atividades de acompanhamento, ou seja, atividades lhes permitam manter e aprimorar o processo MOST. Entre as atividades típicas de acompanhamento, estão:

- Informar aos grupos interessados relevantes, dentro ou fora da organização, as constatações obtidas no processo MOST;
- Monitorar o progresso do plano de ação e revisar o plano, se for necessário;
- Buscar maiores informações e realizar auto-avaliações intensivas sobre Componentes Gerenciais específicos que sejam de interesse dos participantes;
- Realizar outra oficina MOST aproximadamente um ano depois, para avaliar o estado da organização vis-a-vis os indicadores de alvo e, se for o caso, selecionar novos indicadores

- de alvo, estratégias e atividades para o próximo ano;
- Obter a assistência técnica que se considere necessária para qualquer uma dessas atividades.

## **PLANO DO FACILITADOR**

Esta é uma **sugestão** de plano de implementação dos módulos MOST. Procuramos fazer aqui uma síntese de experiências anteriores que outros facilitadores tiveram com o processo MOST e, portanto, nossa intenção aqui é a de guiar ao invés de determinar de forma rígida. A última coluna deve ser usada por você durante e após a oficina, para anotar suas impressões, idéias e pequenos lembretes que lhe ajudarão a planejar futuras oficinas MOST.

### **MÓDULO II**

Atividade da Oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p><b>Como Começar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentação dos participantes e do facilitador. Discussão dos papéis organizacionais e das expectativas da oficina.</li> <li>2. Identificação dos resultados esperados para este processo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a gerência organizacional como uma característica essencial da sustentabilidade;</li> <li>- Permitir um monitoramento mais fácil e eficaz do atual estado da gerência e do seu desenvolvimento.</li> </ul> </li> <li>3. Descrição sucinta da oficina MOST e o que deve acontecer durante os próximos 3 (3,5) dias.</li> <li>4. Discussão e explicação dos objetivos do MÓDULO I.</li> </ol>	<p>Apresentar na flip-chart; estimular a discussão e as perguntas.</p> <p>Enfatizar a importância de funcionar como equipe durante toda a oficina e posteriormente.</p> <p>Apresentar na flip-chart; colocar na parede para ser examinada durante toda a sessão.</p>	<p>Flip-charts preparadas antecipadamente com agenda, objetivos, resultados esperados e outros materiais de apresentação que sejam necessários</p>	

Atividade da Oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p><b>Medição do Desenvolvimento Gerencial: o Instrumento MOST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentação da estrutura do instrumento MOST: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os componentes gerenciais essenciais.</li> <li>- Como progredem as organizações? Os estágios de desenvolvimento.</li> <li>- Como medir o progresso? Como usar critérios de referência e especificar indicadores.</li> </ul> </li> <li>2. Compreensão do instrumento MOST.</li> <li>3. Mais detalhes sobre indicadores.</li> </ol>	<p>Distribuir o instrumento MOST.</p> <p>Distribuir e discutir o material contendo as definições e descrições de cada Componente Gerencial.</p> <p>Apresentar os detalhes do instrumento ao grupo.</p> <p>Definir os indicadores, dar exemplos, distribuir material. Realizar mini-exercícios sobre indicadores, pedindo ao grupo para dar exemplos, primeiro os de áreas não relacionadas (tais como indicadores de riqueza, instrução ou poder) e, depois, os relacionados aos critérios de referência do MOST. Registrar os exemplos na flip-chart e deixá-los expostos durante toda a oficina, para servir de reforço permanente ao entendimento dos participantes.</p>	<p>Um instrumento MOST para cada participante.</p> <p>Folhetos sobre componentes a serem distribuídos.</p> <p>Retro-projetores ou flip-charts, conforme desejado.</p> <p>Distribuição de folhetos sobre indicadores, tirados da página 9 deste Guia.</p>	

Atividade da Oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p><b>Aplicação do MOST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentação do exercício.</li> <li>2. Trabalho individual: Cada participante preenche o instrumento MOST em referência ao estado atual da organização, decidindo sobre o escore (fase) mais adequado para cada Componente Gerencial e identificando um indicador para cada decisão.</li> </ol>	<p>Explicar: Este é um exercício de representação, para que todos os participantes tenham a oportunidade de aplicar o MOST individualmente à sua organização e aproveitar essa experiência para desenvolver uma idéia comum do atual estágio de desenvolvimento dos Componentes Gerenciais essenciais na organização.</p> <p>Esclarecer: O “escore” mostra que a organização atende a <b>todos</b> os critérios de referência para uma determinada fase. Tranqüilizar os participantes de que podem pular as áreas sobre as quais não têm nenhum conhecimento. Orientar, conforme necessário, e responder às perguntas.</p>	<p>Instrumento MOST para cada participante.</p>	

Atividade da Oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p>3. Trabalho No. 1 de mini-grupo: Em grupos de 4 ou 5, os participantes discutem os escores e os indicadores individuais propostos por cada membro do grupo. Juntos, eles discutem quaisquer escores divergentes e começam a buscar o consenso sobre os escores e indicadores para cada componente.</p> <p>4. Discussão plenária No.1: Os participantes voltam a se reunir para discutir os problemas que encontraram para chegar a um escore, especificar indicadores e chegar aos escores de consenso para cada Componente Gerencial.</p>	<p>Expor os participantes às várias percepções, formar novos mini-grupos que incluam pessoas de diferentes partes da organização. Circular entre os grupos e oferecer orientação e esclarecimentos onde for necessário.</p> <p><i>Nota:</i> Enfatizar que, para chegar a um escore de consenso, é preciso ouvir, discutir, apresentar, comparar as provas e chegar a um acordo sobre a essência de cada componente. O consenso <b>não</b> é um voto: todos os membros do grupo devem estar dispostos a aceitar e apoiar a decisão do grupo.</p> <p>Trazer os participantes de volta ao plenário depois que tenham tido tempo suficiente para experimentar as frustrações da busca de consenso, particularmente na seleção de indicadores. Usar esta sessão para esclarecer pontos que ainda estejam confusos, voltando à discussão dos indicadores se for necessário.</p>		

Atividade da Oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p>5. Trabalho No. 2 de mini-grupo: Novos mini-grupos retornam à tarefa de buscar consenso quanto aos escores e indicadores. Preenchem o Formulário de Consenso da Avaliação.</p> <p>6. Discussão plenária No. 2: Os participantes examinam novos conjuntos de indicadores e escores; negociam e chegam a acordo sobre os indicadores e escores para cada componente.</p>	<p>Reconfigurar os mini-grupos para que cada participante participe agora de um novo mini-grupo. Circular e oferecer orientação, conforme necessário.</p> <p>Guiar a discussão para ajudar os participantes a negociar suas diferenças e atingir o consenso. Lembrar aos participantes que os resultados deste processo constituirão os insumos do trabalho do Módulo II.</p>	<p>Formulário de Consenso de Avaliação para cada grupo.</p> <p>Flip-chart.</p>	

## MÓDULO II

Atividade da oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p><b>Indicadores de Alvo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise em plenário dos indicadores e escores atuais produzidos no Módulo I.</li> <li>2. Trabalho de mini-grupo: Fazendo referência aos indicadores atuais, cada grupo identifica um ou dois indicadores de alvo para cada Componente Gerencial: indicadores que ofereçam prova convincente do progresso em direção a um nível mais alto de desenvolvimento.</li> </ol> <p><b>Atividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho No. 3 de mini-grupo: Identificação de todas as atividades necessárias para atingir os indicadores de alvo.</li> </ol>	<p>Guiar os mini-grupos para que explorem integralmente cada atividade, identificando e colocando em seqüência todos os passos envolvidos na sua realização.</p>	<p>Flip-chart</p>	

### MÓDULO III

Atividade da oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p><b>Plano de Ação</b></p> <p>1. Discussão plenária sobre os recursos necessários para as atividades.</p> <p>2. Acordo em plenário sobre as atividades que devem ser empreendidas.</p>	<p>Preparar lista de todas as atividades propostas para cada componente e orientar os participantes a considerar atentamente os recursos—humanos, materiais e financeiros—necessários para conduzir cada grupo de atividades; classificá-las como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades que a organização pode implementar sem assistência adicional ou grande volume de recursos</li> <li>- Atividades para as quais a organização necessitaria de suporte técnico externo</li> <li>- Atividades para as quais a organização necessitaria buscar recursos adicionais</li> </ul> <p>Ajudar os participantes a atingir o consenso sobre as atividades que conduzirão, como organização, para atingir os indicadores de alvo.</p>	<p>Flip-chart</p>	

<b>Atividade da oficina</b>	<b>Papel do Facilitador</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Notas/Comentários do Facilitador</b>
3. Trabalho de mini-grupos: Preparação dos planos de ação.	<p>Distribuir os participantes em novos grupos e alocar as atividades acordadas aos grupos.</p> <p>Assistir cada grupo na preparação de um plano de ação que inclua: o Componente Gerencial relevante; o indicador de alvo; as atividades; os recursos humanos, financeiros e materiais necessários para realizar as atividades; as pessoas responsáveis; e o tempo aproximado para realizar e completar as atividades.</p>	Formulários em branco de planejamento das ações.	

Atividade da oficina	Papel do Facilitador	Recursos Necessários	Notas/Comentários do Facilitador
<p><b>Acompanhamento do MOST</b></p> <p>Discussão plenária das atividades para dar seguimento à oficina MOST.</p>	<p>Guiar os participantes e ajudá-los a decidir sobre o nível de acompanhamento que eles acham que vão precisar. Atividades típicas de acompanhamento são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhar as constatações feitas no MOST com grupos de interesse relevantes, dentro e fora da organização.</li> <li>- Monitorar o progresso quanto ao plano de ação e revisar o plano, se necessário.</li> <li>- Buscar maiores informações e realizar auto-avaliações intensivas sobre os Componentes Gerenciais que mais preocupam aos participantes.</li> <li>- Realizar outra oficina MOST dentro de um ano (aprox.), para avaliar o estado da organização vis-a-vis os indicadores de alvo e, se for apropriado, selecionar novos indicadores de alvo, estratégias e atividades para o ano seguinte.</li> <li>- Obter assistência técnica, conforme desejado, para qualquer uma dessas atividades.</li> </ul>		



## GLOSSÁRIO<sup>1</sup>

### **Desenvolvimento Institucional**

Processo de implantação de mudanças gerenciais e organizacionais que aumentam a capacidade da instituição de continuar a ter um desempenho eficaz quando ocorrem mudanças no seu contexto operacional. Entre as mudanças importantes incluem-se perda de uma fonte substancial de recursos, mudanças de mercado, mudanças de liderança, etc.

### **Sustentabilidade**

A capacidade de uma organização de continuar a ter um desempenho eficaz quando ocorrem mudanças no seu contexto operacional. Sob o ponto de vista da aplicação discutida neste documento, é de interesse capital que a organização reduza sua dependência das instituições financiadoras.

### **Estágios de Desenvolvimento**

São as várias posições dentro de um processo contínuo rumo à sustentabilidade, para as quais pode-se descrever e observar atributos institucionais especiais (ou seja, não aplicáveis a outras posições definidas), de forma não ambígua.

### **Componentes Gerenciais**

São os elementos básicos usados para analisar a forma em que funciona uma organização. Os quatro Componentes Gerenciais básicos são: Missão, Estratégia, Estrutura e Sistemas.

### **Critérios de Referência**

Descrições dos atributos dos Componentes Gerenciais (ou sub-componentes) que estão associados, de forma explícita e única, com um determinado estágio de desenvolvimento. Os critérios de referência definem as propriedades dos estágios.

### **Indicadores**

Atributos observáveis em uma organização, que demonstram que a instituição atende a critérios de referência determinados.

### **Instrumento**

Um documento que especifica os critérios de referência associados com cada um dos Componentes Gerenciais, em cada estágio de desenvolvimento. O instrumento é usado dando-se entrada ou mapeando-se o estado atual de cada instituição com relação a cada um dos Componentes Gerenciais e especificando-se o indicador usado para fazer essa determinação.

---

<sup>1</sup>As definições acima se relacionam ao instrumento de avaliação do Estado de Desenvolvimento/Sustentabilidade Organizacional (ODSS). Elas são consistentes com as definições mais gerais do documento *Family Planning Management Terms: A Pocket Glossary in Three Languages*. Family Planning Management Development Project, Management Sciences for Health. Boston 1995



**Missão**

Uma declaração formal da razão de ser de uma organização.

**Estratégias**

Principais linhas de ação usadas pela organização em apoio ao cumprimento da Missão.

**Estrutura**

O arranjo organizacional de uma instituição, onde estejam discriminadas a distribuição de poderes, as responsabilidades de cada cargo e as comunicações.

**FERRAMENTA DE SUSTENTABILIDADE GERENCIAL E ORGANIZACIONAL (MOST)  
FORMULÁRIO DE CONSENSO DA AVALIAÇÃO**

<b>Componente Gerencial</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Escore de Consenso</b>
<b>Missão: Conhecimento</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Missão: Aplicação</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Estratégia: Ligações à Missão</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Estratégia: Ligações aos Mercados</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Estrutura: Responsabilidade</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Estrutura: Delegação</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Sistemas: Informação</b>						
<b>Indicador?</b>						

<b>Componente Gerencial</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Analista</b>	<b>Escore de Consenso</b>
<b>Sistemas: Gerência dos Suprimentos</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Sistemas: Gerência Financeira</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Sistemas: Receitas</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Sistemas: Planejamento</b>						
<b>Indicador?</b>						
<b>Sistemas: Recursos Humanos</b>						
<b>Indicador?</b>						

**[Insert Action Plan form here]**