

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES
DE PROJETOS DESTINADA A ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

PATRÍCIA DA SILVEIRA

Porto Alegre

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES
DE PROJETOS DESTINADA A ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Patrícia da Silveira

Orientador: Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Banca Examinadora:

Istefani Carísio de Paula, Dr^a.
PPGEP / UFRGS

Jarbas Milititsky, Dr.
PPGEC / UFRGS

Paulo Mauricio Selig, Dr.
DEPS / UFSC

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Área de concentração: Sistemas de Qualidade

Porto Alegre

2007

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro

PPGEP / UFRGS

Orientador

Professor Flávio Sanson Fogliatto, Ph. D.

Coordenador PPGEP / UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Professora Dr^a. Istefani Carísio de Paula

PPGEP / UFRGS

Professor Dr. Jarbas Milititsky

PPGEC / UFRGS

Professor Dr. Paulo Mauricio Selig

DEPS / UFSC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, José Luis Duarte Ribeiro, pelo encaminhamento do trabalho, análise crítica, suporte e dedicação dispensada.

À Federação Israelita do Rio Grande do Sul e entidades representadas, que serviram de casos para este trabalho, permitindo a aplicação e validação da metodologia proposta.

A toda a comunidade judaica do Rio Grande do Sul pela disponibilidade e colaboração com a pesquisa.

Aos professores do PPGEF que ajudaram na minha formação teórica, por meio de suas disciplinas.

À secretaria do PPGEF, pelo apoio constante durante o mestrado.

Aos meus colegas de pós-graduação, pela disposição sempre que a ajuda se fez necessária e pelas discussões em aulas, que contribuíram para a construção deste trabalho.

Ao professor Fernando Gonçalves Amaral, pelas palavras de motivação.

Aos meus pais, pela educação e apoio incondicional.

Ao Gustavo, pelo apoio e carinho.

Aos amigos, pela força durante esta jornada.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade.

E, finalmente, a Deus, pela força nos momentos difíceis.

*“Somente alguém capaz de ter sabedoria em meio
ao caos será lembrado como grande líder”.*

(CHOPRA, 2002)

RESUMO

O foco da pesquisa consiste em identificar oportunidades e propor projetos no âmbito das organizações sociais. A partir da revisão literária, foi possível estabelecer uma metodologia contemplando elementos identificados no contexto social. Através da aplicação da metodologia em uma organização comunitária, foi feita a revisão e o aprimoramento da proposta. A proposta está estruturada em dez etapas, agrupadas em quatro macro-etapas: (i) planejamento das etapas, (ii) coleta de informações, (iii) identificação de oportunidades e (iv) concepção de projetos. O estudo aplicado contemplou a utilização de instrumentos de coleta de informações como questionários, entrevistas em profundidade e grupos focados. As informações coletadas originaram oportunidades de projetos que foram priorizadas e, por sua vez, geraram seis propostas de projetos. As conclusões revelaram que a metodologia apresentada oferece uma visão mais completa dos elementos a serem considerados na concepção de projetos voltados a organizações sociais e viabiliza o envolvimento maciço dos membros destas organizações.

Palavras-chave: Gestão de Mudanças, Gestão de Projetos, Pesquisa de *Marketing*, Organizações Sociais.

ABSTRACT

The focus of this research consists of identifying opportunities into projects of development in the scope of social organizations. From a literature review, it was possible to establish a methodology considering elements identified in the social context. The revision and improvement of the proposal was performed through the application of the methodology in a communitarian organization. The proposal is structuralized in ten stages, grouped at four macro-stages: *(i)* planning of the stages, *(ii)* collection of information, *(iii)* identification of opportunities and *(iv)* conception of projects. The applied study was conducted using instruments of data collection of information, such as questionnaires, individual interviews and focus groups. The collected information originated project opportunities that were prioritized and, in turn, generated six proposals of projects. The conclusions disclosed that the presented methodology offers a more complete vision of the elements to be considered in the conception of projects orientated to social organizations and makes possible the massive involvement of the members of these organizations.

Keywords: Change Management, Project Management, Marketing Research, Social Organizations.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS.....	14
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	20
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	21
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 GESTÃO DA MUDANÇA.....	23
2.1.1 Comunicação do processo de mudanças.....	24
2.1.2 Mobilização para as mudanças.....	25
2.1.3 Avaliação do cenário cultural.....	26
2.1.4 Alinhamento organizacional.....	27
2.1.5 Seleção dos atores envolvidos.....	28
2.1.5.1 Perfil das gerências.....	28
2.1.5.2 Perfil das equipes.....	33
2.1.6 Como gerenciar a mudança?.....	34
2.1.7 Articulação das justificativas.....	36
2.1.8 Principais erros.....	37
2.2 GESTÃO DE PROJETOS.....	39
2.2.1 Quais elementos constituem um projeto.....	40
2.2.2 Benefícios da gestão de projetos.....	41
2.2.3 Características de um gerente de projetos.....	43
2.2.4 Características das equipes de projetos.....	43
2.2.5 Ciclo de vida de um projeto.....	44
2.2.6 Avaliação de viabilidade e riscos.....	45
2.2.7 Como é um projeto de sucesso?.....	46
2.2.8 Metodologias para gestão de projetos.....	46
2.2.9 Iniciação do projeto.....	48
2.2.10 Planejamento do projeto.....	48
2.2.11 Execução do projeto.....	49
2.2.12 Conclusão do projeto.....	50

2.2.13 Seleção de projetos.....	51
2.3 PESQUISA DE MARKETING.....	52
2.3.1 Definição de pesquisa de <i>marketing</i>	52
2.3.2 Etapas de uma pesquisa de <i>marketing</i>	53
2.3.3 Classificação dos tipos de pesquisa de <i>marketing</i>	54
2.3.3.1 <i>Pesquisas exploratórias</i>	55
2.3.3.2 <i>Pesquisas conclusivas descritivas</i>	62
2.3.3.3 <i>Pesquisas conclusivas causais</i>	63
2.3.4 Instrumentos de coletas de dados.....	64
2.3.5 Análises dos dados.....	65
3 PROPOSTA DE METODOLOGIA.....	66
3.1 PLANEJAMENTO DAS ETAPAS.....	68
3.1.1 Constituição das equipes de trabalhos.....	68
3.1.2 Detalhamento das etapas.....	70
3.1.3 Definição dos prazos.....	71
3.2 COLETA DE INFORMAÇÕES.....	73
3.2.1 Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações.....	73
3.2.2 Tabulação das informações.....	82
3.3 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....	83
3.3.1 Análise dos blocos de oportunidades.....	83
3.3.2 Priorização dos pré-projetos.....	86
3.4 CONCEPÇÃO DE PROJETOS.....	89
3.4.1 Redação dos projetos.....	89
3.4.1.1 <i>Desenvolvimento dos formulários de projetos</i>	89
3.4.1.2 <i>Preenchimento dos formulários de projetos</i>	90
3.4.2 Aprovação dos projetos (<i>project charter</i>).....	92
3.4.3 Divulgação dos projetos finais.....	93
4 VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA.....	97
4.1 PLANEJAMENTO DAS ETAPAS.....	99
4.1.1 Constituição das equipes de trabalhos.....	99
4.1.2 Detalhamento das etapas.....	101
4.1.3 Definição dos prazos.....	105
4.2 COLETA DE INFORMAÇÕES.....	107
4.2.1 Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações.....	107
4.2.2 Tabulação das informações.....	119
4.3 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....	121
4.3.1 Análise dos blocos de oportunidades.....	121
4.3.2 Priorização dos pré-projetos.....	125
4.4 CONCEPÇÃO DE PROJETOS.....	131
4.4.1 Redação dos projetos.....	131
4.4.1.1 <i>Desenvolvimento dos formulários de projetos</i>	131
4.4.1.2 <i>Preenchimento dos formulários de projetos</i>	133
4.4.2 A aprovação dos projetos (<i>project charter</i>).....	134
4.4.3 Divulgação dos projetos finais.....	134
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135

5.1	CONCLUSÕES.....	135
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	137

REFERÊNCIAS.....	139
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	146
-----------------------	------------

ANEXOS.....	197
--------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – *Hierarquia das necessidades e das respostas*

Figura 2 – *Ações sugeridas para as lideranças*

Figura 3 – *Benefícios da gestão de projetos*

Figura 4 – *Volume e intensidade de atividades no ciclo de vida do projeto em relação ao tempo e aos recursos financeiros*

Figura 5 – *Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos*

Figura 6 – *Matriz de classificação de portfólios*

Figura 7 – *Importância estratégica de projetos*

Figura 8 – *Comparação entre dados primários e secundários*

Figura 9 – *Estrutura da metodologia proposta*

Figura 10 – *Cronologia dos resultados esperados*

Figura 11 – *Estrutura do conselho gestor*

Figura 12 – *Estrutura da equipe técnica*

Figura 13 – *Fragmento do Gantt de controle das atividades componentes das etapas da coleta de informações de uma organização*

Figura 14 – *Comparativo dos instrumentos de coleta de informações abordados na metodologia*

Figura 15 – *Comparativo dos métodos recomendados para análise dos blocos de oportunidades*

Figura 16 – *Resumo geral da metodologia proposta*

Figura 17 – *Estrutura do conselho gestor do projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 18 – *Estrutura da equipe técnica do projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 19 – *Processo de identificação das informações necessárias para a aplicação do projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 20 – *Processo de seleção de atividades para condução das etapas da metodologia proposta no projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 21 – *Cronograma organizado das atividades adotadas no projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 22 – *Linha do tempo com os eventos da FIRGS, para auxílio no projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 23 – *Resultados sobre o engajamento com a educação judaica apontados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 24 – *Resultados sobre o engajamento com a religião judaica apontados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 25 – *Resultados sobre a situação profissional da comunidade judaica apontados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 26 – *Material de apoio para o grupo de trabalho de assistência social (Bloco 1) do seminário realizado para a etapa de identificação de oportunidades do projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 27 – *Comparativo dos métodos utilizados na etapa de identificação de oportunidades no projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 28 – *Responsabilidades das equipes do projeto Comunidade Judaica – Século XXI para realização do seminário*

Figura 29 – *Projetos identificados no seminário do projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 30 – *Modelo de formulário de pontuação de priorização de projetos, utilizado no projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 31 – *Planilha de priorização dos pré-projetos utilizada no projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 32 – *Planilha de priorização dos pré-projetos utilizada no projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 33 – *Carteira de projetos: resultados da priorização dos pré-projetos gerados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

Figura 34 – *Fragmento do formulário redigido do projeto excelência na educação, gerado a partir do projeto Comunidade Judaica – Século XXI*

LISTA DE ABREVIATURAS

GM – *Gestão da Mudança*

EGT – *Equipe Gerencial de Transição*

PMI – *Project Management Institute*

GP – *Gestão de Projetos*

EAP – *Estrutura Analítica do Projeto*

AMA – *American Marketing Association*

ONG – *Organização Não-Governamental*

OSCIP – *Organização da Sociedade Civil de Interesse Público*

PM – *Pesquisa de Marketing*

TI – *Tecnologia da Informação*

TS – *Terceiro Setor*

PMO – *Project Management Office*

CEO – *Chefe de Equipe da Organização*

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em um momento em que as corporações governam cada vez mais o mundo, as disparidades de renda aumentam, o meio ambiente global está em queda livre e a liberdade é ameaçada, o crescimento de organizações da sociedade civil representa uma grande esperança para a humanidade (LERNER, 2000).

Somando-se a esses elementos, a impotência do Estado para atender as demandas sociais, organizações sociais surgem como alternativas para captar recursos e viabilizar, mediante uma sólida estrutura institucional, a elaboração e implantação de projetos que possibilitem ações sociais transformadoras (TENÓRIO, 1998).

Armani (2001) destaca o crescimento do número de organizações sociais que realizam suas ações e obtém recursos através de projetos, assim como o crescimento do número de instituições que financiam projetos, oferecem capacitação e prestam assessoria na área.

Contudo, a redução dos financiamentos e doações internacionais motiva a busca por financiamento local para a sustentabilidade das organizações, dificultando a gestão financeira. Este contexto vem provocando a migração e a adequação das técnicas e das ferramentas de gerenciamento empresarial para as organizações sociais, visando tornarem-se competitivas (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000).

O nível de exigência geral quanto à qualidade da ação social é hoje maior do que nunca, por isso torna-se fundamental para as organizações, conhecerem de perto formas de elaborar, gerenciar e avaliar projetos. É importante que as organizações sociais se qualifiquem para se credenciarem como sujeitos sócio-políticos na sociedade, o que é fator fundamental do desenvolvimento social e democrático de qualquer país (ARMANI, 2001).

Organizações sociais podem ser qualificadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, com objetivos de natureza social (NASSUNO, 1997).

Segundo Pereira e Perez (2002), organizações sociais constituem um modelo de organização pública não-estatal representada por associações civis orientadas para o atendimento do interesse público. As organizações sociais constituem uma inovação institucional, embora não representem uma nova figura jurídica, inserindo-se no marco legal vigente sob a forma de associações civis sem fins lucrativos, que constituem o terceiro setor (TS).

TS constitui um termo social que dá significado às iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. Salamon e Anheier (1992) definem o TS segundo cinco atributos que distinguem estas organizações de outros tipos de instituições: (i) formalmente constituídas para assegurar a sua permanência por um período mínimo, (ii) estrutura básica não governamental, (iii) gestão própria, (iv) sem fins lucrativos e (v) trabalho voluntário.

Dentro das organizações incluídas no TS, estão as ONGs (organizações não-governamentais), OSCIPs (organização da sociedade civil de interesse público), entidades filantrópicas e outras formas de associações civis sem fins lucrativos atuantes nas áreas de ensino, pesquisa, preservação do meio ambiente, cultura e saúde, além de lazer, esporte e religião (FALCON, 1999).

Segundo Lerner (2000), as organizações da sociedade civil emergiram como um complemento essencial ao governo, ao setor privado, às organizações religiosas e aos meios de comunicação. Os últimos cinquenta anos testemunharam uma explosão de organizações da sociedade civil em países do mundo todo.

Nos últimos dez anos, as organizações sociais assumiram grande parte das ações necessárias para a diminuição da exclusão social no Brasil. Embora não façam parte do Estado, estas organizações se revestem de caráter público, uma vez que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm o lucro como o seu objetivo, e sim, o atendimento das necessidades sociais (TENÓRIO, 1998).

Atualmente, cerca de 250 mil organizações sociais movimentam cifras que correspondem a 1,5 % do PIB nacional, sendo a grande maioria de cunho filantrópico. Essas organizações são geridas por empreendedores sociais, capazes de encontrar novos produtos sociais e promover a distribuição de seus benefícios ao

maior número de pessoas no menor prazo possível (ASHOKA; McKINSEY, 2001).

De modo geral, apesar da relevância de suas propostas, as dificuldades enfrentadas pelas organizações sociais brasileiras estão diretamente relacionadas com a forma de gerenciamento destas entidades, seja pela inexperiência de seus gestores, seja pela premência e amplitude dos problemas sociais que enfrentam. Nesse sentido, poucas vezes, conseguem desenvolver projetos de longo prazo (TENÓRIO, 1998).

Projetos sociais bem elaborados e conduzidos podem se tornar importantes instrumentos para a organização da ação cidadã, capazes de aumentar as chances de êxito de uma intervenção social. No entanto, muitas organizações ainda encontram dificuldades para elaborar bons projetos, tanto do ponto de vista cultural, quanto do ponto de vista metodológico. Ainda persiste uma visão limitada sobre a importância de desenvolver um adequado processo de elaboração de projetos, o que resulta em projetos de pouco interesse, com validade limitada e poucas chances de gerar mudanças (ARMANI, 2001).

Christensen e Overdorf (2000) observam que os recursos, os processos e os valores de uma organização são os principais fatores que afetam suas capacidades. Assim, além das análises externas das tendências mercadológicas, ressalta-se a importância de realizar avaliações internas, das competências da organização antes da elaboração de projetos sociais. Os gerentes devem compreender claramente as capacidades e incapacidades da empresa e onde elas residem.

Entretanto, para que se produzam projetos consistentes e transformadores, além dos fatores relacionados às etapas de elaboração, fatores relacionados com a gestão dos projetos implicam nos resultados finais. As gerências precisam estar preparadas para assumir as novas responsabilidades imprimidas pelos novos projetos (DUCK, 1993).

Reforçando o contexto exposto, Nininger e Arditti (2004) observam que projetos transformadores são essencialmente dependentes de recursos humanos para que sejam efetivos. Para Mandelli *et al.* (2003), indivíduos envolvidos devem perceber que participar do desenvolvimento de um projeto pode gerar oportunidades, reconhecimento e aprendizagem. Contudo, isso só ocorre quando

quem conduz o projeto é capaz de levá-lo adiante e concluir sua implantação.

Em face de tudo isso, percebe-se que a complexidade dos fatores envolvidos na elaboração e no desenvolvimento de projetos sociais e as ferramentas disponíveis na literatura para auxiliar nesta atividade requerem e possibilitam o desenvolvimento de uma metodologia para a elaboração de projetos dessa natureza. O contexto fundamenta a necessidade de dominar novos instrumentos de gestão, aplicando, criteriosamente, os conteúdos das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle.

Além disso, fatores como o *downsizing*, a terceirização e o ritmo acelerado das mudanças no mercado contribuem para o estabelecimento de etapas definidas de processos, que devem ser cumpridas dando lugar a novas etapas (VERZUH, 2000). O contexto competitivo afeta a estrutura das organizações e, aliado à tendência de sistematização de tarefas, favorece a utilização de metodologias definidas para desenvolvimento de projetos.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos principais deste trabalho consistem na proposição e aplicação de uma metodologia para identificação e elaboração de propostas de projetos no âmbito de organizações sociais.

Para alcançar os objetivos principais foram estabelecidos, como objetivos secundários: a identificação dos elementos a serem incluídos na metodologia proposta e a definição de uma organização específica para aplicação e validação da metodologia.

Neste trabalho, o problema de pesquisa foi pautado pelas dificuldades encontradas por organizações sociais para elaborar projetos de desenvolvimento. As dificuldades referem-se a características típicas deste tipo de organização, como: (i) mudanças regulares de diretorias, (ii) diretorias compostas, essencialmente, por profissionais não remunerados, (iii) dificuldades burocráticas para aprovação e condução de projetos, inibindo, conseqüentemente, a concepção dos mesmos, (iv) influência do conselho administrativo nas atividades executivas através da fiscalização administrativa – quem decide não é quem implementa.

A hipótese de pesquisa questiona a possibilidade de construir ou adaptar uma metodologia que possibilite a estas organizações identificarem propostas de projetos consistentes e relevantes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Frente às dificuldades enfrentadas pelas organizações sociais para se manterem no contexto exposto, esta pesquisa propõe a aplicação de uma metodologia para elaboração de projetos que as conduzam para o desenvolvimento. Neste contexto, são apresentados, de forma estruturada, recursos e ferramentas disponíveis na literatura.

No âmbito organizacional, forças motrizes para o desenvolvimento de projetos surgem a partir da identificação de problemas e oportunidades reais de negócios. Superar as expectativas dos clientes, tornar-se competitiva, promover o comprometimento das equipes, desenvolver novos produtos, com eficiência e efetividade, e sobreviver no mercado, constituem os aspectos mais comuns para desenvolvimento de projetos estratégicos (KERZNER, 2002).

Obedecendo à natureza dessas forças para o desenvolvimento de projetos, as empresas podem atingir resultados surpreendentes, como foi o caso da Hewlett-Packard em meados dos anos noventa. A empresa reconheceu que as necessidades dos clientes estavam se tornando cada vez mais particularizadas e complexas, e implantaram novos empreendimentos, como os serviços de apoio aos clientes. Após essas operações, sua receita dobrou (KERZNER, 2002).

O novo ambiente de projetos é dominado pela palavra mudança. A globalização dos mercados, a velocidade do desenvolvimento tecnológico, as questões ambientais e o ambiente sócio-cultural, estão exigindo mudanças, quer pela via da melhoria contínua, quer pela via da reengenharia – ou seja, a recriação das organizações. Mudanças, nesse sentido, significam investimentos que impõem uma análise prévia e geram resultados consistentes, objeto dos projetos (CASAROTTO FILHO, 1995).

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à caracterização da pesquisa, o método utilizado neste trabalho pode ser classificado como Pesquisa Aplicada, orientada à geração de conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos, conforme critérios propostos por Silva e Menezes (2000).

No que diz respeito à abordagem: descrição de etapas, técnicas e ferramentas utilizadas para atingir os objetivos; o mesmo classifica-se como Pesquisa Qualitativa. A pesquisa trabalha com dados essencialmente qualitativos, depoimentos, análises de textos, comparações e abordagens não numéricas (SILVA; MENEZES, 2000). Contudo, também foram empregados procedimentos quantitativos em etapas determinadas da metodologia.

Analisando os objetivos e procedimentos, segundo Gil (1991), o trabalho é classificado, respectivamente, como Pesquisa Descritiva, por assumir, em geral, forma de levantamento e Pesquisa-Ação, por ser concebido e realizado em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema envolveram-se de modo cooperativo e participativo.

Os objetivos foram alcançados a partir do desenvolvimento de quatro etapas. A primeira etapa desenvolve a revisão bibliográfica sobre os assuntos relacionados para os objetivos da pesquisa: gestão de mudança, gestão de projetos e, superficialmente, pesquisa de *marketing*.

As segunda e terceira etapas foram desenvolvidas simultaneamente. A segunda etapa envolve o desenvolvimento da proposta de metodologia para elaboração de projetos, baseada nas recomendações da revisão literária e do aprendizado obtido durante o estudo aplicado.

A terceira etapa contempla a aplicação dos procedimentos propostos em uma organização específica, permitindo a revisão e aprimoramento da proposta. Esta etapa envolve o estudo do cenário da organização e a identificação e seleção das alternativas viáveis às características da mesma.

As análises e discussões dos resultados, após a implantação da metodologia

na organização pesquisada, constituem a quarta etapa. A discussão baseou-se na percepção do sucesso da aplicação da proposta.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A metodologia para elaboração de projetos de desenvolvimento que será apresentada neste trabalho abordará, exclusivamente, organizações sociais. O uso do modelo proposto para outros tipos de organizações, possivelmente exigirá adaptações.

A verificação integral da aplicabilidade da metodologia ocorrerá em uma única organização. As generalizações deverão ser feitas, portanto, com reservas. A ênfase recairá sobre organizações sociais que possuam uma necessidade comum: estabelecer projetos de desenvolvimento, visando mudanças e transformações na sua forma de atuação (reformular serviços, processos ou produtos).

O foco deste trabalho é, exatamente, o levantamento de oportunidades e a elaboração de propostas de projetos. Assim, o assunto trata de gestão de projetos, mas focado nas fases iniciais, que contemplam o levantamento de oportunidades e transformação dessas oportunidades em projetos viáveis e de valor para as organizações, observando, conjuntamente, a gestão das mudanças.

A metodologia é aplicável até a etapa de divulgação dos projetos gerados. As etapas executivas não serão abordadas nesta pesquisa. A ênfase nas etapas de planejamento detalhado, execução, controle e encerramento, fogem do escopo deste trabalho.

As delimitações também são proferidas no que se refere à estrutura organizacional. A metodologia é aplicável a organizações sociais que atendam a seguinte composição: diretoria, conselho e quadro social. Segundo esta estrutura, cabe à diretoria o poder de decisão e ao conselho o poder de homologação ou veto.

Nesse tipo de organização, a não remuneração dos dirigentes e conselheiros e as freqüentes mudanças de gestores apontam particularidades quanto à implantação de novos projetos. Muitas vezes, novos projetos não representam o consenso dos diretores e deflagram dificuldades para implantação e

continuidade de etapas em gestões futuras. A proposta da metodologia abordará etapas específicas que visam o engajamento dos diferentes públicos envolvidos.

Quanto ao porte e nível de maturidade, a proposta apresenta-se adequada para aplicação em organizações de diferentes portes e níveis. Entretanto, uma vez que contemplam etapas que visam à caracterização através de ferramentas de coleta e análise de informações, as mesmas devem-se ajustar ao porte da organização.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma contextualização do tema de estudo, destacando a importância de estabelecer uma metodologia para a elaboração de projetos de desenvolvimento em organizações sociais. Após, são apresentados os objetivos, a justificativa, a metodologia da pesquisa, a delimitação do tema e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 é apresentado o referencial teórico sobre os temas de estudo, contemplando: (i) gestão de projetos, (ii) gestão de mudanças e (iii) instrumentos de pesquisa de *marketing*.

No Capítulo 3, é descrita a proposta de metodologia para identificação de oportunidades de projetos destinada a organizações sociais. Vale ressaltar que, por tratar-se de pesquisa-ação ou observação participante, este capítulo representa a contribuição mais relevante desta pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a verificação da aplicabilidade da metodologia proposta no Capítulo 3 através da sua utilização em uma organização social comunitária, resultando na elaboração de seis projetos de desenvolvimento.

O Capítulo 5 é destinado às conclusões obtidas a partir do trabalho desenvolvido. Neste capítulo também são apontadas direções para futuras pesquisas, visando à continuidade do trabalho desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA MUDANÇA

De tempos em tempos, as organizações sentem necessidades de revisarem as partes, ou mesmo, a totalidade da estrutura organizacional, para se adaptarem e sobreviverem ao mercado competitivo. Mais do que isso, as organizações buscam aperfeiçoamento, novos espaços de mercado e redução de ociosidade (MANDELLI *et al.*, 2003; KERZNER, 2002).

Fatores externos como transparência dos mercados, mobilidade da mão-de-obra, fluxos internacionais de capital, comunicação instantânea, sofisticação dos consumidores e novas regulamentações e tecnologias, favorecem a concentração dos executivos em algo que, no passado, evitavam com muito prazer: a mudança (JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004; KOTTER, 1998; PLATT, 1997; HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Mas no contexto turbulento da atualidade, promover mudanças de forma consistente e duradoura para a renovação e o crescimento das organizações não é tarefa fácil (NININGER; ARDITTI, 2004). Apesar das vantagens que os modelos renovadores oferecem, fracassos em tentativas de mudanças são fatos comuns (SCHAFFER; THOMSON, 1992).

Esses indícios sugerem uma tendência de as gerências descartarem processos de melhorias potencialmente úteis, por esperarem resultados superestimados. Contudo, ainda que, muitas vezes, estes processos rendam retornos insignificantes, as empresas continuam a investir tempo, dinheiro e energia na condução de métodos e programas de mudanças (SCHAFFER; THOMSON, 1992).

As seções seguintes serão apresentadas em uma seqüência compreendida como consensual entre os autores pesquisados nesta revisão literária, das etapas de uma gestão de mudanças (GM) em organizações genéricas.

2.1.1 Comunicação do processo de mudanças

Geralmente a alta gerência percebe a necessidade de transformação da estrutura organizacional e comunica formalmente o início de um processo. Equipes são designadas para desenvolverem um novo desenho organizacional e prazos são estipulados para a apresentação de resultados (DUCK, 1993).

Entretanto, quando os membros das equipes responsáveis pelo desenvolvimento de planos de transformações postergam a divulgação das iniciativas para o resto da organização, eles privam as pessoas da compreensão dos princípios que os nortearam na elaboração do projeto, das lições que aprenderam com as experiências anteriores e das suas opções excludentes ao longo do processo (DUCK, 1993).

Promover uma comunicação oportuna e um diálogo constante e prático com os diferentes níveis hierárquicos da organização permite às pessoas a compreensão e integração ao processo de mudança (JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004). Impedindo a participação das pessoas que deverão, de fato, implantar a mudança, por melhor que seja o plano, os seus resultados não corresponderão às expectativas (DUCK, 1993).

No entanto, os funcionários não colaborarão se não acharem que a mudança vá gerar benefícios atraentes ou, se não estiverem convencidos de que a transformação é possível. Por esse motivo é fundamental transmitir a visão de mudança, não a uns poucos, mas a todos, para que fique bem claro o que cada um pensa dessa visão e, assim, obter um *feedback* (KOTTER, 1998).

Os funcionários precisam ouvir determinadas mensagens, sucessivas vezes, até acreditarem que não se trata apenas de capricho ou entusiasmo passageiro (DUCK, 1993). Uma vez fixadas e compreendidas, novas mensagens devem estimular os funcionários a agir. Como? Limpando o caminho, retirando os obstáculos (KOTTER, 1998).

A lição crucial decorrente, é que a gerência é a mensagem. Tudo o que os gerentes dizem (ou não dizem) e fazem, transmite mensagens. Muitos gerentes presumem que a comunicação é uma função de apoio: na verdade, a difusão dos

programas deve ser prioridade em todos os níveis da empresa e especialmente durante programas de mudanças, onde rumores correm desenfreados (DUCK, 1993).

2.1.2 Mobilização para as mudanças

Pessoas estão comumente vinculadas à resistência. Um dos maiores desafios da mudança é desafiá-las para um projeto de transformação que permita um salto competitivo da organização e aumente sua exposição e empregabilidade. Neste contexto, uma das etapas mais importantes para a condução de processos de mudanças consiste em mobilizar pessoas e engajá-las a participar (MANDELLI *et al.*, 2003).

O que ocorre na maioria dos processos de mudanças é a troca de poderes: perda do poder de alguns e o ganho de mais espaço para outros. Dessa forma, a mobilização para o processo de mudança é constituída, em grande parte, pelo gerenciamento de tensões, no sentido de rearranjar os interesses pessoais e as relações de poder (MANDELLI *et al.*, 2003; NININGER; ARDITTI, 2004).

Segundo Pascale (2004), gerenciar mudanças em ambientes que apresentam graves problemas de resistências exige da liderança o enquadramento de novos desafios caracterizados de forma a criar um sentido de urgência. A liderança deve convencer a comunidade afetada sobre a necessidade de enfrentar os desafios e emergir as respostas necessárias para o enfrentamento.

A urgência para desencadear um processo de mudança torna-se suficiente quando cerca de 75 % da gerência de uma organização estão convencidos de que os negócios não podem continuar como estão. Qualquer índice abaixo disso pode causar sérios problemas em estágios mais avançados do processo (KOTTER, 1995).

Outros fatores que indicam as necessidades de mudanças nas organizações podem ser percebidos através da avaliação de indicadores clássicos (MANDELLI *et al.*, 2003) como: (i) rentabilidade, (ii) margem líquida, (iii) margem de contribuição por tipo de produto, (iv) redução de vendas, (v) aumentos excessivos de custo de

fabricação, (vi) aumentos de custos financeiros ou índices de devolução, (vii) índices de endividamento e (viii) queda de valor patrimonial.

Os gerentes precisam conscientizar os membros da organização e empregar as pessoas de maneira a liberar suas energias vitais e direcionar toda a disposição a favor da mudança. Com um programa estruturado e uma liderança que esteja realmente disposta a enfrentar os conflitos e resistências que irão aparecer, compatibilizando as prioridades do dia-a-dia, formam-se os pilares necessários para uma mobilização eficaz (MANDELLI *et al.*, 2003).

Reuniões de trabalho, com a participação de uma ampla base de empregados de todas as áreas do negócio constituem um dos principais aspectos do *work-out* e permitem a identificação de várias “vitórias rápidas” em áreas-alvo, que podem colaborar para a condução de ações que ajudam a mobilizar as equipes (SCHAFFER; THOMSON, 1992).

Além disso, apresentar planos para identificação de líderes e atribuição de responsabilidades, demonstrando, em todos os níveis da organização, que o envolvimento nas iniciativas pode abrir novas oportunidades e trazer visibilidade aos funcionários, é outra medida gerencial importante na tarefa de mobilização para as mudanças (JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004). A confiança no processo só cresce se trazer retorno de aprendizado, empregabilidade e conhecimento a todos (MANDELLI *et al.*, 2003).

Conduzir processos de mudança é trabalhoso e difícil, exige esforços para lidar com as resistências e tensões criadas pelas incertezas dos resultados. Mas estas condições, por outro lado, são as maiores propulsoras de soluções criativas (MANDELLI *et al.*, 2003).

2.1.3 Avaliação do cenário cultural

Em um primeiro momento da mudança, deve ocorrer um esforço de avaliação do cenário cultural da organização. Ou seja, deve-se avaliar se a organização está efetivamente preparada para a mudança, quais são os problemas mais sérios, os principais conflitos, os fatores que compõem e influenciam as fontes

de liderança e resistência, os valores essenciais, as crenças, os comportamentos e as percepções (JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004).

2.1.4 Alinhamento organizacional

Nenhuma mudança organizacional acontece sem que as pessoas aprendam a se comportar de uma nova maneira. Na maior parte dos casos, faz-se um trabalho combinado de comunicação e mobilização em relação à necessidade da mudança (JICK, 1998). Para o autor, quando as pessoas não compreendem plenamente o “porquê”, o “o quê” e o “como” da mudança, apresentam maior resistência e levam mais tempo para implementá-la.

Para Lewin (1965), mudar a maneira pelas quais as pessoas fazem as coisas não é suficiente. É preciso mudar os valores que as levavam a ter o comportamento anterior. Assim, a mudança deve ser vista como um processo de reeducação no qual se busca criar novos valores, crenças e cultura para a organização.

Não basta, portanto, formular os melhores planos estratégicos e os melhores planos táticos possíveis. Para garantir os resultados desejados, é preciso compreender profundamente o lado humano da gestão da mudança e alinhar cultura, valores, pessoas e comportamentos (JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004).

É necessário estabelecer um grau de alinhamento entre o comportamento da organização e a sua estratégia. Portanto, é preciso evoluir de um patamar de 50 % a 60 % de ajustamento no relacionamento encontrado nas equipes que executam as tarefas rotineiras para o nível de 80 % para os grupos engajados em processos de mudanças. O alinhamento de 100 % é utopia diante do fato de estarmos lidando com pessoas (MANDELLI *et al.*, 2003).

O desenho da mudança deve propiciar a sincronia de todas as ações e esforços em direção à realização de uma estratégia comum, atravessando processos, estruturas, pessoas e a própria cultura (MANDELLI *et al.*, 2003). E, para influenciar as massas é preciso atingir cada componente, individualmente (COVEY, 2002; JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004).

Conforme o exposto, o programa de mudança inicia com a promoção de uma nova visão corporativa, que exige reformulações nas atitudes. Segundo Duck (1993), como consequência, as pessoas mudam seus comportamentos, resultando na melhoria do desempenho organizacional. Após constatarem os resultados positivos, reforçam o comprometimento com os esforços de mudanças e assim continua a espiral do sucesso.

Entretanto, muitas empresas já passaram por tantos programas de mudanças, que os funcionários já estão descrentes. Evidentemente, sempre restam alguns entusiastas: tudo o que precisam é a permissão para sair em campo e enfrentar a nova abordagem. Mas para a maioria, o novo programa é apenas mais uma moda gerencial, numa série infundável de modas gerenciais (DUCK, 1993).

Essas reações de tantos empregados ilustram a razão do insucesso de muitos programas de mudanças. Para Duck (1993), a alta administração deveria começar a mudança reciclando seu próprio comportamento e, quando o novo comportamento resultasse em melhorias de desempenho, os outros níveis da organização a acompanhariam.

2.1.5 Seleção dos atores envolvidos

As decisões sobre as pessoas que ocuparão as posições na nova estrutura organizacional poderão definir o sucesso ou o insucesso de um programa de mudanças. Investir tempo nesta etapa, não subestimar relações informais, mapear o equilíbrio do poder atual e pretendido, reagir com dureza e objetividade e exigir o cumprimento dos acordos estabelecidos, são algumas das recomendações sugeridas para esta etapa (MANDELLI *et al.*, 2003).

2.1.5.1 Perfil das gerências

A liderança é um atributo essencial a qualquer processo de transformação e algumas características são essenciais para que líderes realizem as mudanças (MANDELLI *et al.*, 2003).

Um estudo proposto por Ghoshal e Bruch (2002) descreve o perfil ideal de um líder como determinado e claro. O estudo revelou que apenas 10 % dos administradores possuem este perfil. Líderes determinados atuam com eficácia, ou seja, fazem com que coisas difíceis ou aparentemente impossíveis, aconteçam, e apresentam uma combinação de foco e energia.

Segundo os autores, líderes determinados não apenas se esforçam mais que seus colegas, como também atingem metas cruciais e de longo prazo com mais frequência. Perseguem novas metas constantemente, incluem “tempo para pensar” em sua rotina e concentram-se em fazer o que é mais importante.

Outras características essenciais na personalidade dos líderes seguem descritas:

(i) *Desenvolver indivíduos*

Além da influência, para serem bem sucedidos na responsabilidade de liderar processos de mudanças, os condutores dos programas precisam ser especialistas no recrutamento e motivação de pessoas, no desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades de seus servidores e na manutenção do compromisso da força de trabalho (NININGER; ARDITTI, 2004; CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

Segundo Covey (2002), o grande desafio das empresas hoje consiste em atrair e reter pessoas talentosas, que detêm conhecimento. Para isso, o autor propõe que os líderes devem, primeiramente, fazer com que as pessoas se sintam compreendidas e que seu verdadeiro talento e sua verdadeira paixão possam ser expressos.

Para Covey (2002), o líder deve reconhecer o valor potencial dos funcionários tão clara e ostensivamente que estes fiquem inspirados a enxergá-lo em si próprios. Para fazer com que as pessoas ajam por si mesmas, elas precisam de afirmação. As pessoas, além da necessidade de se identificarem com os propósitos da empresa, precisam perceber a importância das suas funções, sendo ouvidas, corrigidas e recebendo *feedback*.

Segundo Mandelli *et al.* (2003), após as mudanças, devem surgir outros líderes capacitados para dar continuidade aos resultados das mudanças. Ensinar a liderar é uma das poucas moedas de troca pelo desempenho e lealdade durante o processo de mudança. Formar outros líderes deve ser um dos objetivos de um bom líder.

(ii) *Alinhar indivíduos*

Os líderes personificam os valores pelos quais os seguidores anseiam, e os seguidores alimentam a visão do líder que têm dentro de si: um líder é a alma simbólica do grupo e expressa como são e agem os integrantes deste grupo (CHOPRA, 2002).

Os líderes, identificados e treinados nos diversos níveis hierárquicos, devem estar alinhados com a visão da empresa, equipados para executar a missão que lhes for atribuída e motivados para deslanchar o processo de mudança com ações compatíveis (JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004; CITRAN, 2004).

Alinhados com a visão da organização, os líderes podem alinhar suas equipes, esclarecendo que ações favorecem ou atrapalham os processos, controlando o impulso daqueles indivíduos que aderiram à mudança e impulsionando aqueles que ainda não aderiram (MANDELLI *et al.*, 2003).

(iii) *Planejar ações*

O líder deve motivar e mobilizar as pessoas para o engajamento no processo de transformação. Mas deve estar preparado para responder por suas ações, já que está, constantemente, sendo observado e sua credibilidade, sendo testada. Deve manter um clima favorável, agir coerentemente com suas idéias, envolver-se com as pessoas, buscar aliados, gostar e se relacionar com as equipes, buscar aprender e ensinar e criar significados para todas as ações (MANDELLI *et al.*, 2003).

Em um estudo realizado por Citran (2004), foi constatado que líderes considerados extraordinários dedicam 80 % de seus recursos para cumprir suas metas e 20 % para planejar ações de ruptura e vanguarda e gerar impactos imprevistos.

(iv) *Perceber necessidades*

Necessidades e reações podem ser ordenadas, partindo-se das necessidades inferiores até as mais elevadas, assim como as respostas. Chopra (2002) chama isso de hierarquia das necessidades e das respostas (ver Figura 1).



Figura 1 Hierarquia das necessidades e das respostas [Fonte: Chopra (2002)]

Juntar as duas é uma das coisas mais poderosa que um líder pode fazer. Em movimentos políticos extremistas – fascismo, fundamentalismo religioso e nacionalismo étnico, por exemplo – os líderes se valem do medo, pois é a reação à necessidade mais primitiva à sobrevivência (CHOPRA, 2002).

Para cada necessidade, há uma resposta correta. As respostas para as necessidades humanas transitam entre lutar ou fugir, satisfazer o ego, estabelecer metas, prever, criar, orientar e unir esforços. A combinação dessas respostas sobrevém no cérebro humano diariamente e um líder deve saber reconhecer as tendências de seu grupo (CHOPRA, 2002).

Um líder capaz de perceber necessidades subjetivas e responder adequadamente ganha imenso poder, muito mais do que alguém que se concentra somente em recompensas e metas externas. Grandes líderes entendem que necessidades menos elevadas, como a de sentir-se seguro, devem ser satisfeitas primeiramente (CHOPRA, 2002).

(v) *Ter coragem de mudar*

Essa capacidade, desejável em todos, é imprescindível no bom líder. Os líderes de amanhã são flexíveis, sempre adaptáveis, favoráveis às mudanças,

capazes de assumir o risco de equivocarse. Sem riscos, não há grandes sucessos. É preciso ter pessoas com a coragem de assumir riscos e responsabilidades e de experimentar respostas diferentes para os problemas (BOSSIDY, 2005; CHOPRA, 2002).

(vi) *Conquistar confiança*

Para Bossidy (2005), a conduta de um líder deve ser capaz de promover uma cultura organizacional produtiva, que aceita de bom grado novas idéias, está disposta a debater na hora de solucionar um problema, se relaciona facilmente com os outros em todos os nichos da organização, está comprometida com o reconhecimento baseado no mérito e mantém a "política", em sua expressão ínfima.

Para tanto, o líder precisa desenvolver autoconfiança para estimular eficientemente todos os níveis hierárquicos da empresa; precisa ser solidário para promover a confiança necessária, num cenário tenso que é o da transformação do ambiente. Nos pontos onde surgirem indícios de estagnação, o papel do líder é muito importante como agente do processo (MANDELLI *et al.*, 2003).

O líder que conquista a confiança dos funcionários acaba conquistado, gerando um grau de comprometimento mútuo que Citran (2004) denomina de prática da liderança benevolente. Neste tipo de liderança, após a definição dos recursos disponíveis, das expectativas de sucesso e das metas, o líder benevolente se afasta e permite que seus subordinados definam e executem os processos para o cumprimento desses objetivos (CITRAN, 2004; CHOPRA, 2002).

(vii) *Estimular a participação*

O bom líder pode, através de imagens e histórias positivas, incentivar a criação das equipes para o futuro almejado após o programa de mudanças, para que os envolvidos sejam motivados e entendam a direção a seguir para atingir os resultados imaginados (MANDELLI *et al.*, 2003).

Em um segundo momento, o líder deve destacar as ações que fizeram diferença no processo de mudança e prestigiar os responsáveis. Mas deve administrar as declarações de satisfação em "pequenas doses" para não tornar uma atitude corriqueira (MANDELLI *et al.*, 2003).

O estímulo à participação pode ocorrer por meio da criação do senso de propriedade, através: da participação dos membros da organização no processo de identificação dos problemas e descoberta de soluções criativas e de incentivos e recompensas tangíveis ou psicológicas (JONES; CALDERONE; AGUIRRE, 2004).

(viii) *Vencer obstáculos*

O líder precisa ir atrás da verdade, do que realmente é importante para o processo de mudança e, após distinguir, deve realizar, mesmo que as duras penas, as ações necessárias, optando pelo caminho necessário que pode não ser o menos doloroso (MANDELLI *et al.*, 2003).

(ix) *Reconhecer seus limites*

Citran (2004) levantou as características comuns dos líderes extraordinários e apontou que estes profissionais, habitualmente, superam o paradoxo da permissão: fazem mais do que estão autorizados. Chopra (2002) adverte que líderes também são homens comuns e devem reconhecer seus limites. Líderes que protegem suas emoções, limitam suas respostas ou se agarram ao ego, muitas vezes acabam destruídos.

(x) *Manter a energia*

É necessário que o líder tenha vitalidade para estar sempre lá, onde aparecerem dificuldades, demonstrando força, com preparo emocional e equilíbrio, para provar às pessoas que a causa é importante e que ele está disposto a dar tudo por ela e por aqueles que a assumirem (MANDELLI *et al.*, 2003; CHOPRA, 2002).

2.1.5.2 Perfil das equipes

Muitas empresas mantêm as pessoas erradas em postos errados e nada fazem a respeito, sofrendo os conseqüentes danos no rendimento de suas equipes. Essas discordâncias podem ser resolvidas sem esvaziar os escritórios de forma sangrenta: basta dar aos "desorientados" outra oportunidade (BOSSIDY, 2005).

A estruturação das equipes estabelece a posição dos atores envolvidos, que devem possuir responsabilidades e assumir diferentes papéis na condução de

projetos de mudanças. Os quatro papéis a serem desenvolvidos na condução de um projeto de mudança são: patrocinador, agentes, executores e conselheiros. Cabe ao gerente do projeto, escolher os componentes para integrar as equipes (MANDELLI *et al.*, 2003).

Além de garantir a satisfação das necessidades corporativas dos setores, a estruturação das equipes deve aproveitar plenamente o potencial de seus funcionários nas etapas dos projetos de mudanças (NININGER; ARDITTI, 2004). Muitas empresas têm adotado a introdução de uma equipe gerencial de transição (EGT), que coordena a totalidade do programa de mudança organizacional, assegurando-se da compatibilidade mútua de todas as iniciativas da transformação (DUCK, 1993).

Duck (1993) sugere que a EGT seja composta por oito a doze líderes talentosos, que têm a incumbência de distribuir os recursos financeiros, assim como o poder de interromper projetos que não estejam em sintonia com a trajetória geral do programa de mudança.

Os integrantes da EGT devem simultaneamente às suas atribuições na nova estrutura do negócio, assegurar a efetividade das ações propostas e decidir sobre a estratégia a ser adotada para o acompanhamento dos projetos, ações e indicadores de desempenho, bem como sobre as atitudes a serem tomadas como suporte na condução de projetos (MANDELLI *et al.*, 2003).

2.1.6 Como gerenciar a mudança?

Gerenciar mudanças consiste, basicamente, em tratar de mantê-las sob controle. Em outras palavras, assegurar-se de que os esforços sejam feitos dentro de prazos pré-determinados e que compromissos e promessas sejam cumpridos (KOTTER, 1998).

Para Duck (1993), a gestão de mudanças exige a interação entre os profissionais responsáveis pela implantação de novas estratégias, através do desenvolvimento de um ambiente propício às inovações: estabelecimento de um contexto para a mudança. Além disso, exige que a liderança administre e oriente as conexões emocionais presentes durante a transformação.

O fator emocional destaca-se em meio aos processos de mudanças porque os mesmos, comumente, são relacionados ao redesenho de processos e conseqüentes demissões de funcionários, devido ao *downsizing* iniciado no final da década de 80, onde as empresas buscaram tornarem-se mais leves, ágeis e competitivas (RODRIGUEZ, 1998).

Durante as etapas da gestão de mudanças, os modelos aplicáveis aos temas operacionais, que desmembram o objeto de gestão em pequenos componentes e executam as partes individualmente, não funcionam a contento. No caso da mudança, a tarefa é gerenciar a dinâmica e não as partes (DUCK, 1993).

Os líderes devem buscar o equacionamento dos fatores envolvidos, estabelecendo uma estrutura de idéias com compromissos, prazos e recursos. Também se faz necessário um conjunto de ações seqüenciadas e dimensionadas de acordo com a capacidade de realização da organização (MANDELLI *et al.*, 2003).

Dessa forma, a primeira questão a ser respondida no planejamento de uma gestão de mudanças em uma organização refere-se à dimensão de transformação que se pretende atingir (MANDELLI *et al.*, 2003). O nível de transformação a ser realizado é definido comparando-se a situação real de uma organização com o desenho futuro esperado (DUCK, 1993).

Mandelli *et al.* (2003) propõem que se faça uma avaliação do potencial de resposta da organização através de um diagnóstico, para que as ações não satisfaçam somente os problemas mais urgentes, de curto prazo. Para o autor, o diagnóstico deve abranger questões de estratégia, pontos de falha, estrutura organizacional, políticas internas, mapeamento dos processos, hierarquia dos processos e competências, além de todo aspecto econômico-financeiro.

Os gerentes devem compreender claramente com que tipos de mudanças suas empresas são capazes e incapazes de lidar e onde residem estas capacidades. Os recursos (que extrapolam a abordagem do tangível), os processos (que estabelecem as capacidades de execução de determinadas tarefas) e os valores da organização (que definem as regras que os funcionários devem seguir) são os principais fatores que afetam as capacidades das empresas (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

Para Kotter (1998), em termos ideais, o papel que cabe à gerência é o de ajudar a direcionar o rumo da mudança, tratar de impulsionar a urgência, montar uma equipe de trabalho que possa encabeçar a transformação e ajudar essa equipe a criar uma visão e a transmiti-la.

A Figura 2 apresenta ações a serem empreendidas pela liderança para reduzir os riscos em períodos de mudanças (MANDELLI, *et al.*, 2003):

Ações da liderança		
Ações	Ciclo estrutural	Ciclo incremental
Construir o empreendimento técnico.	Atividade quase solitária, técnica, de muita reflexão e análise.	Atividade de massa com pouca ênfase técnica, voltada para formar líderes seguidores.
Inspirar o empreendimento nas pessoas.	Discutir, divulgar e aprimorar a base técnica com um conjunto pequeno de líderes seguidores até o compartilhamento do processo.	Extenso programa de comunicação e implantação do trabalho em <i>team-works</i> para consolidar o compartilhamento com as pessoas.
Capacitar os agentes e a massa de mudança.	Tornar visível os desafios e ampliar o <i>gap</i> de necessidade de competência dos líderes seguidores.	Tornar a empresa consciente de seu desempenho em relação ao desempenho pretendido.
Servir de modelo.	Dar sinais claros das performances, legitimando a velocidade do processo e o nível de preparo desejado.	Transparecer para a organização o esforço dos líderes seguidores de modo a modelar o caminho e coerência das ações individuais.
Encorajar os braços, as mentes e os corações.	Fazer diferença na escala de prestígio para aqueles que fazem diferença.	Fazer com que aqueles que fazem diferença tenham formas de reconhecimento e espaço organizacional.

Figura 2 Ações sugeridas para as lideranças [Fonte: Mandelli *et al.* (2003)]

2.1.7 Articulação de justificativas

Jones, Calderone e Aguirre (2004) sugerem que sejam articuladas justificativas formais para a mudança, personalizadas para os vários tipos de públicos interno, através: da análise da realidade, da demonstração de viabilidade e de um roteiro para orientação comportamental.

Segundo Bossidy (2005), durante as etapas executivas, quanto maior a interação, mais rápidas e efetivas são as respostas e maiores são as chances de redirecionar o processo. Daí a importância de se contar com um plano de contingência que determine com antecedência o que fazer ou como responder se algum item do plano não for executado.

2.1.8 Principais erros

Os fatores que definem as capacidades e incapacidades de uma organização evoluem ao longo do tempo, à medida que a empresa cresce. Cabe ao gerente avaliar se estes fatores estão adequados aos novos valores da organização. Muitas organizações desconhecem suas capacidades e tomam decisões inadequadas, ou ainda, cometem o erro de não possuir valores definidos que direcionem as decisões (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

Outra questão que pode levar os processos de mudanças ao fracasso é sugerida por Rodriguez (1998): a existência de forças concorrentes dentro da organização, devido à falta de integração entre as equipes e as etapas envolvidas. Para sincronizar os esforços, é preciso que os objetivos, relacionamentos e responsabilidades estejam alinhados com a identidade da organização (RODRIGUEZ, 1998; GADIESH; PACE; ROGERS, 2004)

Segundo Kotter (1995), em geral, as transformações começam muito bem, quando uma organização tem um novo chefe que seja um bom líder e veja a necessidade de uma grande mudança. Entretanto, muitos erros podem ser cometidos nas etapas seguintes que podem comprometer o sucesso do programa. Avaliações equivocadas relativas a prazos e falta de planejamento para promoção de impacto nas fases de implantação de mudanças, são exemplos de erros comuns.

Kotter (1995) e Mandelli *et al.* (2003) apontam os oito erros principais decorrentes dos processos de mudanças conforme segue:

1. Não ter sentido de urgência: a empresa precisa examinar o mercado, estudar os competidores e identificar as crises – tanto reais como potenciais – e as grandes oportunidades que deve aproveitar;

2. Não envolver a alta direção e não formar uma equipe apoiada por ela para comandar a mudança: os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderá-la e consiga trabalhar em equipe;
3. Subestimar o poder da visão corporativa: a empresa deve criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança; além disso, precisa elaborar estratégias para atingir essa visão;
4. Não transmitir a visão de mudança: a empresa tem de utilizar todos os veículos para informar constantemente a nova visão e as estratégias (para isso, deve ter um modelo que sirva de guia do comportamento que se espera dos funcionários);
5. Não fomentar o *empowerment*: a empresa deve eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os funcionários, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão de mudança (pelos funcionários) e estimular a atitude (dos funcionários) de assumir riscos, ter idéias e iniciativas não-convencionais;
6. Não obter resultados em curto prazo: a empresa precisa providenciar melhoras visíveis no desempenho que apareçam rapidamente, além de reconhecer e recompensar de maneira ostensiva os funcionários que tornaram possíveis esses resultados;
7. Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças: a empresa deve ter credibilidade crescente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixarem dentro da visão de transformação da empresa;
8. Não incorporar as mudanças à cultura da empresa: a empresa deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente e para a produtividade, através de uma gestão mais eficaz.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Antes de iniciar o primeiro tópico deste capítulo, é importante esclarecer o sentido atribuído à palavra projeto, conforme as fontes pesquisadas nesta revisão.

Segundo o Instituto de Administração de Projetos – *Project Management Institute* (PMI), projetos são empreendimentos temporários para a criação de um produto ou serviço específico, que possui características diferentes daquele obtido na rotina operacional.

Um projeto pode ser definido como um plano para a realização de um ato: uma redação provisória de qualquer medida, desígnio ou intenção (WEISZFLOG, 2005). Segundo Mandelli *et al.* (2003), projetos são as bases para as ações a serem empreendidas, que requerem investimentos, prazos e formação de equipes multidisciplinares que permitam discussões e proposições de soluções para posterior implementação.

Segundo o Guia PMBOK (2004), um projeto pode ser definido como um esforço com datas de início e término definidos, empreendido para criar produtos, serviços ou resultados singulares. Os projetos também podem, com frequência, sofrer impactos sociais, econômicos e ambientais, intencionais ou não, com durações mais longas que a dos próprios projetos.

A diferença fundamental entre projetos e operações de rotina consiste no fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos. O PMBOK (2004) acrescenta a análise de outro elemento que distingue procedimentos rotineiros de projetos: os objetivos. A finalidade de um projeto é atingir seu objetivo e, em seguida, terminar. Já o objetivo de uma operação de rotina é manter o negócio.

Paula (2006) apresenta os contrastes entre procedimentos de rotina e projetos em uma organização, através da análise de seis elementos. Para o autor, projetos geram produtos exclusivos, com alto valor agregado, eficazes, inovadores e orientados para atividades não repetitivas. Além disso, diferentemente dos procedimentos de rotina, as diretrizes consideradas para a verificação da qualidade são determinadas pela ISO 10.006 e pelo guia PMBOK.

Os projetos freqüentemente são utilizados como respostas a problemas crônicos da organização, necessidades e solicitações especiais de clientes, atendimentos a requisitos legais e incentivos ao avanço tecnológico (PMBOK, 2004).

2.2.1 Quais elementos constituem um projeto?

Os projetos contemporâneos apresentam-se em muitas formas e tamanhos. Existem empreendimentos que necessitam recursos mínimos, são de curta duração; outros representam empreendimentos ambiciosos, estendem-se por anos e exigem, além de expressivos recursos financeiros e materiais, recursos tecnológicos, habilidades técnicas e estruturas administrativas complexas (KEELLING, 2002).

Segundo Keelling (2002), independente da forma ou dimensão, todos os projetos apresentam, minimamente, algumas características comuns: (i) duração fixa, (ii) perspectiva limitada, (iii) objetivos precisos, (iv) resultados previsíveis de planejamento e (v) controle dominante.

Para Casarotto Filho (1995), entre os parâmetros que um projeto precisa contemplar para atingir seus objetivos, citam-se: suporte científico, recursos físicos, recursos humanos e financeiros, políticas adotadas e prazos.

Lakatos e Marconi (1991) apresentam a estrutura que um projeto deve apresentar e indicam os elementos essenciais à compreensão do estudo que se pretende realizar, conforme segue:

- (i) Título: deve sintetizar o conteúdo do projeto. Não corresponde ao tema ou a sua delimitação, mas emana dos objetivos, quase como uma síntese dos mesmos. Pode comportar um subtítulo visando à caracterização do projeto;
- (ii) Componentes técnicos: pessoal técnico – com cargos e contatos discriminados – seguido dos dados da organização, endereço e contatos;
- (iii) Objetivos: devem responder às questões para quê e para quem? Apresenta-se na forma geral – ligado a uma visão abrangente da tese

proposta pelo projeto – e específica – com função intermediária e instrumental que permite atingir o objetivo geral;

- (iv) Tema: assunto que se deseja prover ou desenvolver. O tema pode ter origem de uma dificuldade prática, de uma curiosidade científica, de desafios encontrados na leitura de outros trabalhos ou da própria teoria. Também pode ter sido sugerido por uma entidade financiadora;
- (v) Delimitação do tema: o tema passa por um processo de especificação, que só é dado por concluído quando se fez a limitação geográfica e especial do mesmo, com vistas na realização da pesquisa. Às vezes as verbas determinam a limitação do tema;
- (vi) Justificativa: apresenta as respostas às questões dos porquês? Indica a importância de ordem teórica que torna relevante a realização da pesquisa;
- (vii) Métodos de procedimento: pressupõem atitudes concretas para concretização dos objetivos;
- (viii) Instrumentos de pesquisa: devem se anexar ao projeto os instrumentos referentes às técnicas selecionadas para as coletas de dados (tópicos de entrevistas, questionários, formulários, etc.);
- (ix) Fundamentação técnica: deve constituir do universo de princípios, categorias conceitos, formando sistematicamente um conjunto lógico, coerente, dentro do qual, o trabalho fundamenta-se e desenvolve-se.

2.2.2 Benefícios da gestão de projetos

O sistema de gestão de projetos (GP) constitui-se por ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos para gestão de projetos e ajuda o gerente de projetos a conduzi-los de maneira eficaz. O plano de gerenciamento descreve como o sistema será aplicado, ajustado ou adaptado para se adequar às influências impostas pela organização (PMBOK, 2004).

Segundo Kerzner (2002), empresas que optam por utilizar metodologias de gestão de projetos percebem, em seguida, que o potencial dos benefícios decorrentes é bem maior do que o imaginado inicialmente. A Figura 3 apresenta uma comparação entre as visões pré e pós-implementação de gestão de projetos:

Visão anterior	Visão atual
A GP precisará de mais pessoal e aumentará custos;	A GP permite a redução de pessoal e a conclusão de mais trabalho em menos tempo;
A lucratividade poderá diminuir;	A lucratividade aumenta;
A GP aumentará as mudanças do escopo;	A GP permite maior controle nas mudanças do escopo;
A GP aumentará conflitos e instabilidades na organização;	A GP deixa a organização mais produtiva por aplicar os princípios de comportamento organizacional;
A GP servirá, apenas, para agradar os clientes;	A GP permite que se trabalhe mais próximo aos clientes;
A GP criará problemas;	A GP propicia uma forma de resolver problemas;
Apenas grandes projetos precisarão integrar GP;	Todos os tipos de projetos são beneficiados pela GP;
A GP aumentará problemas de qualidade;	A GP aumenta a qualidade;
A GP criará problemas de autoridade e poder;	A GP reduz as disputas por fatias de poder;
A GP evidenciará a subotimização, por cuidar, apenas, de projetos;	A GP permite que as pessoas tomem as melhores decisões para a organização;
A GP entregará produtos aos clientes;	A GP produz soluções;
Os custos com GP poderá tornar a organização menos competitiva.	A GP faz a organização progredir.

Figura 3 Benefícios da gestão de projetos [Fonte: Kerzner (2002)]

Keelling (2002) destaca outras duas características do gerenciamento de projetos que facilitam a efetivação dos resultados esperados: os gerentes podem planejar alternativas para que as etapas de projetos não sejam afetadas com as flutuações de mercado e pode promover a motivação, moral e desenvolvimento pessoal dos membros das equipes envolvidas.

2.2.3 Características de um gerente de projetos

Segundo Keelling (2002), as opiniões acerca das características necessárias para um gerente de projetos variam; mas o perfil desejado não difere do perfil apresentado na seção 2.1.5.1., considerado para gerentes de programas de mudanças – até mesmo, porque programas de mudanças podem ser os projetos considerados em uma dada organização.

Turner (1997) *apud* Keelling (2002) apresenta uma lista contendo as principais habilidades desejadas aos gerentes de projetos:

- Personalidade ativa, mas tolerável;
- Inteligência e independência;
- Habilidade em pelo menos uma das áreas envolvidas no projeto;
- Gosto por desafios;
- Motivação até as etapas finais;
- Habilidade em dirigir e delegar trabalhos técnicos;
- Dinamismo empreendedor; e
- Persistência.

2.2.4 Características das equipes de projetos

Segundo Greenberg (2002), para garantir que projetos de mudanças sejam implantados de acordo com a visão da empresa, é preciso formar equipes que incluam representantes dos diversos segmentos da empresa. Para garantir a participação dos funcionários, as organizações precisam mostrar aos bons funcionários que pode haver vantagens pessoais, como remunerações e incentivos.

As equipes envolvidas com a gestão de projetos precisam entender amplamente o ambiente onde o projeto está inserido, para que possam selecionar

as fases do ciclo de vida, os processos e as ferramentas e técnicas adequadas ao seu domínio de atuação (PMBOK, 2004).

2.2.5 Ciclo de vida de um projeto

O ciclo de vida de um projeto representa sua progressão linear: vai da definição do problema, passando pela criação do planejamento, execução do trabalho e fechamento do projeto. As divisões entre essas fases representam pontos onde devem ser tomadas decisões (VERZUH, 2000).

O entendimento do ciclo de vida de um processo é um fator importante para que a gestão de projetos seja bem-sucedida. Isso porque acontecimentos significativos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e administrada (KEELLING, 2002).

As fases dos projetos definem as atividades desenvolvidas para a geração e aprovação dos resultados pretendidos. Em cada ponto de decisão do ciclo de vida de um projeto são definidos os trabalhos técnicos que devem ser realizados, os subprodutos gerados, os atores envolvidos e as formas de controle dos requisitos para aprovação das atividades, até a geração do produto final (PMBOK, 2004).

A totalidade das fases descreve um projeto, conceitualmente. Pré-projetos ou anteprojetos referem-se à parte inicial do ciclo (concepção e planejamento). Na concepção de um projeto, uma equipe é designada a aprovar aspectos do projeto, quais sejam suas metas, enfoque, equilíbrio entre custos, cronograma e qualidade. Na fase de planejamento, ocorre o detalhamento da execução e as mudanças são incorporadas à medida que são estabelecidas, até a conclusão (VERZUH, 2000).

Keelling (2002) define quatro estágios do ciclo de vida de um projeto genérico: *(i)* conceituação, *(ii)* planejamento, *(iii)* implementação e *(iv)* conclusão. O autor compara o volume e a intensidade das atividades desenvolvidas nos diferentes estágios do ciclo de vida de um projeto em relação ao tempo e aos recursos financeiros, conforme apresenta a Figura 4:

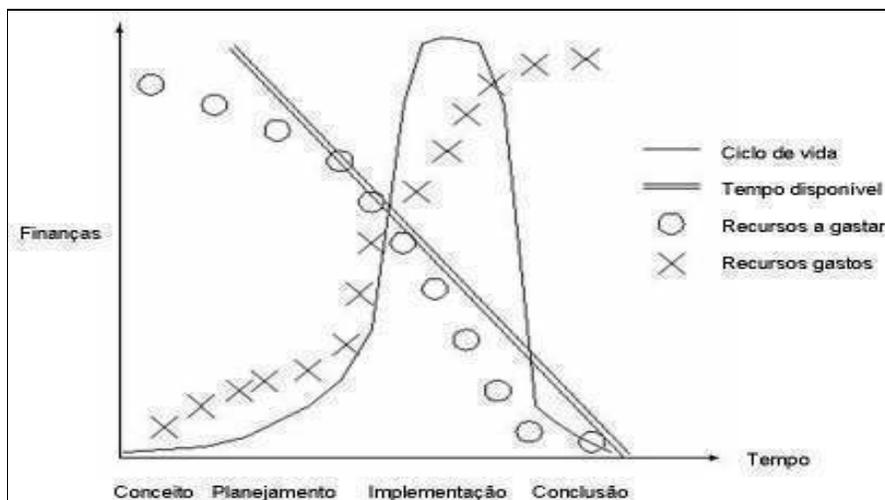


Figura 4 Volume e intensidade de atividades no ciclo de vida do projeto em relação ao tempo e aos recursos financeiros [Fonte: Keelling (2002)]

2.2.6 Avaliação de viabilidade e riscos

No Brasil, segundo Casarotto Filho (1995), o projeto denomina o estudo de viabilidade técnica, econômica e financeira de um empreendimento. Os parâmetros de um projeto, que conduzem à execução, devem compreender um estudo de viabilidade cujo grau de profundidade é definido segundo a dimensão do projeto que será elaborado.

O estudo de viabilidade é um investimento em conhecimento e possui importância capital. Para ter valor, deve ser conduzido por um profissional qualificado e experiente, podendo até justificar a contratação de uma equipe especializada, assessores profissionais ou consultores administrativos. Seja como for, os termos de referência devem ser cuidadosamente esboçados (KEELLING, 2002).

Um estudo de viabilidade deve envolver, minimamente, análises de mercado (o quê, quanto, a quem, onde e de que forma será aceito?), de localização (onde implantar), de tecnologia, escala e nível econômico e financeiro (investimentos e recursos) (CASAROTTO FILHO, 1995).

2.2.7 Como é um projeto de sucesso

Um projeto de sucesso é o resultado de uma gestão bem-sucedida. Para Kerzner (2002), uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação administrados horizontalmente – e não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional. A diferença é que na administração vertical os funcionários são organizados em cadeias de comando de cima para baixo, impossibilitando a interação e reduzindo as oportunidades que motivam a participação dos funcionários nos projetos.

Na administração horizontal, os grupos funcionais trabalham em interação permanente, permitindo uma melhoria na coordenação e comunicação entre subordinados e gerentes. Este fluxo acarreta produtividade, eficiência e eficácia (KERZNER, 2002).

2.2.8 Metodologias para gestão de projetos

Segundo Casarotto Filho (1995), até a década de 50, a concessão de financiamento para implantação de projetos era, essencialmente, em função do conceito do empresário e das garantias oferecidas. O empirismo então adotado foi substituído pelo estudo prévio da viabilidade dos planos da empresa, que foi obrigada a avaliar, antecipadamente, fatores de mercado e localização, infraestrutura, insumos, programas e escala de produção, orçamentos de ativos fixos e circulantes, fontes de financiamento, etc., tudo isto num documento chamado projeto.

A grande maioria dos autores apresenta metodologias “passo a passo” para o desenvolvimento de projetos. Nestas metodologias são tomadas decisões ao longo das etapas e, ao final, são feitos levantamentos acurados dos recursos necessários para a análise de viabilidade. Em casos de não satisfação dos resultados, são apontadas revisões posteriores visando melhorar os resultados até que haja satisfação ou otimização (CASAROTTO FILHO, 1995).

Paula (2006) ressalta a importância de uma administração por projetos através da utilização de metodologias de gestão de projetos praticadas por toda a organização e padronizadas para promover o alinhamento geral dos projetos. O

objetivo é eliminar a síndrome do arquipélago, onde os projetos formam ilhas de informações, processos e funcionalidades desintegrados.

Contudo, segundo Kerzner (2002), desenvolver uma metodologia de gestão de projetos padrão não é tarefa fácil. Em empresas com projetos de curtos e médios prazos, estes sistemas formais podem não ser apropriados nem mesmo vantajosos quanto à relação custo-benefício. Entretanto, em empresas com projetos de grandes proporções, o estabelecimento de metodologias de gestão torna-se imperativo.

A gestão de projetos contempla um conjunto de atividades inter-relacionadas realizadas para obter resultados pré-especificados (PMBOK, 2004). Segundo esta definição, os processos de gerenciamento de projetos podem ser agregados em cinco grupos: (i) grupo de processos de iniciação, (ii) grupo de processos de planejamento, (iii) grupo de processos de execução, (iv) grupo de processos de monitoramento e controle e (v) grupo de processos de encerramento. Muitos autores mesclam os dois últimos grupos, resultando no grupo de processos de conclusão.

O guia organiza, dentre as nove áreas de conhecimento, os processos de gerenciamento de projetos conforme apresenta a Figura 5 (PMBOK, 2004):

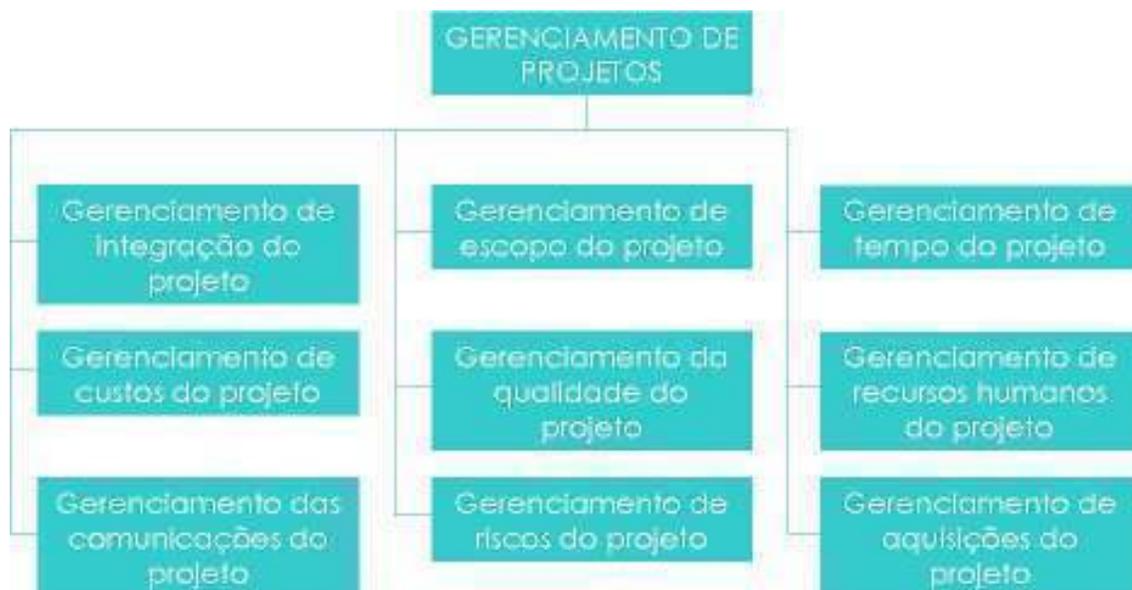


Figura 5 Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos [Fonte: PMBOK (2004)]

Para finalizar, Kerzner (2002) recomenda que as metodologias de gestão de projetos devam se adequar à medida que ocorrem mudanças na organização, em resposta à constante evolução do ambiente empresarial.

2.2.9 Iniciação do projeto

O grupo de processos de iniciação define e autoriza o projeto ou as fases do projeto. O grupo inclui o desenvolvimento do termo de abertura – que liga o projeto ao trabalho em andamento e autoriza o projeto – e o desenvolvimento do escopo preliminar – que aborda e documenta os requisitos do projeto e da entrega, os requisitos do produto, os limites do projeto e os métodos de aceitação e controle (PMBOK, 2004).

O desenvolvimento de um projeto é um processo contínuo de consideração de alternativas, principalmente durante a fase de concepção. Algumas questões devem ser respondidas, como indicativas de que o projeto está tomando a forma desejada (KEELING, 2002):

- O que deve ser alcançado, exatamente?
- Quais são os resultados fundamentais, importantes e interessantes?
- O que pode gerar impedimento e, portanto, não deve ser incluído?
- Como o objetivo do projeto poderia ser mais eficientemente alcançado?
- Qual é o prazo ideal e a data de início do projeto?
- Quanto custará e quais serão as fontes dos recursos?
- Quais são as possíveis oposições (motivos e atores)?

2.2.10 Planejamento do projeto

Casarotto Filho (1995) descreve o planejamento como sendo a criação de um esquema para fazer algo desejável, ao contrário do improvisado, que significa agir

ao acaso. Em termos práticos, planejar é tentar fazer com que o futuro aconteça ao nosso gosto. Para o autor, em termos técnicos, o planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como a seleção das melhores ações.

O grupo de processos de planejamento define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi realizado. Este grupo facilita o planejamento do projeto, identificando os processos que a equipe do projeto deve abordar e decidindo se precisam ser realizados e, se for o caso, por quem.

Segundo o guia PMBOK (2004), o grupo de processos de planejamento inclui vinte e nove elementos, sejam: (i) desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, (ii) planejamento do escopo, (iii) definição do escopo, (iv) criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), (v) definição de atividades, (vi) seqüenciamento de atividades, (vii) estimativa de recursos, (viii) estimativa de prazos, (ix) desenvolvimento do cronograma, (x) estimativa de custos, (xi) orçamentação, (xii) planejamento da qualidade, (xiii) planejamento de recursos humanos, (xiv) planejamento de comunicação, (xv) planejamento do gerenciamento de riscos, (xvi) identificação de riscos, (xvii) análise qualitativa de riscos, (xviii) análise quantitativa de riscos, (xix) planejamento de respostas a riscos, (xx) planejamento de compras e aquisições e (xxi) planejamento de contratações (PMBOK, 2004).

Ao término da fase de planejamento o projeto deve ter sido aprovado pelos patrocinadores do objetivo, dos resultados a serem gerados e da estratégia de desenvolvimento e de implantação (MANDELLI *et al.*, 2003).

2.2.11 Execução do projeto

O grupo de processos de execução integra pessoas e outros recursos para operacionalizar o plano de gerenciamento do projeto. Este grupo de processos envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e da realização das atividades do projeto de acordo com o plano de gerenciamento do projeto (PMBOK, 2004).

O plano deve incluir: (i) orientar e gerenciar a execução do projeto, (ii) garantir a qualidade, (iii) contratar e/ou mobilizar a equipe do projeto, (iv) desenvolver a equipe do projeto, (v) distribuir informações, (vi) solicitar respostas de fornecedores e (vii) selecionar fornecedores (PMBOK, 2004).

A etapa de execução de um projeto é, portanto, a etapa onde os planos são postos em operação. As atividades são monitoradas e coordenadas para alcançar os objetivos. Dessa forma, a eficiência está diretamente relacionada com a qualidade do planejamento e à eficácia do gerente de projetos. Os planos podem ser atualizados e revisados, quando necessário (KEELLING, 2002; PMBOK, 2004).

Segundo Koskela e Howell (2001), muitas vezes, os planejamentos não reconhecem as incertezas dos projetos e as relações de interdependência entre as operações. Como consequência, freqüentemente, os planejamentos são ignoradas. Isso resulta em uma gestão caracterizada por objetivos e pontos de vistas incompatíveis: gerência formal e informal, e descentralização das tomadas de decisões.

Um planejamento preparado com outra finalidade que não a de amparar a gestão executiva, comumente sofre ajustes nas etapas de controle e, como efeito, o combinado de mudanças e interações múltiplas inviabilizam a gestão de projetos (KOSKELA; HOWELL, 2001).

2.2.12 Conclusão do projeto

Esta etapa final inclui a preparação para a conclusão e entrega do projeto, atribuição de responsabilidades para o encerramento dos esforços, como: descarte de equipamentos, encerramento de contas bancárias e fechamento de instalações. Devem ser elaborados os relatórios com os resultados finais da implantação do projeto e avaliados esforços de continuidade (KEELLING, 2002).

Keelling (2002) acrescenta atividades como visitas de cortesia e formalidades semelhantes. Além disso, propõe que sejam feitas reflexões e avaliações dos desempenhos dos envolvidos durante as etapas da gestão do projeto (KEELLING, 2002).

O grupo de processos de encerramento formaliza a aceitação do produto ou serviço e conduz o projeto ou a fase em questão do projeto a um final ordenado. A etapa de encerramento dos processos de gestão de projetos ainda contempla o encerramento do contrato (PMBOK, 2004).

2.2.13 Seleção de projetos

Nem sempre o que uma empresa deseja fazer é viável. Normalmente, os maiores obstáculos encontram-se na indisponibilidade de recursos. O estudo de viabilidade é um reconhecimento de toda área da proposta do projeto. Deve, portanto, equilibrar e incorporar todos os aspectos possíveis de interesse de um projeto (KERZNER, 2002).

Geralmente, as organizações identificam uma série de projetos desejáveis. Contudo, são obrigadas a elaborar uma escala de prioridades para seleção de projetos (KERZNER, 2002).

Kerzner (2002) propõe a matriz de classificação de portfólios para seleção dos projetos, conforme apresenta a Figura 6:

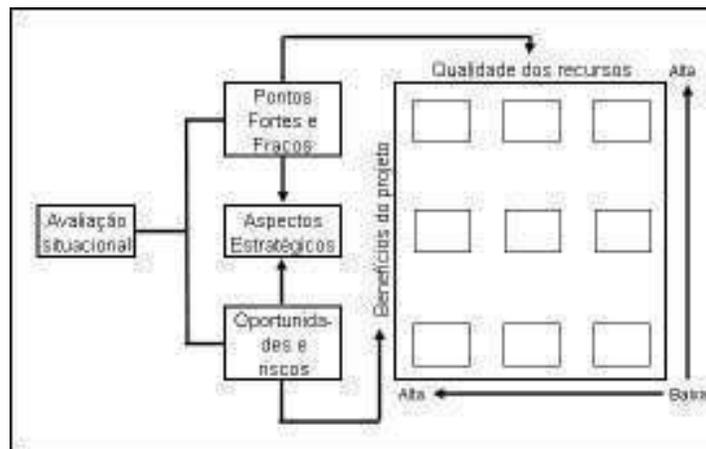


Figura 6 Matriz de classificação de portfólios [Fonte: Kerzner (2002)]

Cada projeto passa por uma avaliação quanto a seus pontos fortes e fracos e riscos e oportunidades. Após, os projetos são ordenados na grade de nove células com base no seu potencial de benefícios e na qualidade dos recursos necessários (KERZNER, 2002).

Segundo Kerzner (2002), as características dos benefícios são: (i) rentabilidade, (ii) satisfação do cliente, (iii) penetração em novos mercados, (iv) desenvolvimento de novas tecnologias, (v) transferência de tecnologia, (vi) reputação, (vii) estabilização da força de trabalho e (viii) uso da capacidade ociosa.

Para o autor, as características das qualidades necessárias em matéria de recursos são: (i) conhecimento do negócio, (ii) mão-de-obra, (iii) instalações, equipamentos e maquinários, (iv) conhecimento patentado, (v) habilidade especial, (vi) reputação, (vii) boas relação com os principais interessados, (viii) capacitação em gestão de projetos e (ix) recursos financeiros disponíveis.

Após a verificação dos aspectos estratégicos, pode-se analisar a importância e priorizar os projetos mais importantes, como mostra a Figura 7 (KERZNER, 2002):

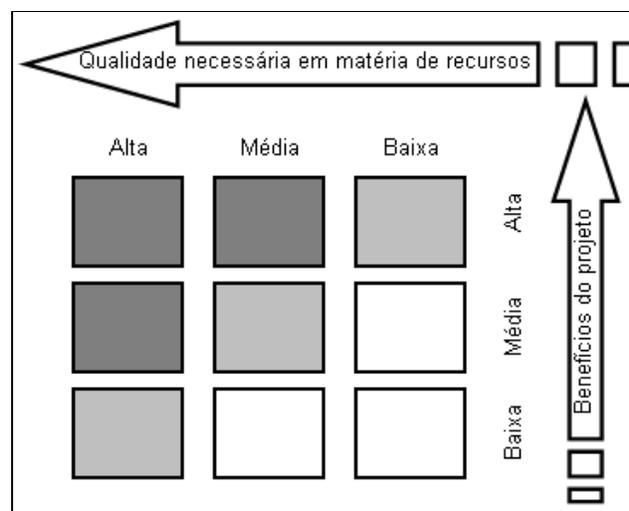


Figura 7 Importância estratégica de projetos [Fonte: Kerzner (2002)]

2.3 PESQUISA DE MARKETING

2.3.1 Definição de pesquisa de *marketing*

A *American Marketing Association* aprovou a seguinte definição para pesquisa de *marketing* (PM): trata-se de uma função organizacional que visa criar, comunicar e entregar o valor aos clientes, além de controlar o relacionamento de maneira que beneficie a organização e as partes interessadas (AMA, 2007).

A PM é uma parte crítica do processo de determinação das necessidades dos clientes. Ela ajuda a melhorar as decisões empresariais, proporcionando informações relevantes, acuradas e em tempo hábil (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Segundo Mattar (1996), a PM analisa dados de forma sistemática e empírica, com o objetivo de descobrir e/ou descrever fatos e relações existentes entre as variáveis do *marketing* de bens, serviços e idéias.

A “nova era do *marketing*” permite o estudo das necessidades de consumo identificadas em grupos específicos através dos sistemas de inteligência das organizações. Esses sistemas registram e analisam os dados dos hábitos dos consumidores, identificando padrões, sinalizando tendências e, na ponta do processo, aumentando a lucratividade (FORDHAM; RIORDAN; RIORDAN, 2002).

2.3.2 Etapas de uma pesquisa de *marketing*

Mattar (1996) descreve a PM em quatro etapas, sejam: (i) reconhecimento e formulação do problema de pesquisa, (ii) planejamento da pesquisa, (iii) execução da pesquisa – coleta e interpretação de dados – e (iv) comunicação dos resultados.

(i) Reconhecimento do problema de pesquisa

O primeiro componente consiste na identificação das questões associadas ao problema de pesquisa e verificação de contribuições que possam efetivamente solucioná-las (MATTAR, 1996).

Durante a formulação das questões de pesquisa são aprimorados os componentes específicos do problema e são feitos questionamentos sobre as informações específicas exigidas para atingir seus propósitos. Se as perguntas forem respondidas pela pesquisa, seus resultados serão efetivos no auxílio à tomada de decisões (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

(ii) Planejamento da pesquisa

Após a definição do problema de pesquisa, são formulados os objetivos e escolhidos os métodos de operacionalização: fontes de dados, seleção de

instrumentos, definição de procedimentos e equipes responsáveis, etc. (MATTAR, 1996; SAMARA; BARROS, 2002).

Os objetivos da pesquisa devem ser elaborados na forma de declaração, com a terminologia mais precisa possível, buscando expressar quais informações são necessárias de forma a assegurar a satisfação do propósito da pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

(iii) Execução da pesquisa

Compreende a operacionalização do plano em campo: coleta de dados e análise de informações. Trata-se da etapa, geralmente, mais cara e crítica da pesquisa. São recolhidos dados brutos junto às fontes e transformados em informações relevantes para solução das questões associadas aos problemas de pesquisa (MATTAR, 1996).

(iv) Comunicação dos resultados

A comunicação dos resultados consiste na etapa onde são elaborados relatórios de pesquisas e preparadas apresentações orais dos resultados. Além disso, são feitas sugestões e recomendações de ações pertinentes à solução da pesquisa (MATTAR, 1996).

O relatório escrito é uma parte importante do projeto de PM. Ele representa o registro histórico de todo o desenrolar do projeto, desde a sua primeira etapa. As decisões a serem tomadas estão fundamentadas nas conclusões apresentadas no relatório. Dessa forma, o relatório deve direcionar sua ação para os objetivos do projeto de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; SAMARA; BARROS, 2002).

2.3.3 Classificação dos tipos de pesquisa de *marketing*

A classificação dos tipos de PM detalha os procedimentos necessários para a obtenção de informações segundo abordagens passíveis de serem adotadas para resolver os problemas de uma pesquisa (MIORANDO, 2005).

Mattar (1996) considera, primeiramente, o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está submetido. Após, verifica a natureza de relacionamento

entre as variáveis contempladas, resultando na seguinte classificação: pesquisas exploratórias e conclusivas (sendo as últimas, caracterizadas como descritivas ou causais).

2.3.3.1 Pesquisas exploratórias

Em geral, a pesquisa exploratória é relevante em qualquer situação onde o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. É caracterizada por sua flexibilidade e versatilidade, com respeito aos métodos, pois ela não exige que sejam empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alerta para novos dados e idéias (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; SAMARA; BARROS, 2002).

Para Mattar (1996), mesmo quando já existem conhecimentos sobre o problema de pesquisa, a pesquisa exploratória se faz útil, pois geralmente, para um mesmo fato, pode haver inúmeras explicações e alternativas. Além disso, a pesquisa exploratória apresenta a vantagem do baixo custo (SAMARA, BARROS, 2002).

Entre os principais métodos para realização da pesquisa exploratória citam-se: (i) levantamento de dados secundários, (ii) entrevistas em profundidade, (iii) pesquisa-piloto e (iv) pesquisa por grupos focados (SAMARA; BARROS, 2002; AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Mattar (1996) acrescenta os (v) estudos de casos selecionados e as (vi) observações informais.

(i) *Levantamento de dados secundários*

Inicialmente, deve ser feita uma distinção sobre o tipo de dado que se pretende levantar. Os dados podem caracterizar-se como dados primários ou secundários. As diferenças básicas consistem na finalidade, no custo e no tempo de coleta (ver Figura 8) (WERKEMA, 2005).

O levantamento de informações de dados em fontes secundárias compreende: revisões bibliográficas, análise de documentos e pesquisas previamente realizadas, levantamento de estatísticas e de experiências (MATTAR, 1996).

Característica	Dados primários	Dados secundários
Finalidade de coleta	Para o problema em pauta	Para outros problemas
Processo de coleta	Complexo	Rápido e fácil
Custo de coleta	Alto	Relativamente baixo
Tempo de coleta	Longo	Curto

Figura 8 Comparação entre dados primários e secundários [Fonte: Werkema (2005)]

Os dados secundários são aqueles coletados para outros propósitos que não a resolução do problema em questão. Eles constituem os meios mais baratos e acessíveis às informações. Portanto, a primeira coisa que um pesquisador deve fazer é verificar a disponibilidade de dados secundários sobre o tópico de seu estudo (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; CHURCHILL JÚNIOR, 2000; MATTAR, 1996).

Em alguns casos, os dados secundários podem ser mais precisos que os primários. Por exemplo, se uma empresa deseja obter informações sobre vendas, lucratividade e outros aspectos de seus concorrentes, é mais confiável obter estes dados de fontes governamentais do que nas próprias empresas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Para Mattar (1996), o grande risco de se desprezar as fontes de dados secundários consiste na condução de pesquisas erradas ou redundantes.

(ii) *Entrevistas em profundidade*

Trata-se de um tipo de pesquisa realizada com especialistas: pessoas informadas a respeito dos produtos e serviços de uma empresa ou setor onde atuam. Estes especialistas podem ser funcionários da empresa ou consultores externos. Este tipo de enquete requer entrevistadores capacitados, pois, freqüentemente, precisam conduzir entrevistas sobre assuntos que pouco conhecem (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

A entrevista em profundidade é um instrumento de pesquisa para levantamento de informações essencialmente qualitativas. Esta técnica, realizada através de entrevistas pessoais, permite a gravação das discussões em áudio. O pesquisador envolve o entrevistado a manifestar não apenas suas opiniões, mas argumentos que sustentem suas declarações (UNIBAN, 2007).

Uma desvantagem dessa técnica refere-se à dificuldade para localizar e obter ajuda de especialistas externos à organização. Uma vez que as entrevistas são pré-agendadas, é comum o entrevistador enfrentar longas esperas e também alguns cancelamentos (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

(iii) Pesquisa-piloto

A pesquisa-piloto consiste em um pré-teste da pesquisa com uma amostra reduzida para validar os instrumentos e procedimentos a serem utilizados. Trata-se do início da execução da pesquisa que precisa ser realizado antes da execução dos demais passos (CASTRO, 2007).

Para Castro (2007), a importância de realizar a pesquisa-piloto se deve ao fato de necessitarmos saber se tudo que foi planejado vai sair conforme o planejado. A forma de testar isso é através da pesquisa-piloto.

(iv) Pesquisa por grupos focados

Grupos focados são pequenos fóruns, com duração aproximada de uma hora e meia e objetivo de reunir informações sobre como as pessoas pensam, sentem ou agem sobre temas específicos que não podem ser observados e medidos diretamente (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

A condução de um grupo focado não é uma tarefa fácil e, se mal conduzido ou analisado, pode levar a resultados enganosos. Os grupos focados são conduzidos por moderadores que podem contar com o auxílio de assistentes e instrumentos de apoio como gravadores e câmeras. Ainda, o moderador utiliza roteiros estruturados para orientar as discussões (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

A metodologia de coleta de informações por grupos focados pode ser descrita em três etapas: *(i)* planejamento, *(ii)* condução e *(iii)* análise (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

O sucesso de um grupo focado depende do planejamento das suas etapas. O planejamento deve determinar o ambiente para realização do encontro, data e horários – adequados a todos os participantes –, a seleção dos participantes e o

conteúdo dos roteiros de discussões (BEYEA; NICOLL, 1999). As decisões devem considerar e estar adequadas às intenções do estudo (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

As questões componentes do guia de discussões dos grupos focados podem ser classificadas em sete categorias (RIBEIRO; NEWMANN, 2003):

- Questões abertas: perguntas de respostas rápidas que permitem identificar características dos participantes;
- Questões introdutórias: possibilitam a reflexão dos participantes sobre experiências passadas no contexto das discussões;
- Questões de transição: movem a conversação para as questões-chave;
- Questões-chave: direcionam o estudo e requerem maior atenção (entre duas e cinco questões);
- Questões finais: permitem considerações, comentários partilhados e identificação dos aspectos mais importantes;
- Questões-resumo: possibilitam a verificação da correta compreensão do moderador sobre as questões discutidas;
- Questão final: o moderador abre o espaço para outras questões e faz suas últimas considerações.

O conjunto de tópicos a serem cobertos pode mudar depois de cada experiência com os grupos focados. Pode-se decidir que uma dada questão não está resultando informações úteis e retirá-la do roteiro. Ou, ao contrário, podem surgir idéias novas e interessantes que podem ter sua reação investigada nos grupos subseqüentes (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

No recrutamento dos participantes, é importante obter tanto a similaridade como o contraste. Como regra geral, a heterogeneidade produz dificuldades na condução das discussões, devido às diferentes percepções (CHURCHILL JÚNIOR, 2000; AAKER; KUMAR; DAY, 2001; RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

Contudo, é importante considerar que o resultado obtido pelo grupo deve refletir o pensamento da população. A não homogeneidade dos participantes, em alguns casos, é necessária para detectar a divergência de opiniões, estimular discussões e gerar um possível consenso (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

Além de características pessoais, a seleção dos participantes deve cobrir tantos segmentos quanto for possível. Para facilitar o recrutamento pode ser desenvolvido um questionário com cerca de seis questões visando verificar se o candidato à participante do grupo focado possui as características desejáveis (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

O número de componentes na pesquisa deve ser tal que possibilite a participação de todos e permita a diversidade de idéias. Os grupos devem ser formados com aproximadamente oito indivíduos (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

O local para a condução dos grupos focados deve ser acessível a todos os convidados. Internamente, deve haver uma mesa redonda ou oval que permita que os participantes (identificados com crachás) estabeleçam contato visual entre si e com o moderador. Outras características referem-se ao conforto térmico e acústico e aos elementos que possam distrair os participantes, que devem ser evitados (BEYEA; NICOLL, 1999; RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

As condições estabelecidas para a condução de uma reunião de grupos focados também deve atender a necessidades especiais do grupo. Por exemplo, um estudo focado conduzido para pacientes obesos deve possuir poltronas apropriadas no local (BEYEA; NICOLL, 1999).

A etapa de condução dos grupos focados consiste na moderação das reuniões e aplicação dos questionários estruturados para as discussões. Podem ser utilizados gravadores e filmadoras. A utilização de vídeo facilita a identificação do orador, mas pode tornar a reunião incômoda. Assistentes de moderadores podem auxiliar no detalhamento da ordem de quem fala e na descrição dos comportamentos não verbais (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

A reunião de grupo focado normalmente inicia com as boas-vindas e apresentação do moderador. Ele explica o propósito da pesquisa, a forma como a

mesma será conduzida e fala sobre a questão da confidencialidade das opiniões partilhadas na seção. Após, abre espaço para que os demais integrantes se apresentem (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

As questões dos roteiros devem iniciar com os temas mais genéricos e progressivamente culminarem com os as questões de maior interesse. Ao término das discussões, o moderador deve descrever um relato conclusivo acerca das informações levantadas (BEYEA; NICOLL, 1999; AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Algumas características são desejáveis ao moderador de um grupo focado. Deve ser paciente, trabalhar bem em grupo, ter facilidade de comunicação e atenção para as discussões. O moderador deve procurar fazer com que todos os participantes contribuam com suas opiniões e sintam-se a vontade para discutir os temas abordados (BEYEA; NICOLL, 1999).

Além disso, deve apresentar-se compatível com o grupo de discussão. Por exemplo, ao trabalhar com um grupo focado socialmente vulnerável, as vestimentas devem estar apropriadas, evitando-se “superproduções visuais” (BEYEA; NICOLL, 1999).

Visto a influência dos moderadores nas etapas de realização dos grupos focados, para que a pesquisa seja válida, autores como Ribeiro e Newmann (2003), Aaker, Kumar e Day, (2001) e Churchill Júnior (2000) apresentam algumas das características críticas desejáveis aos moderadores:

- Capacidade de criar empatia rapidamente, ouvindo atentamente e demonstrando interesse genuíno pelo ponto de vista dos participantes;
- Flexibilidade, demonstrada pela maneira de conduzir o roteiro, deixando os participantes sentirem-se confortáveis;
- Capacidade de perceber quando um tópico já se esvaziou ou está se tornando ameaçador; e saber qual assunto trazer à tona para manter o fluxo das discussões inalterado;

- Capacidade de controlar as influências no grupo para evitar a emergência de um indivíduo ou subgrupo dominante, o que poderia prejudicar a contribuição dos demais componentes.

Ribeiro e Newmann (2003) acrescentam mais sete itens à lista: liderança amigável, esclarecimento sem altivez, boa memória, habilidade como ouvinte, facilidade para interagir e captar informações e capacidades de síntese e comunicação.

Na etapa de análises, são realizadas as transcrições das discussões, o tratamento dos dados e a elaboração dos relatórios que contam com as reflexões do moderador sobre as questões debatidas (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

A análise das informações pode servir para completar um diagnóstico, identificar ações, aprofundar um estudo ou direcioná-lo. Pode ser feita através de resumo etnográfico (relevância para as citações diretas das discussões) ou análise de conteúdo (descrição numérica dos dados) (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

Não existem regras rígidas para a confecção dos relatórios gerados a partir dos dados dos grupos focados. Recomenda-se que o relatório seja composto por citações, resumos das discussões e tabelas e mapas ou esquemas sobre os grandes tópicos discutidos (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

A falha mais comum na condução de grupos focados refere-se à não utilização das informações coletadas (RIBEIRO; NEWMANN, 2003). Simon (1999) apresenta algumas ações importantes para a etapa pós-grupo focado:

- Programar um encontro com o grupo para revisar as conclusões e discutir suas implicações;
- Analisar as informações comparando-as, contrastando-as e combinando-as com informações obtidas através de outros métodos;
- Sinalizar as informações, temas e problemas mais importantes;
- Priorizar os temas mais importantes e acrescentar sugestões e planos de trabalhos;

- Perseguir os participantes, enviando cartas de agradecimento e incluindo-os em listas para envio de notícias sobre como as informações geradas estão sendo utilizadas;
- Não desperdiçar o momento de integração motivado, visando à transformação dos resultados coletados em ações concretas.

Estudos com grupos focados reúnem grande volume de informações e desafiam pesquisadores na tarefa da compreensão sobre a melhor forma de utilização, análise e condução dos dados. A confiabilidade dos dados gerados pode ser assegurada se forem conduzidos múltiplos encontros (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

(v) *Estudos de casos selecionados*

Trata-se de um método utilizado para estimular a compreensão e produzir questões e hipóteses para o problema de pesquisa. Este método possui três características: (i) permite aprofundar e explicar detalhadamente os aspectos do caso em estudo, (ii) dependendo do grau de detalhamento, pode demandar muito tempo e (iii) possibilita a integração do pesquisador com os inúmeros aspectos do caso pesquisado (MATTAR, 1996).

(vi) *Observações informais*

Envolvem a capacidade natural dos pesquisadores de observar os comportamentos que os cercam. Para a utilização em pesquisas exploratórias, a observação deverá ser informal e não dirigida, dependendo da capacidade de percepção e observação do pesquisador (MATTAR, 1996).

2.3.3.2 Pesquisas conclusivas descritivas

Estudos descritivos procuram descrever situações de mercados através da análise de dados primários. Podem ser (i) quantitativos ou (ii) qualitativos (SAMARA; BARROS, 2002).

Os estudos quantitativos são realizados a partir da elaboração de amostras da população e análise das informações destes grupos, através de extrapolação e interpretação dos resultados (SAMARA; BARROS, 2002).

Estudos qualitativos são realizados a partir de entrevistas individuais ou discussões de grupos e a análise busca identificar pontos comuns e divergentes presentes na amostra considerada (SAMARA; BARROS, 2002). Buscam coletar dados para aprofundar o problema de pesquisa, em detrimento a possíveis análises numéricas dos resultados obtidos (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Estudos descritivos diferem-se das pesquisas exploratórias, basicamente, por serem dirigidos à solução de problemas ou avaliação de alternativas e não ao levantamento dos problemas. Possuem objetivos bem-definidos e procedimentos formais (MATTAR, 1996).

A operacionalização da pesquisa pode embasar-se no interrogatório dos participantes, acerca dos comportamentos, intenções, percepções, motivações, características demográficas e estilos de vida (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; CZINKOTA, 2001). Os questionamentos podem ser aplicados através de levantamentos por telefone, levantamentos por meios físico (correios) ou eletrônico (*e-mails*) e entrevistas pessoais (MATTAR, 1996).

O levantamento por meio de entrevistas pessoais é caracterizado pelo contato direto entre entrevistador e entrevistado e permite a interação entre ambos, dentro de um determinado ambiente especificado pelo pesquisador (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

2.3.3.3 Pesquisas conclusivas causais

Segundo Mattar (1996), o senso comum das pesquisas causais consiste na causalidade determinística de que todo o acontecimento (causa) provoca outro acontecimento (efeito). Uma das formas utilizadas em *marketing* para se pesquisar as relações de causas e efeitos, consiste no uso de projetos de experimentos.

Segundo Ribeiro e Ten Caten (2003), um projeto de experimentos é utilizado na otimização de um sistema através do emprego de conceitos estatísticos que

permitem realizar um ensaio estruturado e, conseqüentemente, mais eficiente que qualquer outra seqüência não-estruturada de ensaios.

Samara e Barros (2002) e Mattar (1996) acrescentam que estes estudos vêm sendo utilizados com freqüência em projetos de PM. No entanto, apresentam altos custos e resultados difíceis de serem obtidos com a exatidão desejada para evidenciar as causalidades.

Dois tipos de experimentos podem ser realizados em *marketing*: (i) em laboratório e (ii) campo. O primeiro está mais próximo dos conceitos das ciências exatas, uma vez que o pesquisador tem controle sobre as variáveis intervenientes do estudo. O segundo, conduzido em situação real, é controlado tão cuidadosamente, quanto a situação permitir e reproduz situações dificilmente observadas em laboratório. Mas, requer altos recursos e prazos (MATTAR, 1996).

2.3.4 Instrumentos de coletas de dados

Os instrumentos de coletas de dados disponíveis na literatura podem ser classificados como instrumentos de pesquisa quantitativos e qualitativos. Pesquisas quantitativas são processos racionais de análise de informações, enquanto que as pesquisas qualitativas consistem na análise de informações subjetivas baseadas na percepção de especialistas de determinado setor (WERNER, 2004).

A associação de métodos qualitativos a métodos quantitativos vem sendo reconhecida por pesquisadores como uma abordagem vantajosa. Quando a pesquisa qualitativa precede a quantitativa, possibilita ao pesquisador o aprendizado prévio do vocabulário e do pensamento do público alvo, além de permitir a antecipação de problemas que podem surgir na etapa seguinte (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

Os métodos de coletas de dados segundo a abordagem qualitativa, consistem na exploração de um determinado assunto por meio de dados não numéricos (entrevistas, observações) e geração de hipóteses através de análise indutiva. A combinação de métodos qualitativos (triangulação pela análise independente dos dados por mais de um pesquisador) reforça a validação dos resultados (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

2.3.5 Análises dos dados

Após a coleta, os dados precisam ser analisados e, antes disso, precisam passar por uma preparação por meio da utilização de técnicas estatísticas. As principais técnicas de preparação são (i) edição, (ii) codificação e (iii) ajuste estatístico (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

A edição identifica supressões, ambigüidades e erros nas respostas. A codificação é o processo de identificar e classificar cada resposta com um código numérico ou símbolo, para posterior utilização de *softwares* de estatísticas para geração de informações de diagnósticos. Só então, os ajustes estatísticos podem ser feitos (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Os ajustes estatísticos dos dados qualificam as análises. Os procedimentos mais comuns de ajustes são (AAKER; KUMAR; DAY, 2001):

- Atribuição de pesos: cada dado coletado recebe um número, de acordo com uma regra pré-definida;
- Reorganização das variáveis: os dados são reorganizados e novas variáveis são criadas ou são agrupadas em quantidades menores;
- Ajuste de escalas: os valores são manipulados para possibilitar a padronização entre diferentes escalas.

Os métodos de análises mais utilizados em PM para descrição de dados são (i) medidas de posição, (ii) medidas de dispersão e (iii) medidas de associação (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

As medidas de posição apresentam valores de tendência central e compreendem média, moda e mediana. Medidas de dispersão informam sobre o grau de concentração dos dados, relativamente às medidas de tendência central, e compreendem distribuições de freqüência, variância, desvio padrão, amplitude, desvio médio e coeficiente de variação. As medidas de associação são utilizadas para medir o relacionamento entre duas ou mais variáveis e compreende análise de correlação, regressão e análise fatorial de *clusters* (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; MATTAR, 1996).

3 PROPOSTA DE METODOLOGIA

Este capítulo descreve a proposta de metodologia para identificação de oportunidades de projetos destinada a organizações sociais, conforme delimitação da pesquisa. A validação da metodologia será apresentada no capítulo seguinte, através de sua aplicação em uma organização específica.

A proposta segue a premissa que, a partir da identificação e do entendimento dos elementos da identidade de uma organização e de suas dificuldades e aspirações, podem-se levantar oportunidades, as quais, através de ações concretas, podem gerar projetos de inovação e desenvolvimento.

Segundo Armani (2001), a grande utilidade dos projetos é o fato de eles colocarem em práticas as políticas e programas na forma de unidades de intervenção concretas. Há diversas vantagens em atuar por meio de projetos, como maior consistência técnica, participação efetiva, maior confiança e credibilidade e melhores resultados.

Para que se justifique a aplicação da metodologia, deve-se assegurar a intenção de diretores e conselheiros de desenvolver suas organizações através da execução de projetos. Resultados bem-sucedidos decorrem dos esforços nas etapas da aplicação da metodologia e, igualmente, nas etapas procedentes, de implantação e condução dos projetos gerados. Projetos não executados, mesmo que sejam excepcionais, não agregam benefícios à organização.

Além disso, as etapas devem ser planejadas e concebidas de modo que não comprometam os elementos da identidade organizacional. Ou seja, o escopo dos projetos gerados deve ser compatível com o negócio, a missão, os princípios e a visão de futuro da organização. Caso contrário, dificilmente os projetos serão efetivamente implantados.

A metodologia contempla dez etapas, distribuídas em quatro macro-etapas: (i) planejamento das etapas, (ii) coleta de informações, (iii) identificação de oportunidades e (iv) concepção de projetos. Na seqüência, serão apresentadas atividades e alternativas para a condução das etapas que compõem as quatro macro-etapas da metodologia (ver Figura 9):

Macro-etapas		Etapas
1°	Planejamento das etapas	1. Constituição das equipes de trabalhos;
		2. Detalhamento das etapas;
		3. Definição dos prazos.
2°	Coleta de informações	4. Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações;
		5. Tabulação das informações.
3°	Identificação de oportunidades	6. Análise dos blocos de oportunidades;
		7. Priorização dos pré-projetos.
4°	Concepção de Projetos	8. Redação dos projetos;
		9. Aprovação dos projetos (<i>project charter</i>);
		10. Divulgação dos projetos finais.

Figura 9 Estrutura da metodologia proposta [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Ao longo da aplicação da metodologia são esperados resultados parciais e finais, procedentes de cada etapa até a etapa de divulgação dos projetos finais, conforme apresenta a Figura 10.



Figura 10 Cronologia dos resultados esperados [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

3.1 PLANEJAMENTO DAS ETAPAS

Planejar etapas consiste em estruturar uma seqüência de atividades para aumentar a probabilidade de se alcançar resultados eficazes, de forma eficiente (GASNIER, 2001). As etapas da primeira macro-etapa incidem, basicamente, no planejamento das atividades das demais macro-etapas: são constituídas as equipes de trabalhos, detalhadas as atividades componentes das etapas da metodologia e definidos os prazos para conclusões destas atividades.

3.1.1 Constituição das equipes de trabalhos

A primeira etapa da primeira macro-etapa objetiva a constituição das equipes de trabalho, responsáveis pelo planejamento e pela condução das demais etapas da metodologia.

Os diretores e conselheiros, encarregados pela composição das equipes, devem reconhecer e refletir sobre os elementos da identidade organizacional, visando alinhar profissionais competentes, conforme características da sua organização. Sugere-se, portanto, que esta etapa inicie com uma reunião para debater os valores e os objetivos da organização e nivelar estes conceitos entre os membros da mesa. De acordo com estes debates são feitas indicações de profissionais habilitados para integrar as equipes.

Segundo Armani (2001), para que um projeto tenha maiores chances de êxito, é fundamental que o estilo e a cultura de gestão que o orienta sejam baseados em uma atitude de reflexão crítica, promovendo dinâmicas que possibilitem diferentes formas e níveis de participação de todos os envolvidos.

Recomenda-se a constituição de duas equipes de trabalho compostas por dois níveis de atuação, sejam (i) planejamento e gestão e (ii) operação, denominadas: conselho gestor e equipe técnica, respectivamente. De modo geral, o conselho gestor responsabiliza-se por atividades que envolvem decisões estratégicas e a equipe técnica, por tarefas operacionais.

A metodologia prevê a estruturação das equipes segundo as funções e quantidades de componentes e suas principais responsabilidades. As Figuras 11 e

12 apresentam o resumo destes elementos, para a composição do conselho gestor e da equipe técnica:

Função	Quantidade	Descrição das Responsabilidades
Presidente	um	Aprova decisões.
Conselheiros	três a cinco	Definem diretrizes gerais;
		Aconselham tomadas de decisões.
Assessor de comunicação	um	Responsável pela gestão de informações nos meios de comunicação em geral.

Figura 11 Estrutura do conselho gestor [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Função	Quantidade	Descrição das Responsabilidades
Coordenador técnico	um	Verifica a exeqüibilidade das decisões;
		Certifica a execução das ações planejadas;
		Avalia resultados.
Técnicos	dois ou mais	Detalham etapas a serem executadas;
		Executam etapas planejadas;
		Prestam amparo técnico às decisões do conselho.
Secretário executivo	um	Agenda e organiza eventos relacionados;
		Presta auxílio de todas as ordens nas etapas da metodologia.

Figura 12 Estrutura da equipe técnica [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Recomenda-se que a equipe técnica conte com um quadro permanente de pelo menos dois técnicos, podendo agregar outros profissionais em etapas específicas, respeitando seus domínios de conhecimento. A composição das equipes técnicas dependerá, portanto, das características da organização: objetivos, áreas de atuação, dimensão e número e porte dos projetos a serem elaborados.

Além disso, a equipe técnica poderá contar com componentes internos ou externos à organização. Esta condição não se aplica aos integrantes do conselho gestor, por serem responsáveis por tomadas de decisões estratégicas. Os diretores e conselheiros da organização podem compor o conselho gestor apropriadamente.

O resultado esperado nesta etapa consiste em um documento consensual, formalizando a constituição das equipes de trabalhos e contendo os dados dos integrantes (informações profissionais e contatos). Além disso, o documento poderá detalhar as responsabilidades de cada componente, especificando funções, prazos previstos, resultados esperados e outras informações consideradas relevantes para a condução da proposta.

Vale ressaltar que as decisões referentes às atividades atribuídas aos componentes das equipes de trabalhos ocorrem nas etapas seguintes – de detalhamento das etapas e definição dos prazos. Neste contexto, o documento de constituição de equipes pode apresentar alterações e informações adicionais ao longo de toda a primeira macro-etapa.

3.1.2 Detalhamento das etapas

O detalhamento das etapas consiste na identificação, seleção e descrição das atividades adotadas pela organização para condução das etapas da metodologia. Ou seja, trata-se da definição das atividades do empreendimento que vão conduzir às propostas de projetos.

Nesse momento, deve ocorrer uma reflexão sobre as informações que se deseja obter da organização e, a partir dessa análise, podem-se reunir as informações que a organização já possui. Por exemplo: em uma organização filantrópica, pode-se desejar conhecer o perfil dos indivíduos socialmente vulneráveis. Informações conhecidas como o número de indivíduos beneficiados, podem ser reunidas antecipadamente.

As informações que a organização não possui exigem uma segunda reflexão: onde obtê-las e por que método. No caso da organização filantrópica, o perfil social poderia ser pesquisado, por exemplo, nas fichas de cadastramentos dos beneficiários, ou através de um estudo social da região onde residem os indivíduos beneficiados. Neste contexto, as atividades aplicáveis consistiriam em análise de documentos e pesquisa em profundidade, respectivamente.

A identificação das alternativas de atividades pode ser feita pela equipe técnica, que deve levar em conta as características da organização.

Após a identificação, a equipe técnica deve prestar amparo técnico ao conselho gestor no processo de seleção das alternativas, verificando as facilidades e dificuldades decorrentes da escolha de uma ou atividade. Baseados nessas informações, as equipes devem selecionar aquelas atividades mais adequadas às características da organização.

Finalmente, o detalhamento, que incide na descrição dos procedimentos para realização das atividades selecionadas, deve ser executado pela equipe técnica, ficando para o conselho gestor a função de aprovar o texto. As descrições das atividades contemplam, fundamentalmente, objetivos, público-alvo e recursos.

O resultado esperado nesta etapa consiste em um relatório indicativo das atividades a serem executadas nas etapas da metodologia – relatório final de atividades. Sugere-se a organização das informações do relatório em uma planilha, visando facilitar o entendimento das etapas a partir da determinação sobre as atividades de início e de fim de cada etapa. Além da indicação, os aspectos mais relevantes das atividades devem ser detalhados, para facilitar as etapas seguintes.

As seções seguintes apresentarão as alternativas de atividades para condução das etapas das segunda, terceira e quarta macro-etapas da metodologia.

3.1.3 Definição dos prazos

Um dos aspectos mais importantes do planejamento refere-se à definição de prazos para conclusão das etapas. Além de conferir credibilidade à condução da metodologia, garante que atividades predecessoras e sucessoras sejam convenientemente seqüenciadas. Armani (2001) lembra que é com base na definição precisa das ações que se pratica o cálculo dos custos do projeto e a definição de cronograma.

Recomenda-se que o planejamento dos prazos seja conduzido pela equipe técnica, uma vez que estes profissionais possuem resguardo técnico para estimar com maior precisão o tempo necessário para realização das atividades. Entretanto, a definição das datas pode variar de acordo com os interesses do conselho gestor e da organização, no sentido de promover engajamento e envolvimento de maior número de indivíduos.

Em uma instituição educacional, a data para realização de uma determinada atividade pode coincidir, por exemplo, com o aniversário de fundação da escola, ou com o dia dos professores. Neste contexto, a participação do conselho gestor nesta etapa pode ser relevante, atuando conjuntamente à equipe técnica.

Dependendo do porte e da complexidade da organização a programação das etapas pode exigir a utilização de recursos para monitoramento da execução das tarefas. Uma alternativa pode ser a utilização do diagrama de setas, que pode ser definida como uma ferramenta para planejar o cronograma mais conveniente à execução de um trabalho, permitindo seu monitoramento e o das tarefas correlacionadas e garantindo o término do trabalho no tempo previsto (INDG, 2007).

Trata-se da combinação do PERT (*Project Evaluation and Review Technique*) e do CPM (*Critical Path Method*). O diagrama de setas é uma ferramenta importante na fase de planejamento e acompanhamento de projetos, principalmente quando o cumprimento de prazos é crítico, uma vez que organiza eventos seguros em ordem cronológica.

Softwares de planejamento e gestão, como o MS-Project ©, podem ser utilizados para condução destes recursos, conforme ilustra a Figura 13:

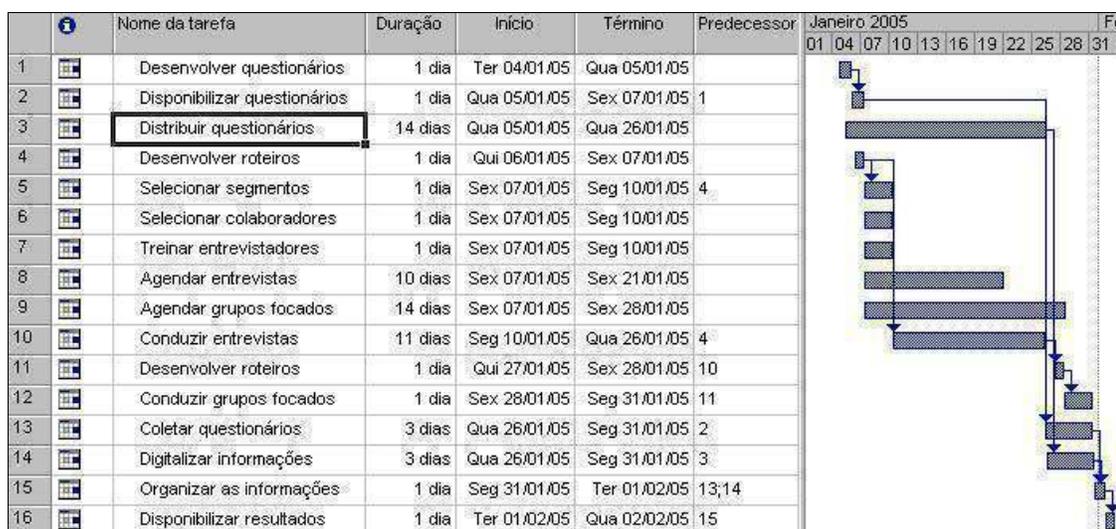


Figura 13 Fragmento do *Gantt* de controle das atividades componentes das etapas da coleta de informações de uma organização [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Ao término desta etapa devem estar definidas, portanto, as datas de início e de término de cada atividade componente das etapas da segunda, terceira e quarta macro-etapas da metodologia. O resultado consiste em um cronograma organizado, preferencialmente, como gráfico de *Gantt*, contendo as durações das tarefas, as relações de precedências, os prazos e as capacidades disponíveis.

3.2 COLETA DE INFORMAÇÕES

Na segunda macro-etapa inicia a operacionalização das atividades planejadas. Essa seção contempla as etapas de coleta de informações. Primeiramente, os instrumentos de coleta de informações são desenvolvidos e aplicados; após, as informações coletadas são tabuladas.

Como orientação geral, a coleta de informações deve buscar atingir todos os segmentos envolvidos direta ou indiretamente com a organização, uma vez que o êxito dos projetos voltados para organizações sociais depende do engajamento de gestores e associados.

3.2.1 Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações

Os instrumentos de coletas de informações a serem empregados em uma organização são decididos na etapa de planejamento pela equipe técnica, em comum acordo com o conselho gestor. Esta seção apresenta recomendações para a utilização de determinados instrumentos, de acordo com as características da organização, e descreve, sucintamente, procedimentos para desenvolvê-los e conduzi-los.

Em muitos casos pode-se optar pela mistura de diferentes instrumentos para obtenção de melhores resultados em um determinado cenário. Quanto mais instrumentos forem adotados pela organização, mais abrangente será a coleta de informações e, conseqüentemente, mais completa será esta etapa.

Neste contexto, a equipe técnica – que detém o conhecimento das técnicas de coletas de informações – tem o papel de desenvolver e aplicar os instrumentos de coletas na organização. Por sua vez, o conselho gestor avalia os instrumentos

desenvolvidos e os resultados obtidos, uma vez que são conhecedores das características da organização.

Entre os instrumentos de coletas adequados ao propósito desta proposta, citam-se: (i) análises de documentos, (ii) caixas de sugestões, (iii) *brainstorming*, (iv) questionários aplicados, (v) entrevistas em profundidade e (vi) grupos focados.

Ao término desta etapa, os instrumentos desenvolvidos devem ter sido empregados e as informações coletadas devem ser apresentadas em um relatório resumo das informações coletadas. O relatório deve contemplar informações acerca de todos os segmentos visados (público-alvos), conforme previsto na primeira macro-etapa.

(i) *Análises de documentos*

As análises de documentos são importantes em organizações onde projetos de mudanças já tenham ocorrido no passado. O resgate das etapas anteriormente desenvolvidas e soluções encontradas podem contribuir e direcionar a pesquisa. Além disso, o histórico das necessidades da organização pode apresentar subsídios para a identificação das necessidades futuras, colaborando com o objetivo da metodologia de elaborar projetos de desenvolvimento e mudanças.

Em organizações onde a natureza das informações é fundamentalmente quantitativa, a análise de documentos é recomendada uma vez que estas informações encontram-se consolidadas nos documentos. A análise, nestes casos, pode auxiliar no entendimento das características do processo evolutivo da organização e indicar seu rumo e expectativas de crescimento.

Em organizações que utilizam avaliações baseadas em relatórios qualitativos periódicos, também se recomenda à realização de análises de documentos. Muitas vezes, aspectos importantes podem não ser lembrados ou mencionados pelos especialistas da organização em uma entrevista, por exemplo, por considerarem fatos do passado ou menos relevantes em uma avaliação individual. Entretanto, os registros resgatam tais informações, que podem auxiliar no entendimento situacional da organização e indicar a origem de problemas.

O procedimento para abstrair informações através das análises de documentos consiste em examinar os registros adotados na organização – relatórios, orçamentos, descritivos, circulares, agendas e levantamentos – e avaliá-los.

Após avaliação e análise, a equipe técnica elabora um relatório com as principais informações obtidas, no contexto da metodologia. A organização do material pode ser feita a partir da descrição das características da organização, suas atividades de melhorias desempenhadas até então e suas principais dificuldades e necessidades observadas.

Ressalta-se a importância de incorporar às atividades desta etapa uma campanha de mobilização da comunidade e das entidades promovendo apoio à iniciativa e disponibilização de acervos e documentações relevantes.

(ii) *Caixas de sugestões*

Trata-se de um recurso cujas informações coletadas possuem grande valor para a organização, pois comporta elementos de caráter espontâneo e, geralmente, individual.

Em organizações que utilizam este recurso recomenda-se fortemente a verificação das informações coletadas para a condução da etapa de coleta de informações. Em organizações que não possuem caixas de sugestões, a implantação deste instrumento – facilmente implementável e que não requer recursos vultosos – deve ser avaliada pela equipe técnica.

A condução consiste, basicamente, na divulgação da caixa de sugestões (incluindo locais de disponibilização, dias de coletas das sugestões, formas de utilização das informações e caráter de preservação da autoria). Além disso, recomenda-se a manutenção de um programa de incentivo à utilização do instrumento, relacionando o desenvolvimento da organização com o desenvolvimento pessoal dos membros envolvidos na organização.

(iii) *Brainstorming*

Outro instrumento para coleta de informações que pode ser utilizado trata-se do *brainstorming* ou “temporal de idéias”, e tem a finalidade de encontrar as causas para os problemas enfrentados em um ambiente organizacional. Pode ser realizado em qualquer tipo de organização, desde que siga algumas regras gerais (CABRAL, 2002):

- Deve ser escolhido um líder para dirigir as atividades do grupo. O líder deve cuidar para que todos envolvidos na atividade compreendam a questão/objetivo do *brainstorming* antes de começar;
- Todas as pessoas do grupo devem dar sua opinião sobre as possíveis causas para o problema analisado. Os participantes devem apresentar suas idéias naturalmente, à medida que elas vão surgindo, o que torna o ambiente mais informal;
- Nenhuma idéia deve ser criticada. As críticas podem inibir a participação de alguns membros do grupo;
- Após a construção do diagrama de causa e efeito, deve ser feita uma revisão para eliminar as causas pouco viáveis;
- As idéias devem ser escritas em um quadro – a exposição das idéias facilita o processo de enriquecimento da opinião inicial de um participante;
- A tendência de culpar pessoas deve ser evitada. Esta é uma tendência destrutiva que desvia a atenção do objeto da reunião, que consiste em descobrir as causas específicas do problema.

(iv) *Questionários aplicados*

Os questionários aplicados podem ser utilizados para obtenção de informações específicas. A utilização de análises de documentos, caixas de sugestões e *brainstorming*, por exemplo, produz informações gerais, que devem ser classificadas posteriormente. Os questionários, por sua vez, produzem informações caracterizadas pelos conteúdos das perguntas elaboradas.

Em suma, a técnica de questionários consiste na preparação de questões objetivas, com a finalidade de facilitar a obtenção de informações específicas, em tempo reduzido, para o gerente de projeto (BOENTE, 2003).

Para o desenvolvimento de um questionário capaz de traduzir as informações desejadas, podem ser empregadas as seguintes etapas, sugeridas por Aaker, Kumar e Day (2001): 1) especificação das informações desejadas, 2) determinação do conteúdo das questões, 3) determinação do formato das respostas para as questões, 4) determinação da seqüência das questões, 5) determinação das suas características físicas e 6) realização de pré-teste com o questionário, para verificação de erros.

Uma questão importante relacionada com a utilização deste recurso refere-se a sua distribuição e coleta. Muitas vezes, questionários bem elaborados não contribuem para a coleta de informações devido a dificuldades de acesso por parte dos respondentes alvos, ou mesmo, pelas dificuldades de coletas, após o período previsto para aplicação.

Neste contexto, sugere-se a realização de um planejamento contemplando a definição dos respondentes visados e dos prazos previstos para devolução dos questionários. A partir daí, podem-se definir coerentemente os meios de acessos.

A disponibilização de questionários na *web*, por exemplo, não é recomendada quando o público desejado refere-se a idosos ou portadores de necessidades especiais. Para atingir às crianças, por exemplo, se poderia promover uma aplicação diretamente em escolas, durante os intervalos de aulas. Observa-se, portanto, que após a definição dos públicos e dos meios de acesso, os questionários devem ser elaborados, considerando estes elementos.

Outros aspectos importantes relativos à adoção de questionários referem-se à estimativa de tamanho de amostra, estudo de estratificação e representatividade estatística, que devem preceder a aplicação destes instrumentos. Ou seja, para que o estudo seja validado, a amostra deve ser representativa da população determinada.

Nesse sentido, as possíveis causas de erros nas inferências, com origem em problemas de amostragem, correspondem, por exemplo, à falta de determinação correta da população, falta de aleatoriedade e erro no dimensionamento do tamanho da amostra (RIBEIRO; TEN CATEN; 2000).

(v) *Entrevistas em profundidade*

Trata-se de uma entrevista realizada com profissionais – especialistas ou responsáveis por determinados segmentos da organização – pessoas bem informadas a respeito dos produtos e serviços da organização e do setor onde atuam. Podem ser funcionários da empresa ou consultores externos. O recurso requer entrevistadores muito capacitados, pois, freqüentemente, eles precisam conduzir entrevistas sobre assuntos que pouco conhecem (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Conforme apresentado no item 2.3.3.1. do referencial teórico, trata-se de um instrumento para levantamento de informações essencialmente qualitativas. Esta técnica é realizada através de entrevistas pessoais normalmente gravadas em áudio, onde o pesquisador habilitado envolve o entrevistado a manifestar não apenas suas opiniões, mas um conjunto de idéias e valores que as sustentam.

Para realização deste tipo de pesquisa o entrevistador utiliza um roteiro que permite investigar temas determinados previamente e temas identificados no desenrolar da entrevista. Normalmente sugere-se de 10 a 15 entrevistas por segmento de interesse (UNIBAN, 2007).

Assim como os questionários individuais, as entrevistas em profundidade são utilizadas para levantar informações específicas, diferindo dos primeiros por focarem segmentos específicos da organização. Por exemplo, em organizações comunitárias, onde são realizados trabalhos em diferentes áreas, como assistência social, cultura, educação, religião, etc., recomenda-se a utilização de entrevistas, visando coletar informações aprofundadas acerca de cada segmento.

Uma das dificuldades que podem surgir quando se buscam informações específicas, de segmentos específicos, refere-se às dificuldades para localizar e obter ajuda de profissionais atuantes no ambiente externo à organização. Uma vez

que as entrevistas são agendadas, é comum o entrevistador enfrentar longas esperas e possíveis cancelamentos (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Neste contexto, recomenda-se que as entrevistas sejam agendadas e confirmadas antecipadamente.

O desenvolvimento dos roteiros para entrevistas em profundidade consiste na elaboração de questões com objetivos de levantar informações que permitam a avaliação situacional dos diferentes segmentos de uma organização, suas expectativas e necessidades.

Os roteiros para as entrevistas em profundidade poderão apresentar, por exemplo, uma etapa de reconhecimento do setor entrevistado – informações gerais. Nesta etapa, o respondente repensa as dimensões do segmento em termos de estrutura, atividades, membros, recursos, patrimônio; na etapa qualitativa, poderá apresentar suas prioridades e sugestões, baseado na reflexão anterior.

Para a condução da entrevista em profundidade, selecionam-se os segmentos representativos da organização. O critério para seleção deve ser o atendimento do requisito de representatividade e variedade (deve-se optar por segmentos mais atuantes em áreas variadas).

Durante a condução das entrevistas, recomenda-se que o entrevistador chegue ao local com antecedência mínima de quinze minutos levando consigo: duas cópias do questionário, caneta e bloco para anotações e gravador portátil. Antes do início dos questionamentos, é importante que o entrevistador faça um esclarecimento breve sobre os objetivos da aplicação da metodologia e sobre as etapas anteriores e futuras.

Também é importante que se façam pelo menos duas entrevistas pilotos para evitar possíveis contratempos durante as entrevistas e para medição dos tempos médios dispensados. Durante os questionamentos, o entrevistador deve seguir o roteiro planejado mantendo uma postura objetiva e imparcial. As entrevistas devem ser digitalizadas imediatamente após suas realizações para evitar perdas de informações.

(vi) *Grupos focados*

Os grupos focados são recomendados para organizações que desejam aprofundar determinado tema de interesse na etapa de coleta de informações, uma vez que geram um volume expressivo de informações. A condução dos grupos deve seguir os procedimentos técnicos recomendados pela literatura, conforme descrito no item 2.3.3.1. do capítulo 2.

O desenvolvimento de roteiros para aplicações em grupos focados deve ser formulado com a finalidade de esgotar os tópicos que são determinados pelo propósito da pesquisa. Em uma organização educacional, por exemplo, estes tópicos poderiam versar sobre: conteúdo curricular, orientação vocacional, acompanhamento psicológico e métodos de avaliação.

Para a condução dos grupos, primeiramente, são convidados colaboradores e especialistas de expressão em diferentes segmentos da organização para passar algumas horas com um moderador capacitado e com o firme propósito de discutir, aprofundar e emitir posicionamento sobre um assunto determinado.

Por tratar-se de atividade coletiva, os convites para as atividades devem ser confirmados com antecedência, devido às dificuldades para reunir o grupo em uma segunda tentativa. O grupo formado deve atender características de homogeneidade entre participantes quanto ao conhecimento do tema e heterogeneidade de opiniões e posturas.

Alguns materiais que auxiliam a condução das atividades devem ser providenciados, como: cópias do roteiro de discussões, crachás de identificações, blocos de anotações e canetas, câmeras e gravadores, *notebooks*. Além dos materiais, a preparação do moderador refere-se a sua habilidade de condução de grupos; sugere-se que possua experiência em atividades de grupos focados e entenda bem os procedimentos a serem adotados.

Após a realização de um grupo focado, o moderador deve analisar os resultados do trabalho e formular o relatório resumo, contendo a descrição do debate e suas respectivas conclusões.

A Figura 14 apresenta um quadro comparativo dos instrumentos de coleta de informações abordados nesta metodologia.

Instrumento	Características	Aspectos positivos	Aspectos negativos
(i) Análises de documentos	Recomendável para organizações onde existem registros e documentos com informações relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Os registros resgatam informações relevantes que podem auxiliar no entendimento situacional da organização e indicar a origem de problemas; - Uma vez que os documentos são disponibilizados, as análises são facilmente conduzidas. 	- Pode haver restrições quanto à disponibilização de determinados documentos para análises.
(ii) Caixas de sugestões	Recomendável para qualquer tipo de organização.	<ul style="list-style-type: none"> - As informações possuem valor para a organização, pois comportam elementos de caráter espontâneo individual; - O instrumento é facilmente implementável e não requer recursos vultosos. 	- O instrumento requer um programa de incentivo para sua utilização.
(iii) <i>Brainstorming</i>	Recomendável para qualquer tipo de organização.	- O instrumento é facilmente aplicável e não requer recursos vultosos.	- O instrumento, que consiste em analisar causas específicas de problemas determinados, admite uma tendência destrutiva de culpar pessoas, desviando a atenção do objeto da reunião.
(iv) Questionários aplicados	Recomendável para organizações que desejam obter informações específicas.	- O instrumento facilita a obtenção de informações específicas em prazo reduzido.	<ul style="list-style-type: none"> - Pode haver dificuldades de acesso dos respondentes alvos aos questionários; - Pode haver dificuldades de coleta dos questionários respondidos.
(v) Entrevistas em profundidade	Recomendável para organizações que desejam obter informações específicas sobre segmentos específicos.	- O instrumento facilita a obtenção de informações específicas relativas a segmentos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> - O instrumento requer entrevistadores capacitados; - Pode haver dificuldades para localizar especialistas externos; - O entrevistador pode enfrentar longas esperas e possíveis cancelamentos, devido às dificuldades para localizar e obter ajuda de profissionais atuantes no ambiente externo à organização.
(vi) Grupos focados	Recomendável para organizações que desejam aprofundar determinado assunto de interesse.	<ul style="list-style-type: none"> - A técnica gera um volume expressivo de informações; - Permite interação entre os entrevistados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode haver dificuldades para reunir os grupos de especialistas; - O instrumento requer a participação de moderadores experientes em condução de grupos.

Figura 14 Comparativo dos instrumentos de coleta de informações abordados na metodologia [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Vale ressaltar que outros instrumentos que não tenham sido listados nesta seção, mas que se ajustem às características da organização, podem ser utilizados na tarefa de levantamento de informações, desde que sejam avaliados pela equipe técnica e aprovados pelo conselho gestor.

3.2.2 Tabulação das informações

A tabulação consiste na organização das informações coletadas na etapa anterior para serem utilizadas na terceira macro-etapa – de identificação de oportunidades. Nesta etapa, as informações devem ser classificadas em blocos comuns. Além disso, deve ocorrer a seleção/categorização das informações: padronização dos termos utilizados por diferentes segmentos, eliminação de redundâncias e desdobramento de informações complexas em itens simples.

Esta etapa é exclusivamente desenvolvida pela equipe técnica, que detém o conhecimento das técnicas de tabulação de informações.

A classificação consiste, essencialmente, na alocação adequada das informações coletadas em listas de informações comuns, denominadas blocos de oportunidades. Em uma organização esportiva, por exemplo, as informações coletadas poderiam apontar dificuldades relativas à arrecadação de recursos para novas instalações, captação de novos sócios, entre outras.

Nesse contexto, poderiam se formar, por exemplo, três blocos comuns de informações: (i) captação de recursos, (ii) melhoria da infra-estrutura e (iii) valorização do quadro social. Outras informações poderiam ser alocadas a estes e outros blocos, de acordo com os conteúdos.

A padronização, de modo geral, consiste na uniformização da escrita das informações coletadas contidas nos blocos. As informações coletadas alocadas no bloco de valorização do quadro social, por exemplo, poderiam ser padronizadas como ações – iniciando com verbos – resultando:

- Campanhas publicitárias → Realizar campanhas publicitárias para captação de novos sócios;

- Homenagens aos sócios cinquentenários → Homenagear sócios cinquentenários;
- Parcerias com empresas → Promover parcerias com empresas para captação de novos sócios.

Nota-se que algumas informações podem ser alocadas em mais de um bloco. A realização de campanhas publicitárias, por exemplo, agindo como propulsor para a captação de novos sócios, geraria recursos para a organização. Dessa forma, poderia ser alocada, igualmente, no bloco de captação de recursos.

A eliminação de redundâncias consiste na exclusão de informações com mesmos significados. Já o desdobramento de informações complexas consiste na simplificação das informações, através da divisão de dados em itens simples. O sucesso desta atividade depende da percepção dos técnicos responsáveis.

Ao final desta etapa, são geradas, portanto, as listas de informações comuns, que constituem os blocos de oportunidades, contendo informações classificadas e padronizadas.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A terceira macro-etapa da metodologia é composta por duas etapas: análise dos blocos de oportunidades e priorização dos pré-projetos. Neste momento, os blocos de oportunidades gerados na etapa anterior, passam por análise técnica, constituindo pré-projetos; após, os pré-projetos são selecionados para a última macro-etapa – de concepção de projetos.

3.3.1 Análise dos blocos de oportunidades

O objetivo desta etapa consiste na análise técnica das listas de informações comuns – blocos de oportunidades geradas na etapa de tabulação das informações – através de técnicas específicas recomendadas pela literatura.

A análise deve promover discussões e agregar outras informações e considerações aos blocos de oportunidades, constituindo pré-projetos. Este termo –

pré-projeto – é empregado para definir o conjunto de informações analisadas e padronizadas em forma de ações concretas para concretização de objetivos a serem contemplados em projetos futuros de desenvolvimento.

Para realizar esta etapa, o(s) método(s) de análise(s) definido(s) na primeira macro-etapa da metodologia – na etapa de planejamento das etapas – deve(m) ser empregado(s) pela equipe técnica.

Nesta seção, serão abordados e detalhados três métodos para condução da análise dos blocos de oportunidades, sejam: (i) plebiscito, (ii) diagrama de afinidade e (iii) seminário. Entretanto, a metodologia permite a utilização de outros métodos, conforme convenção.

Os resultados esperados ao término desta etapa consistem em uma série de documentos denominados pré-projetos, identificando áreas de atuações e especificando ações práticas e viáveis para o desenvolvimento dos objetivos específicos dessas áreas através de projetos de mudanças e desenvolvimento.

(i) *Plebiscito*

De modo geral, o plebiscito consiste na manifestação direta da vontade de um grupo que delibera sobre um determinado assunto (BENEVIDES, 1991). No contexto da metodologia, o plebiscito pode ser definido como uma consulta aos membros de uma organização para aprovação ou rejeição de blocos de oportunidades, geradores de projetos potenciais.

De modo geral, a etapa de análise, além de contribuir para a coordenação, agrega outras considerações aos blocos de oportunidades, procedentes das discussões ocorridas nesta etapa. Entretanto, a análise através do plebiscito não possibilita a adição de informações, uma vez que as manifestações referem-se à simples votação para aprovação ou rejeição dos blocos, sem que haja debates, novas idéias e alterações.

Dessa forma, os plebiscitos são recomendados nos casos onde as organizações, após as etapas da coleta de informações, já disponham de dados suficientes nos blocos de oportunidades.

A votação é objetiva, pode, ou não, ser presencial e descarta projetos impraticáveis, antes da etapa de priorização, ficando esta última responsável, apenas, pela priorização dos pré-projetos a serem executados.

(ii) *Diagrama de afinidade*

Outro método recomendado para a etapa de análise dos blocos de oportunidades é o diagrama de afinidades, que constitui uma das sete ferramentas do planejamento da qualidade.

Trata-se de uma ferramenta exploratória que objetiva verificar como um grupo de pessoas percebe um problema ou evento. O diagrama organiza dados verbais (idéias, opiniões, considerações, argumentos), sobre situações relevantes e não solucionadas, através das afinidades mútuas. A partir da criatividade e dos debates, desenvolvem-se visões novas de eventos antigos (INDG, 2007).

No contexto da metodologia, o diagrama de afinidade pode ser muito útil, em organizações que percebam a necessidade de agregar novas considerações aos blocos de oportunidades para geração dos pré-projetos. A operacionalização da ferramenta se dá através da representação gráfica de grupos de dados afins – blocos de oportunidades – que têm, entre si, alguma relação natural que os distinguem dos demais.

(iii) *Seminário*

O seminário consiste na coordenação de atividades de grupos temáticos constituídos por moderadores e parcela considerável de membros da organização, julgados aptos para tratar e conduzir a solução dos problemas considerados (em geral, líderes informais). A partir dos blocos de oportunidades, como resultados, o seminário elabora diretrizes de projetos – pré-projetos – para posterior priorização (THIOLLENT, 2000).

Os condutores dos grupos temáticos devem estar orientados a conceber ações práticas a partir das idéias debatidas que devem ser registradas para facilitar a elaboração dos relatórios síntese. Além disso, deve haver uma reflexão abrangente sobre as generalidades do assunto investigado, antes do início das discussões (ORSTMAN *apud* THIOLLENT, 2000).

Na medida do possível, os grupos de discussões devem estar isentos de pressões políticas e devem trabalhar no sentido de selecionar e descrever ações concretas para projetos significativos para toda a organização, de acordo com o tema de discussão proposto. Deve-se evitar o privilégio de interesses de grupos específicos.

Os convidados a participarem do seminário não devem atingir apenas representantes das entidades, mas pessoas indicadas pelas mesmas para participar nos respectivos grupos de trabalho que reúnam os seguintes atributos: (i) interesse em participar, (ii) disponibilidade para participar, (iii) disposição para trabalho em equipe, (iv) algum conhecimento sobre o tema em questão. Também é importante buscar outros talentos em cada área, balanceando idade, sexo, formação e conhecimento básico dos assuntos tratados.

A Figura 15 apresenta um comparativo dos três métodos para análise dos blocos de oportunidades apresentados na metodologia.

Métodos de análise	Características	Recomendação
(i) Plebiscito	Consulta para aprovação ou rejeição de opções de propostas de projetos.	- Em organizações que já disponham de informações suficientes nos blocos de oportunidades.
(ii) Diagrama de afinidade	Verifica como um grupo de pessoas percebe um determinado problema ou evento.	- Em organizações que necessitam agregar novas considerações aos blocos de oportunidades.
(iii) Seminário	Coordena atividades de grupos, constituídos por moderadores e membros da organização julgados aptos para tratar a solução dos problemas considerados.	- Em organizações que desejam catalisar o processo, elaborando, previamente, diretrizes de projetos, para posterior priorização; - Em organizações que precisam do apoio dos membros, uma vez que o seminário envolve boa parte da organização.

Figura 15 Comparativo dos métodos recomendados para análise dos blocos de oportunidades
[Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

3.3.2 Priorização dos pré-projetos

Como resultados da análise dos blocos de oportunidades, são gerados pré-projetos, contemplando ações práticas. Muitas vezes, a concepção – detalhamento

dos pré-projetos para posterior execução – de todos os projetos gerados pode ser impraticável. Dessa forma, os pré-projetos devem ser priorizados, prevendo-se a execução daqueles considerados mais importantes, segundo critérios pré-definidos.

Neste contexto, a equipe técnica – que detém o conhecimento das técnicas de priorização – deve atuar nesta etapa conduzindo os métodos de priorização; e o conselho gestor, acompanhando a etapa e verificando a consistência dos resultados da priorização. Além disso, dependendo do método empregado, o conselho gestor pode participar ativamente da etapa, opinando e eliminando ou aprovando os pré-projetos.

O resultado desta etapa consiste em uma lista com os pré-projetos ordenados, decorrente da utilização da técnica adotada para priorização. Trata-se de um resultado importante, uma vez que os pré-projetos que encabeçarem a lista serão efetivamente executados. Uma avaliação mal feita pode implicar no fracasso da metodologia, seja pela execução de um projeto dispensável ou pela eliminação de um projeto essencial ao desenvolvimento da organização.

A seguir, são apresentados possíveis métodos de priorização de pré-projetos: (i) matriz de priorização, (ii) método AHP e (iii) matriz de classificação de portfólios. Outros métodos podem ser encontrados na literatura e desenvolvidos pelas organizações durante a aplicação da metodologia. A decisão fica a critério das equipes, na etapa de planejamento. Citam-se (SALOMON; MONTEVECHI; PAMPLONA, 1999):

- Método de Análise em Redes (*ANP – Analytic Network Process*), também desenvolvido por SAATY (1996);
- Abordagem de Decisão Fuzzy (*FDA – Fuzzy Decision Approach*) baseada em conjuntos Fuzzy e proposta por LIANG e WANG (1992);
- MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*), proposto por BANA E COSTA e VASNICK (1994);
- TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), cujo desenvolvimento se deve a HWANG e YOON (1981).

(i) *Matriz de priorização*

A matriz de priorização é uma matriz especialmente construída para ordenar uma lista de itens. É uma ferramenta para tomada de decisão, já que estabelece a priorização, que pode ou não ser baseada em critérios com pesos definidos. Combina as técnicas do diagrama de árvore e do diagrama de matriz e é representado pela matriz de priorização. É uma das sete ferramentas do planejamento da qualidade (INDG, 2007).

(ii) *Método AHP*

Uma alternativa é a adoção do método AHP. É recomendado nos casos onde: dispõe-se de tempo para tomar uma decisão e existem no máximo nove alternativas, sendo estas alternativas e critérios de decisão independentes (SALOMON; MONTEVECHI; PAMPLONA, 1999).

Trata-se de um método de auxílio à decisão por múltiplos critérios. O método AHP consiste na separação de um problema em partes e atribuição de soluções para as partes, através da organização de percepções, sentimentos e julgamentos dos elementos que influenciam a solução do problema. Baseia-se na habilidade humana de resolução de pequenos problemas (SAATY, 1996).

As etapas recomendadas para a utilização do método de análise multicriterial AHP são as seguintes: (i) definir objetivos, (ii) identificar critérios, (iii) identificar alternativas, (iv) definir pesos, (v) comparar pares de alternativas e critérios, (vi) resolver inconsistências e (vii) compor prioridades finais (SAATY, 1996).

(iii) *Matriz de classificação de portfólios*

Proposta por Kerzner (2002), a matriz de classificação de portfólios avalia cada projeto segundo seus benefícios e qualidade de recursos. Após, os projetos são ordenados em uma grade de nove células com base no seu potencial (ver seção 2.2.12. da revisão bibliográfica).

3.4 CONCEPÇÃO DE PROJETOS

As etapas da concepção de projetos contemplam a redação, aprovação e divulgação dos projetos finais para os membros da organização. Os resultados das etapas desta macro-etapa consistem nos projetos finais em três estágios: redigidos, aprovados e divulgados – apoiados.

A etapa de redação contempla duas sub-etapas de desenvolvimento e preenchimento dos formulários de redação de projetos.

3.4.1 Redação dos projetos

Após a priorização, os pré-projetos devem ser detalhados, gerando projetos propriamente ditos. Tecnicamente, este trabalho é importantíssimo: ao detalhar os projetos fica definido o que, quando, por quem e como serão feitos, quais são as etapas a serem vencidas, como serão viabilizados politicamente e financeiramente e como serão geridos e avaliados.

De modo geral, a redação dos projetos contempla o desenvolvimento da estrutura dos formulários de redação de projetos e seus preenchimentos. A responsabilidade de conduzir estas atividades corresponde à equipe técnica. Cabe ao conselho gestor, selecionar os participantes para a atividade de redação dos projetos, conforme características indicadas pela equipe técnica.

3.4.1.1 Desenvolvimento dos formulários de projetos

Independente do tipo de organização ou tema do pré-projeto gerador sugere-se que os formulários contenham, no mínimo, os seguintes tópicos – conforme item 2.2.1. do referencial teórico:

- Nome e codinome do projeto: título do projeto e apelido – de cunho comercial;
- Objetivos e produtos esperados: descrição dos objetivos quantitativos e qualitativos;
- Esboço das estratégias: descrição dos passos para conquista das metas;

- Etapas e cronogramas: ações a serem desenvolvidas e prazos para conclusões;
- Dimensionamento de recursos: estimativa de custos, recursos humanos e físicos;
- Equipe e estrutura de gestão: indicação de nomes para condução e gestão dos projetos ou habilitação dos profissionais que devem ser envolvidos;
- Avaliação do projeto (tecnológica, política, social, ambiental e de riscos): estimativas de riscos e benefícios;
- Análise financeira e fontes de financiamento: estimativa de fontes de recursos, valores e retornos – verificação da viabilidade.

Recomenda-se que, nos casos em que a redação dos formulários de projetos for conduzida por mais de um profissional, haja exemplos genéricos para facilitar o entendimento dos tópicos durante o preenchimento, e promover a padronização dos projetos finais.

3.4.1.2 Preenchimento dos formulários de projetos

Recomenda-se que o preenchimento dos formulários de projetos seja conduzido pelos profissionais da equipe técnica, atuando como moderadores, através de grupos focados de redação. Os moderadores devem estar preparados para exercer esta atividade; devem entender os tópicos desenvolvidos para os formulários, visando obter um conjunto de projetos coesos e padronizados.

Quanto ao número de participantes, recomendam-se grupos com cerca de três a seis componentes. Poucos componentes permitem maior objetividade à atividade. Os participantes devem possuir amplo conhecimento sobre o tema do projeto a ser redigido e devem estar dispostos a contribuir com suas idéias e, principalmente, com seus tempos.

Até que se desenvolva um procedimento dinâmico de preenchimento dos formulários, os grupos de redação passam por um processo de compreensão dos

tópicos. Para reduzir o tempo despendido neste processo e evitar a perda de informações e contribuições, recomenda-se que os formulários de projetos sejam pré-preenchidos e enviados aos participantes para prévia leitura, pelos moderadores.

O pré-preenchimento advém da alocação das informações dos pré-projetos nos tópicos dos formulários de projetos, a partir do material preliminar resultante das etapas de coleta de informações e identificação de oportunidades. Trata-se de uma tarefa simples, que dá início ao processo de preenchimento. Os tópicos pré-preenchidos poderão ser revistos quando os objetivos estiverem traçados e/ou mais claros pelos integrantes dos grupos de redação.

Um cuidado especial refere-se à avaliação de projetos afins que já estejam em andamento nos segmentos da organização. Muitas vezes, os projetos priorizados já possuem alguma iniciativa que não deve ser descartada; pelo contrário, deve ser avançada ou reforçada.

Quanto à postura dos moderadores, é importante que sejam instruídos a ouvir idéias e registrá-las simultaneamente nos formulários de projetos, mesmo que desse processo decorra um retrabalho de organização. Os moderadores devem evitar exercer influência nas respostas e discussões. Cada grupo deve gerar idéias próprias e opiniões novas, visando o enriquecimento dos projetos.

A seguir, são apresentadas recomendações relevantes para o bom desempenho do moderador durante a condução dos grupos de redação:

- (i) Deve iniciar a reunião lembrando as etapas das macro-etapas anteriores, apresentando os componentes do grupo e esclarecendo dúvidas relativas aos itens pré-preenchidos;
- (ii) Deve explicar os procedimentos seguintes, ressaltando a importância de se pensar no detalhamento dos projetos em termos de viabilidade executiva e prazos;
- (iii) Deve fazer uma breve leitura da lista de pré-projetos priorizados, para evitar discussões desnecessárias sobre outros projetos, durante a atividade;

- (iv) Deve apresentar, quando for o caso, a relação de projetos semelhantes que já estejam sendo desenvolvidos pela organização, para conhecimento do grupo e condução de debates dirigidos ao aproveitamento das iniciativas;
- (v) Deve auxiliar a definição dos objetivos; por exemplo, em um projeto de educação, primeiramente, deve-se definir educação, para depois definir os objetivos do projeto de educação.

Ao final dos trabalhos, o moderador deve verificar a existência de temas cruzados e a integração de idéias. Havendo superposições – por exemplo, mais de um projeto prevendo a construção de uma biblioteca – as informações devem ser deslocadas e contempladas em apenas um projeto: aproveitamento da biblioteca do projeto x para realização de aulas de reforço.

O preenchimento dos formulários de projetos não é tarefa fácil. Pode-se dizer que, num primeiro momento, a condução da tarefa é mais difícil, porque os participantes ainda estão em processo de adaptação e entendimento da estrutura dos formulários. A partir de certo ponto o grupo compreende o processo e passa a trabalhar de forma interativa; entra num processo de entusiasmo com os resultados que começam a aparecer.

A condução dos grupos de redação dos projetos deve contemplar tantas horas quanto forem necessárias. O grupo deve iniciar avançar tanto quanto for possível e, ao final, caso não tenha completado todos os quadros (o que é bem possível), combinar a continuação com os participantes. Conforme as lacunas, a continuação pode envolver todos os participantes ou apenas uma dupla, etc.

3.4.2 Aprovação dos projetos (*project charter*)

Remeter os projetos para aprovação consiste em fazer uma pré-apresentação dos projetos redigidos para o conselho gestor, antes da divulgação para os demais membros da organização, visando à aceitação política. Trata-se de uma etapa simples, mas com relevante conotação política. A apresentação é de responsabilidade da equipe técnica, enquanto a aprovação (e eventuais ajustes) cabe ao conselho gestor, que deve avaliar a qualidade do material apresentado.

A aprovação dos projetos gera o termo de abertura do projeto – ou *project charter* – que constitui o documento publicado pelo iniciador ou patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto (PMBOK, 2004).

Armani (2001) destaca que um projeto bem elaborado é um documento claro, curto e em linguagem objetiva, que apresenta proposta de ação inovadora, propicia participação e propõe estratégias e ações convincentes. Ainda, deve contar com uma equipe com perfil e orçamento adequados aos desafios do projeto.

Após a divulgação, os projetos passam para a etapa executiva e necessitam do apoio dos membros da diretoria. Portanto, a aprovação é indispensável para que a implantação seja efetiva.

3.4.3 Divulgação dos projetos finais

A divulgação dos projetos finais, além de promover o reconhecimento dos projetos gerados, objetiva a obtenção de engajamento da comunidade para as etapas posteriores e assinala o encerramento da metodologia. Pode ocorrer através de um evento ou de publicações em veículos de comunicação.

Nesta etapa, o papel da equipe técnica consiste na organização da apresentação dos projetos para a organização, empenhando-os a participar das etapas futuras. Cabe ao conselho gestor, prestigiar o evento e auxiliar na organização, reforçando a conotação política de continuidade dos esforços. Além disso, quanto à gestão das informações dos projetos, é responsabilidade do conselho gestor definir o que pode e o que não deve ser divulgado.

O tipo de evento para apresentação dos projetos depende da natureza e dos objetivos da organização e obedece aos critérios definidos pelo conselho gestor. Sugere-se, por exemplo, a organização de um almoço ou jantar de encerramento, uma assembléia geral ou *workshop*.

Sumariamente, a apresentação deve conferir um entendimento das atividades realizadas durante a aplicação da metodologia e um detalhamento objetivo dos

projetos finais. Quanto à metodologia, os aspectos fundamentais a serem abordados referem-se à condução das etapas e ao envolvimento da organização. Quanto aos projetos, devem ser apresentados: título, objetivos, resultados, etapas, cronogramas, equipes e viabilidade de recursos.

Dependendo da dimensão do evento ou da ênfase dada pelo veículo de divulgação utilizado, a apresentação pode contemplar, integralmente, os tópicos observados nos formulários de redação. Sugere-se que a apresentação possua ilustrações alusivas aos temas dos projetos, visando à familiarização e ao sentimento de participação dos membros da organização presentes.

A Figura 16 apresenta um resumo geral da metodologia, contemplando as quatro macro-etapas e as dez etapas, as alternativas de atividades para condução das etapas, as funções da equipe técnica e do conselho gestor em cada etapa e os resultados esperados.

Macro-etapas	Etapas	Condução de atividades	Função do conselho gestor	Função da equipe técnica	Resultado da etapa
Planejamento das etapas	1. Constituição das equipes de trabalhos;	-Reunião de diretoria e conselho para revisão da identidade organizacional; - Indicação de profissionais habilitados para integrar equipes; - Alocação dos profissionais em funções específicas no conselho gestor e na equipe técnica.	- Definir a constituição das equipes.	-	Documento formalizando a constituição das equipes de trabalho contendo: dados dos integrantes (informações profissionais e contatos), funções, prazos previstos para realizações, resultados esperados e outras informações relevantes.
	2. Detalhamento das etapas;	- Identificação de atividades alternativas para condução das etapas da metodologia; - Seleção das atividades adequadas às características da organização; - Descrição dos procedimentos para realização das atividades adotadas.	- Selecionar atividades adequadas às características da organização; - Aprovar os procedimentos para realização das atividades adotadas.	- Identificar atividades alternativas; - Amparar tecnicamente o processo de seleção das atividades; - Selecionar atividades adequadas às características da organização; - Descrever os procedimentos para realização das atividades adotadas.	Relatório final das atividades adotadas, preferencialmente organizado em planilha, com a descrição dos procedimentos para realização das atividades componentes de cada etapa da metodologia.
	3. Definição dos prazos.	(i) Utilização do diagrama de setas; (ii) Utilização de <i>softwares</i> de planejamento e gestão, como o MS-Project ©.	- Participar do planejamento dos cronogramas; - Aprovar os cronogramas.	- Conduzir o planejamento dos cronogramas.	Cronograma organizado, preferencialmente, como gráfico de <i>Gantt</i> , contendo as durações das tarefas, as relações de precedências, os prazos e as capacidades disponíveis.
Coleta de informações	4. Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações;	(i) Análises de documentos; (ii) Caixas de sugestões; (iii) <i>Brainstorming</i> ; (iv) Questionários aplicados; (v) Entrevistas em profundidade; (vi) Grupos focados.	- Avaliar e aprovar os instrumentos de coletas de informações desenvolvidos; - Avaliar e aprovar os resultados: relatório resumo de informações coletadas.	- Desenvolver os instrumentos de coletas de informações; - Aplicar os instrumentos de coletas de informações; - Avaliar os resultados: relatório resumo de informações coletadas;	Relatório resumo de informações coletadas contemplando informações acerca de todos os segmentos visados (público-alvos), conforme previsto na primeira macro-etapa.
	5. Tabulação das informações.	- Classificação das informações em blocos comuns de oportunidades; - Padronização dos termos utilizados, eliminação de redundâncias e desdobramento de informações.	-	- Tabular informações; - Preparar estatísticas e quadros-resumo.	Listas de informações comuns: blocos de oportunidades.

Macro-etapas	Etapas	Condução de atividades	Função do conselho gestor	Função da equipe técnica	Resultado da etapa
Identificação de oportunidades	6. Análise dos blocos de oportunidades;	(i) Plebiscito; (ii) Diagrama de afinidade; (iii) Seminário.	-	- Analisar blocos de oportunidades.	Pré-projetos, identificando áreas de atuações e especificando ações práticas e viáveis para o desenvolvimento dos objetivos específicos dessas áreas através de projetos de mudanças e desenvolvimento.
	7. Priorização dos pré-projetos.	(i) Matriz de priorização; (ii) Método AHP; (iii) Matriz de classificação de portfólios.	- Verificar a consistência dos resultados da priorização; - Dependendo do método empregado de priorização, participar ativamente da etapa.	- Conduzir métodos de priorização.	Lista com pré-projetos ordenados segundo critérios pré-estabelecidos de priorização, conforme características da organização.
Concepção de projetos	8. Redação dos projetos;	- Desenvolver a estrutura dos formulários de redação de projetos; - Preencher os formulários de redação de projetos.	- Selecionar participantes para a redação dos projetos.	- Desenvolver a estrutura dos formulários de redação de projetos; - Realizar o pré-preenchimento dos formulários de projetos; - Conduzir o preenchimento dos formulários de redação de projetos.	- Formulários de projetos, contendo exemplos genéricos; - Projetos finais.
	9. Aprovação dos projetos;	-	- Aprovar (e fazer eventuais ajustes) os projetos finais.	- Remeter os projetos finais para aprovação do conselho gestor.	Projetos finais aprovados.
	10. Divulgação dos projetos finais.	(i) Evento: almoço ou jantar de encerramento, assembléia geral ou <i>workshop</i> . (ii) Publicações: em jornais, em circulares ou na <i>web</i> .	- Prestigiar o evento; - Auxiliar na organização do evento; - Reforçar a conotação política de continuidade dos esforços; - Definir o que pode e o que não deve ser divulgado; - Definir os veículos de comunicação utilizados.	- Organizar o evento de divulgação dos projetos finais; - Organizar a apresentação dos projetos desenvolvidos; - Apresentar os projetos para os membros da organização; - Promover engajamento dos membros da organização para participação nas etapas futuras – executivas (“vender os projetos”).	Projetos finais divulgados.

Figura 16 Resumo geral da metodologia proposta [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

4 VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a validação da metodologia proposta no capítulo anterior, através da verificação de sua aplicabilidade na elaboração de projetos de desenvolvimento em uma organização comunitária.

Através de um contrato firmado entre a Federação Israelita do Rio Grande do Sul (FIRGS) e a Fundação Empresa-Escola de Engenharia (FEENG) da UFRGS, foi desenvolvido um projeto focado no desenvolvimento da comunidade judaica gaúcha. O objetivo deste projeto, intitulado “Comunidade Judaica – Século XXI”, consistiu na elaboração de seis projetos estratégicos para as próximas décadas.

O projeto Comunidade Judaica – Século XXI é fruto de uma das ações prioritárias definidas no planejamento estratégico da gestão (2005-2006) da FIRGS. Com o apoio de membros e representantes da comunidade, o projeto abriu a discussão sobre o futuro, buscando responder à questão: “Como será a comunidade judaica do Rio Grande do Sul no Século XXI?”.

Mais que uma organização comunitária, a FIRGS exerce a representatividade da comunidade judaica gaúcha e visa à integração dos membros da organização, estimulando o espírito de união. A comunidade judaica do Rio Grande do Sul é uma minoria inserida e integrada na sociedade e conta com cerca de quinze mil indivíduos e quarenta e duas entidades orientadas e representadas pela FIRGS, atuantes em segmentos como: educação, assistência social, saúde, cultura e religião (FIRGS, 2007).

Neste contexto, destacou-se a importância de incorporar ao projeto elementos voltados ao desenvolvimento coletivo. Somando-se aspectos típicos de organizações comunitárias como administração de recursos escassos e responsabilidade social, percebeu-se que transformar o futuro da comunidade implicaria na condução de um projeto com fundamentação técnica, prevendo ações definidas e medidas preventivas frente aos riscos.

Tenório (1998) realizou estudos sobre as dificuldades de sustentabilidade enfrentadas por organizações sociais, que apontaram importantes conclusões a respeito do gerenciamento dessas organizações: (i) as organizações nem sempre

têm uma idéia clara de sua missão de forma a fixar e avaliar objetivos e metas, (ii) primam pela informalidade, o que as torna ágeis, mas dificulta sua gestão, (iii) o planejamento das atividades está sujeito às fontes de financiamento e (iv) o tipo de trabalho que realizam são difíceis de serem avaliados, por seu caráter qualitativo.

Visando à determinação de soluções efetivas e imparciais, através de utilização de metodologia científica e atualizada, o conselho da FIRGS estabeleceu uma parceria com a equipe da UFRGS, constituída por doutores e pesquisadores do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção (PPGEP), para prestar amparo técnico e contribuir com sua experiência em gestão de projetos.

A equipe técnica, por sua vez, apresentou a proposta de metodologia para elaboração de projetos de desenvolvimento destinada a organizações sociais, descrita no Capítulo 3.

Os principais objetivos da aplicação da metodologia no projeto Comunidade Judaica – Século XXI consistiram na mobilização da comunidade judaica gaúcha, identificação de expectativas e oportunidades e elaboração de projetos que explorassem as oportunidades, visando engajamento, desenvolvimento e atendimento das necessidades apreendidas.

Quelhas, Souza e Moraes (2002) descrevem a complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações sociais na atualidade, envolvendo não apenas o levantamento e a adequada utilização dos recursos, mas também a ampliação de todos os setores da organização. Os autores observam que é preciso buscar adesão da sociedade, tornando-se transparente para os diversos públicos de interesse.

A aplicação da proposta contemplou, integralmente, as dez etapas que compõem as quatro macro-etapas da metodologia, havendo, apenas, algumas adaptações às características da FIRGS. Os membros da comunidade opinaram e colaboraram com a pesquisa, gerando os projetos de desenvolvimento pretendidos pela FIRGS, nas diferentes áreas de atuação, contando com a participação voluntária dos membros da comunidade.

4.1 PLANEJAMENTO DAS ETAPAS

4.1.1 Constituição das equipes de trabalhos

A primeira etapa iniciou com uma reunião conduzida pela diretoria da FIRGS, com as participações dos conselheiros da organização e dos pesquisadores da equipe técnica da UFRGS. Nesta reunião, entre os aspectos considerados para a constituição das equipes de trabalhos foram debatidos os elementos da identidade organizacional e os resultados esperados do projeto, visando nivelar os participantes acerca dos objetivos da organização e promover uma reflexão crítica.

Os pesquisadores da UFRGS integraram a equipe técnica do projeto e coube à diretoria e aos conselheiros da FIRGS, a tarefa de compor o conselho gestor. Independente, ao gerente da equipe técnica, coube a tarefa de ajustar sua equipe, agregando outros técnicos e especialistas, conforme solicitações do projeto.

A diretoria e o conselho da FIRGS indicaram profissionais da comunidade considerados aptos para as funções do conselho gestor, competindo ao diretor à decisão sobre a composição final desta equipe. Paralelamente, os técnicos prestaram auxílios, traçando perfis adequados a esses profissionais, visando à constituição de um conselho competente, conforme as recomendações da metodologia. Parte dos conselheiros e o vice-presidente da organização integraram o conselho gestor.

Finalmente, decorrentes destes esforços, constituíram-se as duas equipes de trabalhos, conforme as estruturas apresentadas pelas Figuras 17 e 18:

Função	Quantidade	Responsável (is)
Presidente	um	Vice-Presidente da FIRGS
Conselheiros	sete	Colaboradores e conselheiros da FIRGS
Financiador	um	Colaborador da FIRGS
Assessor de comunicação	um	Secretário da FIRGS

Figura 17 Estrutura do conselho gestor do projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Função	Quantidade	Responsável (is)
Coordenador técnico	um	Pesquisador do PPGE/UFGRS
Técnicos	quatro	Pesquisadores do PPGE/UFGRS
Secretário executivo	um	Profissional contratado pela FIRGS

Figura 18 Estrutura da equipe técnica do projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Além desses, outros membros da comunidade de diferentes áreas de atuação – profissionais da saúde, da educação, empresários, artistas, assistentes sociais – contribuíram para a condução das etapas, atuando junto aos profissionais da equipe técnica, como colaboradores do projeto.

Observa-se que as estruturas adotadas das equipes do projeto acompanharam as recomendações da metodologia. Entretanto, na formação do conselho gestor, foi acrescentada a função do financiador. No projeto da comunidade judaica os recursos financeiros procederam de um colaborador da FIRGS que auxiliou a financiar o projeto e participou ativamente das etapas.

Além disso, prevendo-se as dificuldades para reunir o conselho gestor com número significativo de membros, por tratar-se de conselho voluntário, a quantidade de componentes adotada no projeto (sete) excedeu o número recomendado pela metodologia (três a cinco).

Os integrantes da equipe técnica foram selecionados de acordo com suas áreas de atuação e pesquisa. Além dos quatro componentes mencionados, colaboradores participaram das etapas técnicas da metodologia. Avaliando-se a dimensão da organização e a quantidade de colaboradores dispostos a atuar, o número de quatro técnicos foi considerado suficiente.

Ao final desta etapa foi divulgada na página do projeto a composição formal das equipes de trabalhos, indicando os nomes dos componentes e dos colaboradores e demais informações relevantes – documento formal das equipes. A especificação das funções obedeceu aos critérios recomendados pelas Figuras 11 e 12 do Capítulo 3. Esta etapa não exigiu adaptações relevantes para a condução da aplicação da metodologia proposta.

4.1.2 Detalhamento das etapas

Após a constituição das equipes de trabalho, os profissionais responsáveis pela condução da metodologia iniciaram o detalhamento das etapas das segunda, terceira e quarta macro-etapas.

Primeiramente, foram identificadas as informações necessárias para a realização do projeto e os locais onde essas informações poderiam ser obtidas. Após, foram verificadas as alternativas de atividades para levantamento dessas informações e selecionadas aquelas mais adequadas às características da FIRGS. Ainda, foram selecionadas outras atividades para as macro-etapas posteriores de identificação de oportunidades e redação de projetos.

A Figura 19 apresenta o resultado da identificação das informações necessárias.

O quê?	Onde?	Como?
Levantamento de informações sobre atividades anteriormente realizadas pela comunidade.	Nos acervos das entidades e federações israelitas.	Através de análises de documentos.
Perfil: interesses, expectativas, dificuldades e necessidades individuais e das famílias da comunidade judaica.	Nas opiniões individuais dos membros da comunidade.	Através de questionários aplicados.
Entendimento das dificuldades nas ações atualmente realizadas.	Nas entidades judaicas.	Através de entrevistas em profundidade.
Entendimento dos principais problemas das diferentes áreas de atuação da FIRGS.	Junto a especialistas das áreas fins.	Através de grupos focados.

Figura 19 Processo de identificação das informações necessárias para a aplicação do projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Na conjuntura da FIRGS, onde a dispersão dos membros dificulta a sustentação das entidades e onde o apoio político é essencial para a continuidade de esforços, foram priorizadas atividades que envolvessem a participação de grande número de membros, visando promover engajamento e mobilização de voluntários para as etapas futuras de execução dos projetos gerados.

Dessa forma, a equipe técnica, em conjunto com o conselho gestor, conduziu o processo de identificação e seleção das alternativas. Além dos aspectos de envolvimento da comunidade, foram avaliadas características particulares das alternativas. Foram verificadas as facilidades e dificuldades decorrentes da escolha de uma ou outra atividade, conforme recomenda a metodologia.

A Figura 20 apresenta uma síntese deste processo de identificação e seleção, apontando as alternativas e seus aspectos positivos e negativos, e assinalando as atividades que foram efetivamente adotadas.

Na etapa de desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações, foram descartadas: caixas de sugestões e *brainstorming*.

Quanto às caixas de sugestões, a razão da não aplicação consiste no fato de que a utilização de outros instrumentos, como questionários aplicados, poderia incluir sugestões, abranger uma parcela maior da comunidade e dispensar a etapa de mobilização para utilização das caixas, uma vez que a FIRGS representa entidades descentralizadas e as caixas de sugestões possuem caráter espontâneo.

A razão da não aplicação do *brainstorming* ocorreu pela propriedade deste instrumento de focar a atribuição de causas específicas a problemas determinados. No contexto do projeto da FIRGS, o objetivo da coleta de informações consistiu no levantamento de problemas, deixando as soluções para as etapas seguintes.

Na análise dos blocos de oportunidades, dois instrumentos foram descartados: plebiscito e diagrama de afinidade. O primeiro, por não enfatizar o levantamento das dificuldades e expectativas; o segundo, porque os profissionais das equipes avaliaram que a utilização da técnica do seminário seria mais efetiva, envolvendo maior número e discussões de informações de diferentes naturezas.

Finalmente, na etapa de priorização dos pré-projetos, o método AHP, foi descartado por requerer mais tempo para o preenchimento, e o método da matriz de classificação de portfólios, por abordar elementos desnecessários no contexto de organizações sociais, sendo utilizada a matriz de priorização.

A etapa de detalhamento das etapas não exigiu adaptações relevantes para a condução da aplicação da metodologia proposta.

Macro-etapas	Etapas	Atividades alternativas	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aplicação
2° Macro-etapa: Coleta de informações;	4. Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações;	(i) Análises de documentos;	A FIRGS, que já realizou outros projetos de desenvolvimento, contava com acervo de materiais: documentos, registros e históricos.	O material encontrava-se desorganizado e descentralizado. Além disso, parte do acervo não obteve autorização para publicação.	SIM
		(ii) Caixas de sugestões;	Seria facilmente implementável tanto na Federação quanto nas sedes das entidades.	O período de mobilização para utilização deste recurso poderia ultrapassar os prazos planejados.	NÃO
		(iii) <i>Brainstorming</i> ;	Seria facilmente aplicável e não requereria recursos vultosos.	Focaria a identificação de causas específicas para problemas determinados, e não a identificação de problemas.	NÃO
		(iv) Questionários aplicados;	Facilitaria a obtenção de informações específicas no contexto do judaísmo.	A FIRGS, que representa entidades com sedes descentralizadas, apresentaria dificuldades para coletar os questionários respondidos.	SIM
		(v) Entrevistas em profundidade;	Facilitaria a obtenção de informações específicas das entidades da comunidade judaica.	O período dispensado para agendamentos, visitas e formatações das entrevistas, remeteria à seleção de entidades determinadas.	SIM
		(vi) Grupos focados.	Permitiria levantar informações específicas dos segmentos atuantes da comunidade judaica, através de discussões com diferentes pontos de vistas.	Apresentaria dificuldades para compatibilizar a agenda de vários colaboradores.	SIM
	5. Tabulação das informações.	Planilha eletrônica.	Facilidade de gerar tabulações e gráficos.	-	SIM

Macro-etapas	Etapas		Atividades alternativas	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aplicação
3° Macro-etapa: Identificação de oportunidades;	6. Análise dos blocos de oportunidades;		(i) Plebiscito;	A votação seria objetiva e não presencial.	Não possibilitaria a adição de novas informações.	NÃO
			(ii) Diagrama de afinidade;	Possibilitaria a adição de novas informações e grupos de discussões.	–	NÃO
			(iii) Seminário.	Possibilitaria a adição de informações e grupos de discussões, anteciparia a elaboração das diretrizes de projetos e promoveria engajamento da comunidade (muitos participantes).	Dispensaria infra-estrutura adequada nas etapas de planejamento e condução do evento.	SIM
	7. Priorização dos pré-projetos.		(i) Matriz de priorização;	A aplicação seria simples e objetiva.	Requereria a combinação de uma análise qualitativa do resultado final.	SIM
			(ii) Método AHP;	A aplicação seria facilitada por apresentar etapas bem definidas.	Requereria muito tempo para as tomadas de decisões.	NÃO
			(iii) Matriz de classificação.	A aplicação seria simples e objetiva.	Aborda elementos desnecessários no contexto de organizações sociais.	NÃO
4° Macro-etapa: Concepção de projetos.	8. Redação dos projetos;	8.1. Desenvolvimento de formulários;	Poderiam ser desenvolvidos.	Facilidade de reunir informações relevantes, seguindo o roteiro.	Apresenta um único modelo para todos os tipos de projeto.	SIM
		8.2. Preenchimento de formulários;	Sem o uso de formulário.	Facilidade de preenchimento de tópicos pré-elaborados.	Alguns tópicos podem não apresentar-se pertinentes.	SIM
	9. Aprovação dos projetos (<i>project charter</i>);		(i) Reunião do conselho gestor;	Consenso do conselho.	A aprovação final não envolve a comunidade.	SIM
			(ii) Plebiscito.	Envolvimento da comunidade.	Demandaria tempo: a decisão estaria nas mãos de pessoas inexperientes.	NÃO
	10. Divulgação dos projetos finais.		(i) Realização de evento;	Promoveria engajamento e participação da comunidade.	Dispensaria infra-estrutura adequada para condução do evento.	SIM
			(ii) Publicações.	Permitiria o alcance de maior parcela da população.	Requereria recursos financeiros para publicações.	SIM

Figura 20 Processo de seleção de atividades para condução das etapas da metodologia proposta no projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

4.1.3 Definição dos prazos

Nesta etapa, foram definidos os prazos para realização das atividades detalhadas na etapa anterior. Estas atividades foram distribuídas em vinte e duas semanas, havendo sobreposições. O projeto lançou mão de vinte e quatro semanas, sendo as duas primeiras dispensadas, exclusivamente, para as atividades da primeira macro-etapa – de planejamento.

A elaboração do cronograma foi conduzida pela equipe técnica e aprovada pelo conselho gestor. A data de encerramento do projeto em cinco de maio de dois mil e seis, coincidiu com o dia nacional da comunidade e caiu numa sexta-feira, dia em que ocorre o *Shabat* Judaico que, segundo a tradição, é o dia de descanso semanal, sendo observado a partir do pôr-do-sol da sexta-feira até o pôr-do-sol do sábado (BEIT CHABAD, 2007).

Não foi necessário utilizar recursos complexos para a gestão das atividades: uma vez que apresentavam relações de precedências simples, o monitoramento pôde ser feito, facilmente, através do acompanhamento de um cronograma organizado (Figura 21). Além disso, os prazos estipulados pelas equipes para consumação das etapas foram considerados suficiente.

Para organizar o cronograma, a equipe técnica utilizou-se das informações das etapas de planejamento e dos conhecimentos técnicos sobre os tempos despendidos para a execução das atividades adotadas. Ao término desta etapa foram definidos, portanto, os prazos para realização de cada atividade componente das etapas da metodologia.

Vale ressaltar que o cronograma não contemplou o período destinado à visita à comunidade judaica de *Boca Raton*. Esta iniciativa ocorreu anteriormente à contratação da equipe técnica da UFRGS e à aplicação da metodologia proposta pela mesma. As informações coletadas na visita foram agregadas às informações coletadas durante as etapas, inclusive, através da participação ativa dos visitantes.

A etapa de definição dos prazos não exigiu adaptações que fossem consideradas relevantes para a condução da aplicação da metodologia proposta. Observou-se, ao longo da aplicação, que o cronograma foi cumprido integralmente.

Macro-etapas	Etapas	Atividades	Semana														RECESSO DO PROJETO										
			Out./05				Nov./05				Dez./05			Jan./06				Fev./06		Mar./06			Abr./06				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1º Macro-etapa: Planejamento das etapas;	1. Constituição das equipes de trabalhos;	(i) Nivelamento dos participantes;																									
		(ii) Indicação de profissionais;																									
		(iii) Composição de equipes.																									
	2. Detalhamento das etapas;	(i) Identificação das alternativas de atividades;																									
		(ii) Seleção das atividades;																									
		(iii) Descrição das atividades.																									
3. Definição dos prazos.	Desenvolvimento de cronograma organizado																										
2º Macro-etapa: Coleta de informações;	4. Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações;	(i) Análises de documentos;																									
		(ii) Questionários aplicados;																									
		(iii) Entrevistas em profundidade;																									
		(iv) Grupos focados.																									
5. Tabulação das informações.	-																										
3º Macro-etapa: Identificação de oportunidades;	6. Análise dos blocos de oportunidades;	Seminário																									
	7. Priorização dos pré-projetos.	Matriz de priorização																									
4º Macro-etapa: Concepção de projetos.	8. Red. dos proj.;	8.1. Desenv. formulários;	-																								
		8.2. Preench. formulários;	-																								
	9. Aprovação dos projetos (<i>p. charter</i>);	-																									
	10. Divulgação dos projetos finais.	(i) Realização de evento;																									
(ii) Publicações.																											

Figura 21 Cronograma organizado das atividades adotadas no projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

4.2 COLETA DE INFORMAÇÕES

Os instrumentos selecionados para condução da etapa de coleta de informações permitiram o envolvimento de grande número de indivíduos e de diferentes áreas de atuações da comunidade judaica. Essas condições possibilitaram o engajamento maciço dos membros da comunidade e a mobilização política para continuidade dos esforços, nas etapas executivas seguintes.

4.2.1 Desenvolvimento e aplicação dos instrumentos de coletas de informações

De acordo com o processo de seleção de atividades apresentado na Figura 3, os instrumentos de coletas de informações adotados foram: (i) análises de documentos, (ii) questionários aplicados, (iii) entrevistas em profundidade e (iv) grupos focados.

(i) *Análises de documentos*

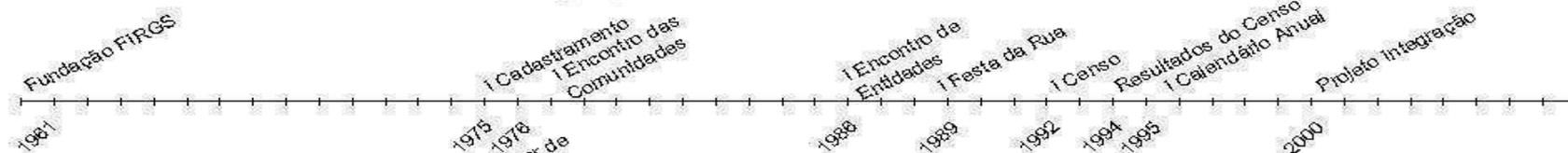
A etapa de análises de documentos iniciou com a reunião dos materiais de projetos de desenvolvimento empreendidos por entidades judaicas e por gestões anteriores da FIRGS, desde sua criação em abril de 1961. Além das pesquisas nos materiais, foi realizada uma visita à Federação Judaica do Condado de *South Palm Beach – Boca Raton* (EUA), em fevereiro de 2005, para análise de projetos em andamento e de perspectivas da comunidade.

Autores como Mintzberg (1978), estudaram a formação de estratégias em organizações, identificando perfis formados a partir das ações ao longo do tempo. Mais do que intenções e planos, estes estudos permitiram a verificação de atitudes reais tomadas frente a diferentes situações enfrentadas, ao longo da história organizacional.

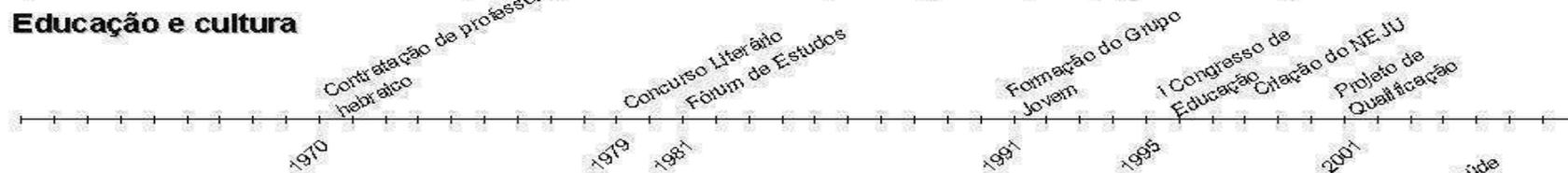
Seguindo a proposta de Mintzberg, após a reunião dos materiais e análise dos relatórios de conclusões acerca das informações coletadas na visita à comunidade de *Boca Raton*, iniciou-se um processo de listagem dos fatos mais destacados em uma linha de tempo. Foi possível investigar a evolução da comunidade judaica gaúcha no contexto da FIRGS e apontar caminhos de desenvolvimento, a exemplo da comunidade norte-americana. A organização das informações ao longo da história da FIRGS compõe a linha do tempo da Figura 22.

Linha do tempo com eventos da FIRGS

Conhecimento da comunidade e integração



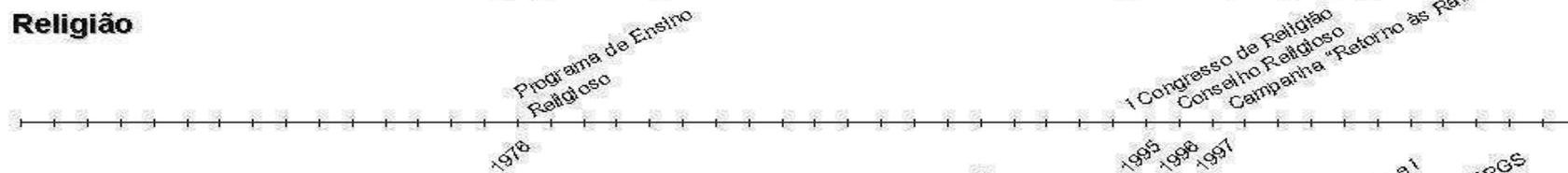
Educação e cultura



Assistência social



Religião



Patrimônio



Figura 22 Linha do tempo com os eventos da FIRGS, para auxílio no projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Os eventos mencionados são classificados em seis tipos: (i) conhecimento da comunidade e integração, (ii) educação e cultura, (iii) assistência social, (iv) religião (v) patrimônio e (vi) relações externas e políticas, visando informação e *hasbará*.

Quanto aos eventos classificados em relações externas e políticas, visando informação e *hasbará*, destacaram-se:

- Manifestações públicas nos temas como a opressão aos judeus na Rússia, o voto da ONU sobre sionismo, a instalação do escritório da OLP (Organização para Liberação da Palestina) no Brasil, o caso Ellwanger;
- Publicações de livros sobre temas judaicos, para distribuição pública;
- Patrocínio de viagens de jornalistas, políticos e líderes empresariais a Israel, com relatos e debates posteriores (até a década de 1990).

Além da facilidade analítica proporcionada pelo material, a organização em linha de tempo possibilitou a identificação de temas reproduzidos e atividades isoladas, para classificação apropriada dos eventos, de acordo com suas características.

O resultado da análise de documentos promoveu o resgate de informações que auxiliaram no entendimento situacional da organização e possibilitaram o entendimento da origem de problemas atuais.

Numa primeira observação, verificou-se que os aspectos de representação e defesa da comunidade judaica foram prioridades nos primeiros tempos. Logo, passou-se ao apoio de iniciativas de grupos organizados (ou em organização – atuais entidades), promoções comemorativas procurando coordenar as áreas onde os grupos já atuavam e assumindo iniciativas ainda inéditas.

Conforme descrito nos procedimentos, com base na revisão histórica, na experiência da visita à Federação Judaica do Condado de *Boca Ratón* e nos debates subseqüentes, foram identificadas premissas para o projeto Comunidade Judaica – Século XXI, denominadas “pilares para o enfoque do projeto”:

1) Educação – formal e não-formal, abrangendo também os NEJus (Núcleos de Estudos Judaicos), os movimentos juvenis e as atividades culturais;

2) Religião – casamentos mistos e aproximação de jovens às atividades religiosas da comunidade;

3) Assistência Social – entendimento do processo de empobrecimento, profissionalização dos jovens e assistência à terceira idade;

4) Ativos patrimoniais – otimização do uso das instalações e equipamentos da comunidade.

Entre as principais dificuldades encontradas para a realização da análise, destacou-se a descentralização dos documentos. Neste contexto, ressaltou-se a importância da realização da campanha de mobilização da comunidade e das entidades promovendo apoio à iniciativa, aspecto que foi incorporado à metodologia proposta no Capítulo 3.

(i) Questionários aplicados

Os questionários aplicados constituíram um dos mais importantes instrumentos desta etapa, no contexto da FIRGS. Por tratar-se de organização comunitária, com características singulares, os questionários possibilitaram que informações específicas na conjuntura do judaísmo, fossem obtidas objetivamente com famílias e membros da comunidade, compreendendo uma amostra significativa.

Neste contexto, os questionários apresentaram duas seções: *(i)* seção cinza, para o levantamento de informações referentes às famílias e *(ii)* seção branca, para o levantamento de informações dos indivíduos das famílias judaicas.

Visando atingir a maior quantidade possível de indivíduos e segmentos da comunidade, os questionários foram disponibilizados em meios físicos (questionários impressos) e eletrônicos (com acesso na *web*). Os questionários impressos foram enviados aos associados de entidades judaicas juntamente com as correspondências das entidades (boletos, circulares etc.). Os questionários eletrônicos foram disponibilizados na página do projeto na internet: <http://www.seculo21.producao.ufrgs.br/>, para acesso irrestrito dos membros.

Após o período previsto para preenchimentos, as informações dos questionários impressos foram coletadas e digitalizadas, para posterior análise. As devoluções ocorreram diretamente na FIRGS, na UFRGS e nas sedes das quarenta e duas entidades representadas pela FIRGS. Foram aceitas cópias dos questionários para evitar perdas de informações resultantes de dificuldades de acessos à *web* ou aos locais que disponibilizaram os materiais.

Os resultados dos questionários da *web* foram armazenados em bancos de dados, na página do projeto.

Os prazos para coleta dos questionários aplicados foram planejados independentemente da aplicação de outros instrumentos de coletas de informações. A elaboração dos questionários iniciou antes da operacionalização dos demais recursos de coletas, possibilitando o tratamento das informações e a conclusão da atividade no prazo previsto.

Alguns aspectos verificados durante a aplicação dos questionários foram incorporados à metodologia proposta no Capítulo 3, como é o caso das campanhas de mobilização visando à devolução dos questionários preenchidos. Uma vez que a FIRGS representa entidades com sedes descentralizadas, a coleta dos questionários impressos dependeu de esforços conjuntos, envolvendo representantes da FIRGS, da UFRGS e das entidades.

Como medida preventiva, o projeto estipulou as datas fins para devolução dos questionários e realizou ações como o envio de lembretes virtuais aos destinatários do correio eletrônico, lembretes em guias de recolhimentos, lembretes na página do projeto na internet, em jornais e circulares.

Seção cinza – Informações sobre a família

A seção cinza dos questionários aplicados contemplou questões relativas às características dos indivíduos que compõem as famílias judaicas. Como critério, estipulou-se que deveriam ser informados os dados de todas as pessoas que habitassem uma mesma residência. Além disso, o preenchimento dos dados das famílias deveria ser feito uma única vez por residência.

Primeiramente, os respondentes preencheram um quadro destinado à descrição da sua estruturação familiar. Na seqüência, as perguntas voltaram-se à classificação do respondente quanto ao seu engajamento e da sua família com valores, educação, cultura, religião e eventos judaicos.

As questões seguintes remeteram os respondentes a se enquadrarem em uma faixa de renda mensal visando à classificação social dos membros da comunidade. Ressalta-se que todas as questões eram opcionais. Finalmente, os questionamentos abordaram as necessidades especiais da família.

Seção branca – Informações individuais

A seção branca foi dividida em quatro blocos, buscando explorar aspectos pessoais dos respondentes – para posterior categorização dos dados – aspectos de envolvimento e expectativas. Utilizou-se uma abordagem sutil nos três primeiros blocos, para remeter o respondente à reflexão de suas características e dificuldades.

No primeiro bloco, as informações individuais referiram-se aos dados básicos dos respondentes (idade, nacionalidade, estado civil, profissão, grau de instrução). O segundo bloco iniciou a coleta de informações individuais quanto ao grau de engajamento do indivíduo na comunidade judaica. As questões levantaram a formação e participação dos respondentes nas atividades promovidas pela comunidade. O terceiro bloco tratou, objetivamente, sobre a participação e percepção do respondente quanto às entidades judaicas no contexto atual.

Ao atingir o quarto bloco de questionamentos, o respondente já discorrera sobre suas perspectivas e valores. A partir daí, as perguntas buscaram respostas para as expectativas e exposição dos elementos mais valorizados. Os respondentes foram questionados quanto aos seus hábitos e preferências (atividades de lazer preferidas, assuntos que causam maior preocupação e visão futuro). O quarto bloco encerrou com um espaço livre para comentários e sugestões.

Os resultados da pesquisa conduzida junto às famílias e indivíduos por meio dos questionários aplicados permitiram a caracterização dos respondentes, da estruturação familiar, do nível de engajamento e participação da comunidade nas atividades promovidas, além das necessidades, hábitos e preferências.

A consulta abrangeu 580 famílias judaicas gaúchas e 750 indivíduos. As Figuras 23, 24 e 25 apresentam alguns dos resultados levantados.

Entre os resultados que mais chamaram a atenção, aponta-se o aumento da identificação da comunidade com a educação judaica, seguida dos valores e da cultura judaica. Em contrapartida, foi percebida uma diminuição de membros identificados com a religião judaica.



Figura 23 Resultados sobre o engajamento com a educação judaica apontados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

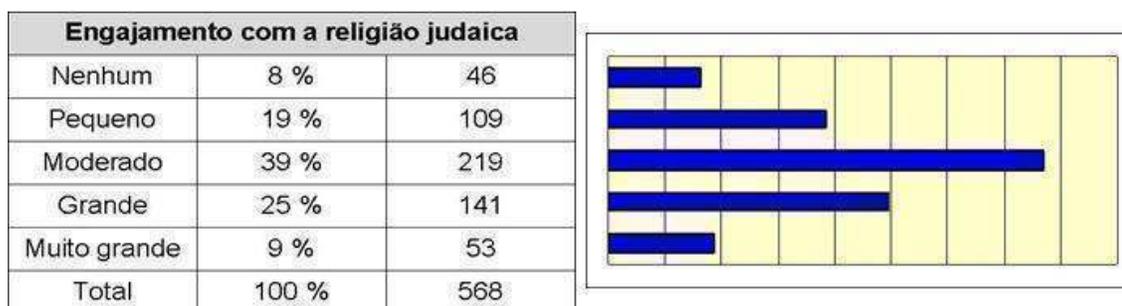


Figura 24 Resultados sobre o engajamento com a religião judaica apontados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Outro resultado interessante refere-se à parcela da comunidade judaica profissionalmente ativa, excluída do mercado de trabalho. Os indicadores sobre as taxas de desemprego, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007) apresentaram dados para a cidade de Porto Alegre que revelam um percentual aproximado à 8 % da população, considerando-se os meses entre junho e dezembro de 2006.

A pesquisa na comunidade judaica apontou que os valores não fogem à realidade da capital gaúcha, apresentando uma taxa superior, de 9 % de profissionais desocupados.

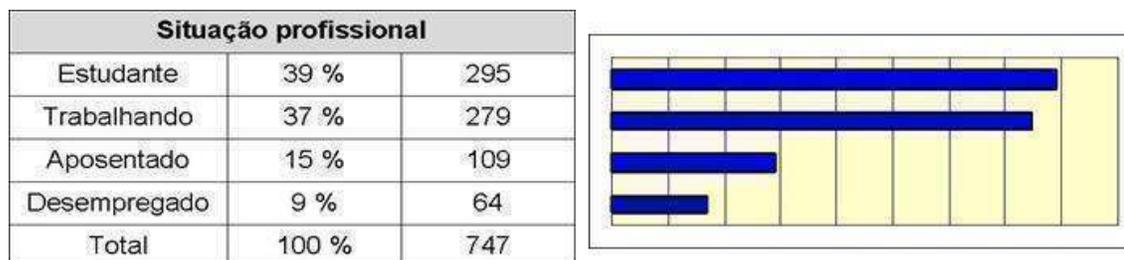


Figura 25 Resultados sobre a situação profissional da comunidade judaica apontados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Um aspecto positivo observado na pesquisa, refere-se aos resultados sobre o interesse da comunidade em participar de atividades assistenciais e culturais. Além disso, as questões que encabeçam a lista das preocupações que atingem os membros da comunidade judaica apontaram, em primeiro lugar, a violência, seguida da falta segurança, anti-semitismo, problemas econômicos e desemprego.

Uma cópia do questionário aplicado utilizado na pesquisa encontra-se no Apêndice 1. Os resultados integrais (apontamentos dos dados coletados) estão apresentados no Apêndice 2.

Não houve um cálculo de amostra representativa. Foram feitos esforços para que os questionários chegassem a toda a população judaica. Considerando-se cerca de 5.000 famílias e 580 questionários preenchidos, observa-se um retorno de aproximado de 12 %. Sendo 15.000 indivíduos e 750 questionários preenchidos, observa-se um retorno de 5% dos indivíduos. Esses percentuais de retorno são usuais em pesquisas de opinião e considerados satisfatórios para os objetivos desta fase de levantamento de informações.

(ii) *Entrevistas em profundidade*

As entrevistas em profundidade foram conduzidas pela equipe técnica do projeto, através da aplicação de questionários junto a entidades selecionadas da

comunidade judaica, visando à obtenção de informações específicas de segmentos específicos.

A aplicação das entrevistas e a análise das informações ocorreram no período de dois meses, conforme previsto no cronograma do projeto. Paralelamente às entrevistas, as informações coletadas foram acompanhadas e analisadas pela equipe técnica. Além disso, os questionários respondidos foram disponibilizados na página do projeto – conforme termos de confidencialidade (ver Apêndice 3) – para consulta pública.

Foram elaborados questionários em duas versões: completa e simplificada. Os questionários completos foram utilizados em entrevistas presenciais e os simplificados, em entrevistas realizadas por *e-mail*.

Os questionários simplificados foram desenvolvidos para aplicação em entidades que foram selecionadas para a etapa de entrevistas, mas que apresentaram dificuldades para realização presencial por fatores como acesso ou agenda. Nestes casos, a principal função da entrevista caracterizou-se por possibilitar a participação destas entidades e promover o engajamento das mesmas.

Foi observada, durante a condução desta etapa, a necessidade de selecionar entidades para as entrevistas, o que levou à incorporação deste aspecto à metodologia proposta, uma vez que a cobertura integral das 42 entidades requereria um prazo maior que o previsto no cronograma. A seleção obedeceu ao critério de representatividade e variedade. Ou seja, foram preferidas entidades detentoras de maior número de associados e atuantes em segmentos variados.

Os questionários elaborados apresentaram duas seções denominadas: questionário quantitativo e questionário qualitativo. Embora a recomendação da literatura indique que questionários para entrevistas em profundidade caracterizem-se como essencialmente qualitativos, a primeira seção foi incluída para abordar aspectos gerais das entidades entrevistadas, constituindo uma ficha cadastral.

As questões quantitativas caracterizaram os segmentos, abordando aspectos relativos à identificação da entidade (estrutura, localização, tamanho, acervo), tipo de gestão, número de associados, recursos humanos, aspectos burocráticos,

patrimônio, orçamento, objetivos conforme estatutos e envolvimento com a comunidade. Também permitiram a atualização do cadastro das entidades da FIRGS.

Após a reflexão acerca da dimensão da entidade e das atividades, viabilizada pelas questões quantitativas, as questões qualitativas objetivaram o levantamento de aspectos subjetivos. As entidades foram indagadas quanto aos objetivos práticos, atividades desenvolvidas, parcerias realizadas, dificuldades e necessidades.

De modo geral, os questionários foram elaborados com o objetivo de levantar informações que permitissem a avaliação situacional das entidades judaicas no Rio Grande do Sul, a partir de uma amostra representativa. Antes da aplicação, os questionários foram testados através de duas entrevistas pilotos com representantes de entidades engajadas no projeto.

Para a realização das entrevistas em profundidade, foram selecionadas vinte e oito das quarenta e duas entidades judaicas gaúchas. Foram realizadas vinte e cinco entrevistas presenciais e aplicados três questionários simplificados.

As entidades selecionadas garantiram a representatividade dos segmentos de atuação que constituem os quatro pilares para o enfoque do projeto. Foram feitas oito entrevistas no segmento de assistência social, treze, no segmento de educação e cultura e sete entrevistas no segmento de religião. Entretanto, como as entidades atuam em mais de uma área, os resultados pertinentes a cada segmento se multiplicam nas demais áreas de atuação.

O pilar relativo a patrimônio diz respeito ao conjunto de entidades e, conseqüentemente, sua abordagem ocorreu ao longo das vinte e oito entrevistas realizadas.

Ao final das entrevistas, os técnicos responsáveis pela aplicação dos questionários solicitaram engajamento das entidades nas etapas futuras da metodologia. Além disso, discutiam os termos de confidencialidade para posteriores publicações das informações coletadas.

Após a aplicação dos questionários, os dados levantados passaram por duas etapas de análises: *(i)* complementações e correções e *(ii)* tabulações. Na primeira,

as informações relevantes geraram relatórios das entrevistas que eram retornados às entidades correspondentes para correções e complementações. Além disso, os técnicos responsáveis também emitiram suas considerações nos relatórios.

A segunda etapa contemplou a tabulação e organização das informações contendo as considerações dos entrevistados e dos técnicos, com auxílio de planilha eletrônica e bancos de dados, possibilitando o enriquecimento das informações coletadas nas entrevistas.

Outro ponto observado durante a realização desta etapa referiu-se às dificuldades para agendar as entrevistas e a recorrência de cancelamentos. Desse modo, a metodologia contemplou uma atividade na etapa de planejamento das entrevistas que visou agendamentos e confirmações antecipadas.

Os resultados demonstraram que as entidades judaicas se encontram em situação favorável, em termos estruturais: a maioria possui sede própria, número suficiente de associados e estatutos. As principais fontes de receita referem-se a doações voluntárias. Por outro lado, passam por dificuldades financeiras e percebem que poderiam oferecer mais benefícios à comunidade, se houvesse recurso e apoio. Todas as entidades apresentaram-se motivadas pelo projeto e disponibilizaram-se a participar das etapas.

Ilustrativamente, é apresentado no Apêndice 4 um questionário completo utilizado em uma das entrevistas em profundidade, com a entidade cultural Marc Chagal.

Vale ressaltar que as informações oriundas dos questionamentos qualitativos embasaram o planejamento das questões a serem discutidas na etapa seguinte de grupos focados.

(iii) Grupos focados

Encerrando a etapa de coleta de informações, a condução dos grupos focados permitiu aprofundar as discussões fundamentadas na etapa das entrevistas em profundidade. Foram conduzidos quatro grupos focados para discutir os temas que compõem os quatro pilares do projeto da comunidade judaica: *(i)* religião, *(ii)* educação e cultura, *(iii)* patrimônio e *(iv)* assistência social.

Os roteiros desenvolvidos para mediação dos grupos focados foram formulados com a finalidade de esgotar os temas determinados pelos quatro pilares do projeto. Os grupos focados foram conduzidos após a realização das entrevistas em profundidade, que forneceram argumentos às discussões.

Conforme descrita no capítulo de referencial teórico, a técnica de grupos focados possui uma seqüência de procedimentos que deve ser seguida passo a passo para obtenção de resultados consistentes.

A principal dificuldade para realização da atividade referiu-se à formação dos grupos de especialistas. A identificação, seleção, localização e agendamento das atividades com profissionais da comunidade, necessariamente especializados nos assuntos de discussões, dificultaram a adequação de datas e horários convenientes para o cumprimento dos prazos.

Neste contexto, a metodologia proposta inverteu a ordem dos procedimentos a serem adotados para a realização dos grupos. Antes da elaboração dos roteiros e capacitação dos moderadores, a metodologia recomendou esforços voltados à etapa de composição dos participantes e motivação para o engajamento dos mesmos. Com a adoção destes procedimentos, foi possível a realização dos grupos focados nos prazos previstos.

A utilização deste instrumento, além de aprofundar as discussões acerca dos quatro temas de interesse, gerou um volume expressivo de informações e permitiu a interação entre os participantes dos grupos focados, originando um resultado favorável, abrangendo diferentes pontos de vistas.

Tecnicamente, o relatório conclusivo do moderador de um grupo focado constitui a principal informação originada pela utilização deste recurso. Ilustrativamente, seguem as conclusões do moderador do grupo focado de religião:

“As sinagogas, que constituem um dos pilares das congregações estão mantendo um bom volume de trabalho e oferecendo uma variedade de serviços religiosos. Pensando nas congregações, os serviços oferecidos são ainda mais amplos. No mundo atual, a religiosidade está em alta, e as congregações podem aproveitar essa oportunidade. É um bom momento, onde há interesse pelas

questões religiosas, em geral, e pelo judaísmo em particular. Algumas das tradições judaicas estão na moda e desperta o interesse da juventude. Entre as principais necessidades e oportunidades, foram citadas:

- 1. Formação de recursos humanos para atuar junto às sinagogas;*
- 2. Captação de recursos financeiros, para sustentar as ações comunitárias;*
- 3. Abertura e fomento à diversidade;*
- 4. Aceitação da realidade dos casamentos mistos e oferecimento de possibilidade para que as famílias, assim estruturadas, integrem-se plenamente à comunidade judaica;*
- 5. Reflexão acerca do currículo do CIB, assegurando a base para que os alunos possam, em qualquer momento futuro, viver o judaísmo;*
- 6. Análise da oferta de outro colégio israelita;*
- 7. Mobilização universitária, que mantenha os jovens universitários vivenciando os valores judaicos.”*

O relatório referente ao grupo focado de religião está apresentado, integralmente, no Apêndice 5. Contempla o relatório conclusivo do moderador e as discussões levantadas pelo grupo.

4.2.2 Tabulação das informações

De acordo com a metodologia, a etapa de tabulação inicia com a classificação e alocação das informações coletadas em blocos comuns de oportunidades. Uma vez que as informações foram coletadas e discutidas no contexto dos quatro pilares do projeto, a etapa de classificação pôde ser dispensada. Apenas, ocorreu um trabalho de identificação de oportunidades de projetos extraordinários aos quatro pilares.

Nesta conjuntura, além dos blocos gerados pelos quatro pilares, constituíram-se mais dois blocos de oportunidades, originando: (i) Bloco 1 – assistência social, (ii) Bloco 2 – educação e emprego, (iii) Bloco 3 – cultura, (iv) Bloco 4 – religião e valores, (v) Bloco 5 – patrimônio e recursos, (vi) Bloco 6 – informação e (vii) Bloco 7 – liderança e mobilização.

Após a definição dos sete blocos de oportunidades, as informações com objetivos comuns (ações, sugestões, dificuldades, aspirações, etc.) passaram pelo processo de padronização, desdobramentos de elementos complexos em itens comuns e eliminação de redundâncias.

O principal objetivo da tabulação incidiu na utilização dos blocos de informações para sustentação das atividades de discussões da terceira macro-etapa – de identificação de oportunidades – onde as informações coletadas mais relevantes puderam ser facilmente acessadas pelos participantes para embasamento das discussões.

Esta etapa não exigiu adaptações relevantes para a condução da aplicação da metodologia proposta. Ilustrativamente, o bloco de oportunidades relativo à assistência social está apresentado na Figura 26.

Origem	Descrição
Entidades	Inclusão dos carentes afastados (crianças e adultos) criando atividades para isso;
Entidades	Que houvesse maior interação das pessoas sobre as diferenças sociais dentro da comunidade judaica e uma mobilização para auxílio à parcela mais necessitada da comunidade;
Entidades	Mais integração, comunicação e assistência às pequenas comunidades;
Entidades	Unir as entidades assistenciais por necessidades e objetivos. Formar conselhos e enxugar sedes e custos;
Indivíduos	É necessário mais envolvimento com as instituições pobres;
Indivíduos	Falta muito apoio da comunidade aos necessitados da própria comunidade;
Indivíduos	Dar dinheiro aos pobres e ajudar a criar uma reforma comunista radical;
Indivíduos	Tratamento de doenças da idade;
Indivíduos	Tratamento de doenças não degenerativas;
Indivíduos	Ocupo este espaço para agradecer muito toda a ajuda que recebemos eu e minha família das queridas Damas de Caridade por tantos anos e sem elas nada seríamos;
Indivíduos	Oferta de fisioterapia e hemoterapia;
Indivíduos	Oferta de Fonoaudiologia;
Indivíduos	Mais assistência para os pobres;
Indivíduos	Estudar o motivo da quebra de vínculo com o trabalho comunitário e sobre quais os vínculos que mantiveram a ligação existente no período;
Indivíduos	Precisamos de tratamento dentário;
Indivíduos	Precisamos de tratamento cardíaco;

Especialistas	Unir forças, de forma que os recursos possam entrar pelas entidades que possuem maior atrativo e serem utilizados nos projetos que forem priorizados pela comunidade;
Especialistas	Reforçar a estrutura de atendimento das entidades. Na área social, a demanda é crescente;
Especialistas	Usar planos de saúde como saúde fácil, do Porto Alegre Clínicas, onde há exames e consultas muito mais baratas.

Figura 26 Material de apoio para o grupo de trabalho de assistência social (Bloco 1) do seminário realizado para a etapa de identificação de oportunidades do projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A terceira macro-etapa da metodologia ocorreu através da realização de um seminário, para análise dos blocos de oportunidades, e da utilização do método da matriz de priorização, para priorização dos pré-projetos. Nesta etapa, os blocos de oportunidades, passaram por análise técnica, constituindo os pré-projetos.

A Figura 27 apresenta um comparativo dos métodos utilizados nesta etapa, considerando-se os objetivos do método, o ambiente necessário para sua condução, os critérios para escolha dos participantes e os principais impactos:

Método utilizado	Objetivo	Ambiente	Critério na escolha dos participantes	Impacto principal
Seminário	Aumentar engajamento, diminuir resistências.	Confraternização e convergência.	Representação junto a entidades, influência junto à comunidade.	Político.
Matriz de priorização	Selecionar projetos.	Trabalho.	Motivação, competência técnica.	Técnico.

Figura 27 Comparativo dos métodos utilizados na etapa de identificação de oportunidades no projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

4.3.1 Análise dos blocos de oportunidades

Visando à promoção de discussões, inclusão de novas considerações e consolidação das oportunidades anteriormente identificadas, a análise dos blocos de oportunidades ocorreu através da realização de um seminário que originou vinte possibilidades de projetos – denominados pré-projetos – definindo áreas de

atuações e ações práticas e viáveis para o desenvolvimento de mudanças e transformações na comunidade judaica gaúcha.

O seminário, realizado no dia dezenove de março de 2006 no Clube Campestre Macabi, marcou a participação da comunidade no projeto, promovendo engajamento e integração dos membros. Cerca de cento e cinquenta pessoas participaram das discussões temáticas definidas pelos sete blocos de oportunidades.

Metodologicamente, o interesse do seminário foi essencialmente político, “para que todos se sentissem parte do que estava acontecendo”. O objetivo declarado do seminário foi “identificar projetos de valor”. Contudo, o objetivo real foi: (i) apresentar a aplicação da metodologia para os membros da comunidade – pois muitos não a conheciam, (ii) engajar pessoas e segmentos e (iii) fortalecer a idéia de uma iniciativa de todos: “eu também ajudei na elaboração dos projetos!”.

Tecnicamente, a contribuição do seminário foi relativamente modesta. O trabalho foi realizado em grandes grupos, em um ambiente de conversa e confraternização. O resultado técnico resultou em uma pequena organização das informações dos blocos de oportunidades, detalhamento superficial das ações previstas e inclusão de idéias, além da identificação de pessoas motivadas e qualificadas para participar das etapas futuras. Politicamente, contudo, a importância do seminário foi muito grande.

Para realização do seminário, as equipes do projeto atuaram conjuntamente nas atividades de planejamento e gestão. O conselho gestor responsabilizou-se pela organização dos recursos necessários para realização do evento. A equipe técnica responsabilizou-se pela organização dos recursos necessários para a prática dos grupos de discussões, além da elaboração da apresentação geral das etapas concluídas do projeto (ver Figura 28).

Não foi necessário realizar treinamento para os moderadores dos grupos de discussão do seminário. Foram dadas, apenas, instruções acerca da postura imparcial diante das considerações da mesa, do tempo estimado para realização dos debates e do roteiro programado para a condução dos grupos.

Conselho gestor	Equipe técnica
Divulgação do seminário através de chamadas na página do projeto, circulares das entidades, jornais, etc.;	Organização das informações dos sete blocos de oportunidades para consultas dos grupos de discussões;
Seleção de moderadores de grupos de discussões, envio de convites e confirmação de presenças;	Elaboração dos roteiros para condução dos grupos de discussões contemplando as fichas dos moderadores;
Preparação de infra-estrutura adequada: projetor, telão, microfones e caixas de som; espaço físico adequado para realização dos grupos de discussões (mesas, luminosidade, espaço para confraternizações); Crachás de identificação dos participantes; Materiais para anotações; <i>notebooks</i> e energia elétrica; cópias dos sete blocos de informações para consultas; lista de inscrites; fotografos e cinegrafistas para registro do evento; e cópias das planilhas dos moderadores.	Preparação de materiais extras para suporte dos moderadores, como planilhas para consultas cruzadas de informações;
	Elaboração da programação do seminário; Entre as atividades previstas para o seminário, destacam-se: apresentação das informações do projeto (etapas vencidas e resultados parciais); <i>coffee-break</i> para integração e amadurecimento das informações; grupos de discussões visando à identificação de ações concretas para elaboração dos pré-projetos; almoço de confraternização.

Figura 28 Responsabilidades das equipes do projeto Comunidade Judaica – Século XXI para realização do seminário [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

A apresentação geral promoveu a interação dos componentes do seminário acerca das etapas desenvolvidas e dos resultados obtidos no projeto até o momento do seminário. Foram apresentados: análise das pesquisas junto às famílias e indivíduos, resultados das entrevistas junto às entidades, resultados dos grupos focados e os sete blocos de oportunidades.

O convite do seminário foi amplamente divulgado pelo conselho gestor do projeto. Além de informações como data, horário, local e integrantes da organização do evento, incluiu informações sobre as atividades de grupos e o roteiro para condução dos trabalhos (Apêndice 6). O Anexo 1 apresenta o convite do seminário do projeto publicado no jornal Zero Hora de 12 de março de 2006.

Durante a condução dos grupos de discussão, foi realizado um cadastramento dos participantes. Após o seminário, foi enviado um agradecimento aos membros cadastrados e um convite para envolvimento nas etapas futuras.

Os resultados da etapa consistiram em pré-projetos, identificando áreas de atuações e especificando ações práticas e viáveis para o desenvolvimento dos objetivos específicos dessas áreas.

Os envolvimento dos membros da comunidade nas etapas da metodologia do projeto, até a etapa de análise dos blocos de oportunidades registraram a mobilização da comunidade:

- 16 pessoas envolvidas diretamente na condução do projeto;
- 750 pessoas respondendo o questionário de indivíduos;
- 580 pessoas respondendo o questionário de famílias;
- 20 especialistas participando nos grupos focados;
- 70 dirigentes de entidades respondendo a entrevistas;
- 150 participantes no seminário de análise dos blocos de oportunidades;
- Total: cerca de 1.000 pessoas colaboraram na construção dos pré-projetos.

Na seqüência do seminário sucederam-se esforços de impacto técnico dos moderadores dos grupos de discussão: organização das informações para constituição dos pré-projetos.

Além das idéias gerais que foram discutidas pelos grupos do seminário, foram identificados vinte pré-projetos de interesse para a comunidade judaica. Os projetos identificados são apresentados pela Figura 29.

Ilustrativamente, a síntese do moderador do grupo de discussões do seminário relativo à educação e emprego, encontra-se no Apêndice 7.

A avaliação desta etapa foi positiva. Os resultados técnicos e políticos sugeridos pela metodologia foram atingidos. Além disso, alguns aspectos observados durante a aplicação da metodologia promoveram a inclusão de recomendações na proposta, como as questões de isenção de pressões políticas e da condução dos trabalhos evitando-se o privilégio de interesses de grupos específicos.

Projetos Identificados	
1	Projeto convergência: Convergência de arrecadação e planejamento participativo da utilização dos recursos.
2	Projeto conhecer: Censo e cadastro da comunidade judaica do RS, mapeando pessoas, entidades, atividades e patrimônio.
3	Projeto divulgar: calendário anual e divulgação centralizada de atividades.
4	Projeto excelência na educação.
5	Projeto aprender em grupos de estudo: organizar e fomentar as atividades de grupos de estudo.
6	Projeto emprego garantido: capacitação, bolsas, estágios e espaços que facilitem a colocação de membros da comunidade.
7	Projeto renovação das lideranças.
8	Projeto revitalização das sinagogas.
9	Projeto Cultura judaica: estabelecimento de um conselho de cultura e fomento às atividades culturais, integração de atividades.
10	Projeto aprender hebraico: renovação e fomento do ensino de hebraico.
11	Projeto Classe Brasileira em Israel: viagens de estudo e interação Brasil – Israel.
12	Projeto convergência patrimonial: racionalização da infra-estrutura e construção de ambientes de convivência qualificados.
13	Projeto integração: integrar a comunidade pessoas que hoje estão afastadas.
14	Projeto juventude participativa: ampliar a participação de jovens nas entidades e atividades da comunidade.
15	Projeto planejamento comunitário: estabelecer um planejamento estratégico para a comunidade judaica do RS.
16	Projeto liderança e legitimidade: identificar e formar líderes, legitimar a federação junto às entidades.
17	Projeto orgulho judaico: marketing interno e externo da comunidade judaica.
18	Projeto voluntariado: mapear e capacitar voluntários.
19	Projeto assistência multidisciplinar: centro de atendimento em saúde e capacitação profissional.
20	Benchmarking: fazer um diagnóstico da comunidade, identificar melhores práticas e gerar um plano de melhorias.

Figura 29 Projetos identificados no seminário do projeto Comunidade Judaica – Século XXI
[Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

4.3.2 Priorização dos pré-projetos

A etapa de priorização consistiu em uma avaliação técnica dos pré-projetos identificados pelos grupos de discussões durante o seminário realizado na etapa anterior. Esta seção apresenta a descrição da priorização dos pré-projetos de maior valor para a comunidade judaica gaúcha, contemplando a escolha dos critérios de priorização e a elaboração e aplicação da matriz de priorização.

As discussões do seminário permitiram agregar novas idéias e organizar as informações coletadas na segunda macro-etapa em termos de ações, revelando o interesse da comunidade sobre vinte alternativas de projetos independentes. Dessa forma, foi necessária a aplicação de um instrumento de priorização, uma vez que a execução de todos os projetos gerados seria financeiramente inviável.

A referida avaliação foi conduzida pela equipe técnica, contando com a participação de colaboradores selecionados da comunidade – especialistas em diferentes áreas. A dinâmica de avaliação ocorreu segundo as premissas da matriz de priorização, obedecendo aos critérios pré-definidos pela equipe técnica.

A etapa de priorização ocorreu em duas partes: (i) apresentação e esclarecimentos acerca dos pré-projetos e (ii) dinâmica de priorização, com a utilização de planilha previamente desenvolvida.

A seleção dos especialistas foi praticada pelo conselho gestor e sustentada pela equipe técnica, que indicou perfis desejáveis aos participantes. Formou-se um grupo com dez profissionais das áreas de atuação definidos pelos vinte pré-projetos.

Ou seja, participaram da dinâmica de priorização: assistente social, educador, psicólogo, artista, rabino, empresário, administrador, entre outros profissionais reconhecidos pela comunidade e conhecedores da realidade da FIRGS. O grupo formado atendeu características de heterogeneidade entre os participantes quanto aos temas, opiniões e posturas, representando positivamente os interesses amplos da comunidade.

As indicações de profissionais capacitados para participação desta etapa também ocorreram através das entidades. Foram motivadas indicações de especialistas por representantes de entidades, promovendo a participação indireta no processo e, conseqüentemente, promovendo engajamento.

Junto com o convite enviado aos participantes selecionados foi enviado um material contendo a relação dos vinte pré-projetos identificados no seminário e as respectivas ações que os constituem. Esta medida visou o reconhecimento dos projetos por parte dos participantes, e conseqüente, agilidade durante a atividade de priorização.

Contudo, antes disso, o material foi revisado e as informações filtradas (excluídas informações inócuas – muitas vezes, sugestões de uma única pessoa que foram aceitas pelo grupo para não criar constrangimentos) e enriquecidas (incluídas idéias importantes, que não surgiram no seminário). Estas medidas permitiram o refinamento do material para a atividade de priorização. A relação dos pré-projetos revisados encontra-se no Apêndice 8.

Quanto aos critérios definidos pela equipe técnica, os aspectos considerados na escolha dos melhores projetos no contexto da FIRGS, procuram respeitar os valores da cultura judaica. Foram adotados oito critérios de priorização, alocados em dois blocos: benefícios que os projetos poderiam gerar e esforços associados.

O bloco dos benefícios consistiu nos seguintes critérios de avaliação: (i) benefícios para a comunidade judaica do RS, (ii) benefícios para a comunidade em geral do RS, (iii) potencial para propiciar engajamento da comunidade judaica e (iv) contribuição para a imagem da comunidade. O bloco dos esforços associados consistiu nos critérios: (v) esforço técnico necessário, (vi) esforço político necessário, (vii) força de trabalho necessária (hora-homem) e (viii) esforço financeiro necessário.

Para condução do grupo, além das consultas à relação dos pré-projetos, foram utilizados formulários de pontuação pelos participantes e matriz de priorização pelo técnico responsável – projetada em data show para acompanhamento do grupo. O modelo dos formulários é apresentado pela Figura 30:

	Projeto	Benefícios do projeto			Esforços envolvidos			Avaliação
		Comunidade judaica	...	Contrib. para imagem	Esforço político	...	Esforço financeiro	
1	Projeto convergência: convergência de arrecadação e planejamento participativo da utilização dos recursos.							
2	Projeto conhecer: censo e cadastro da comunidade judaica do RS, mapeando pessoas, entidades, atividades e patrimônio.							
...	...							
19	Projeto assistência multidisciplinar: centro de atendimento em saúde e capacitação profissional de desempregados.							
20	Benchmarking: fazer um diagnóstico da comunidade, identificar melhores práticas e gerar um plano de melhorias.							

Figura 30 Modelo de formulário de pontuação de priorização de projetos, utilizado no projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Quanto à matriz de priorização, o técnico responsável pela elaboração obedeceu às definições propostas pela literatura. Foram incorporados à matriz, os critérios pré-definidos, os pré-projetos identificados e os nomes dos participantes da etapa, para atribuição de notas. As planilhas são apresentadas nas Figuras 31 e 32:

Critérios / Benefícios	Comunidade judaica do RS				Comunidade geral de RS				Propícias engajamento				Contribuição para imagem CJ				
	Participante 1	Participante 2	...	Participante 9	Participante 10	Participante 1	Participante 2	...	Participante 9	Participante 10	Participante 1	Participante 2	...	Participante 9	Participante 10		
1 Projeto convergência	1	5		1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5
2 Projeto conhecer	9	9		5	5	5	9	9	5	5	9	1	9	5	5	5	9
3 Projeto divulgar	5	5		1	9	5	9	1	1	5	9	9	9	5	5	9	1
4 Projeto excelência na educação	9	9		9	5	9	9	9	5	5	5	9	9	9	5	5	5
...																	
10 Projeto aprender hebraico	1	5		5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5
11 Projeto Classe Brasileira em Israel	5	5		9	5	5	9	1	9	5	5	9	9	9	5	9	5
12 Projeto convergência patrimonial	1	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
13 Projeto integração	9	9		5	5	9	9	5	1	5	9	9	9	5	5	1	1
14 Projeto juventude participativa	5	5		9	5	9	1	9	9	5	5	5	1	9	5	9	5
15 Projeto planejamento comunitário	5	1		5	5	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	5	9
16 Projeto liderança e legitimidade	9	9		9	5	9	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
17 Projeto orgulho judaico	5	9		1	9	5	5	9	5	5	5	5	5	5	9	9	1
18 Projeto voluntariado	1	1		5	5	9	5	5	1	5	9	9	1	5	5	9	5
19 Projeto assistência multidisciplinar	1	9		5	9	9	5	5	9	5	5	5	5	5	1	9	5
20 Projetos Benchmarking	5	1		1	5	1	1	9	1	5	5	1	5	1	9	5	5

Figura 31 Planilha de priorização dos pré-projetos utilizada no projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Critérios / Esforços	Esforço técnico				Esforço político				Esforço de trabalho (h-h)				Esforço Financeiro (R\$)			
	Participante 1	Participante 2	...	Participante 9	Participante 10	Participante 1	Participante 2	...	Participante 9	Participante 10	Participante 1	Participante 2	...	Participante 9	Participante 10	
1 Projeto convergência	1	9		1	5	5	9	5	1	5	5	5	5	5	5	
2 Projeto conhecer	5	9		5	5	5	1	9	5	5	5	5	9	9	5	
3 Projeto divulgar	1	1		5	5	1	9	1	5	1	5	5	1	1	5	
4 Projeto excelência na educação	9	9		9	5	9	9	9	9	5	5	9	9	9	5	
...																
10 Projeto aprender hebraico	9	1		5	5	5	1	1	5	1	5	5	1	1	5	
11 Projeto Classe Brasileira em Israel	1	5		9	5	5	1	5	9	5	5	1	1	5	9	
12 Projeto convergência patrimonial	1	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	9	
13 Projeto integração	9	1		1	5	5	9	5	1	5	5	9	5	5	1	
14 Projeto juventude participativa	5	5		9	5	5	5	1	9	9	5	9	9	5	5	
15 Projeto planejamento comunitário	5	1		9	5	5	5	5	9	5	5	5	5	9	5	
16 Projeto liderança e legitimidade	5	5		9	5	5	9	5	9	5	5	5	5	9	5	
17 Projeto orgulho judaico	9	9		5	5	5	9	9	5	5	5	5	9	5	1	
18 Projeto voluntariado	5	1		1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	
19 Projeto assistência multidisciplinar	5	9		5	5	5	5	5	9	5	9	9	9	9	5	
20 Projetos Benchmarking	5	5		1	5	5	5	5	1	1	5	5	9	1	5	

Figura 32 Planilha de priorização dos pré-projetos utilizada no projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Primeiramente, os títulos dos projetos potenciais foram listados sem ordenamento específico na primeira coluna das planilhas denominadas “Benefícios” e “Esforços”. A coluna de projetos cruzou com os oito critérios de priorização e, para cada um dos critérios cruzados com a lista de pré-projetos foram reservados espaços para atribuição das notas dos dez participantes.

A avaliação dos pré-projetos utilizou-se da seguinte escala: nota mínima igual a 1 (um), para projetos com poucos benefícios; 5 (cinco), para projetos com benefícios médios; e nota máxima igual a 9 (nove), para projetos com grandes benefícios.

Outra planilha, elaborada com a função de apresentar os resultados dos cruzamentos, considerou as notas atribuídas para os benefícios e esforços associados aos pré-projetos, através dos cálculos das médias de cada projeto, por critério – conforme escala definida. Após, esta planilha, que se denominou “Resultado_parcial”, calculou a razão do benefício pelo esforço envolvido para consolidação dos pré-projetos.

Foi realizada uma segunda bateria de avaliações, devido ao grau de certeza que se desejou obter. Finalmente, foram calculados os resultados finais, através das médias das duas baterias de pontuações. O resultado de priorização também foi calculado, atribuindo maior peso aos critérios de benefício, através da fórmula: $R = B^2 \div E$ (sendo R – Resultado da priorização, B – benefícios e E – esforços).

Após os cálculos, foi possível preparar um *Pareto* do resultado de priorização dos pré-projetos, conforme apresenta a Figura 33.

A priorização promoveu o ordenamento dos pré-projetos, segundo os critérios de priorização. Conforme os objetivos da FIRGS, os cinco pré-projetos que encabeçaram a lista foram selecionados para as etapas posteriores. Contudo, o conselho gestor percebeu a necessidade de incorporar ao grupo um outro projeto considerado importante no contexto da comunidade judaica gaúcha. Desse modo, ocorreu uma combinação de análise qualitativa ao resultado final desta etapa.

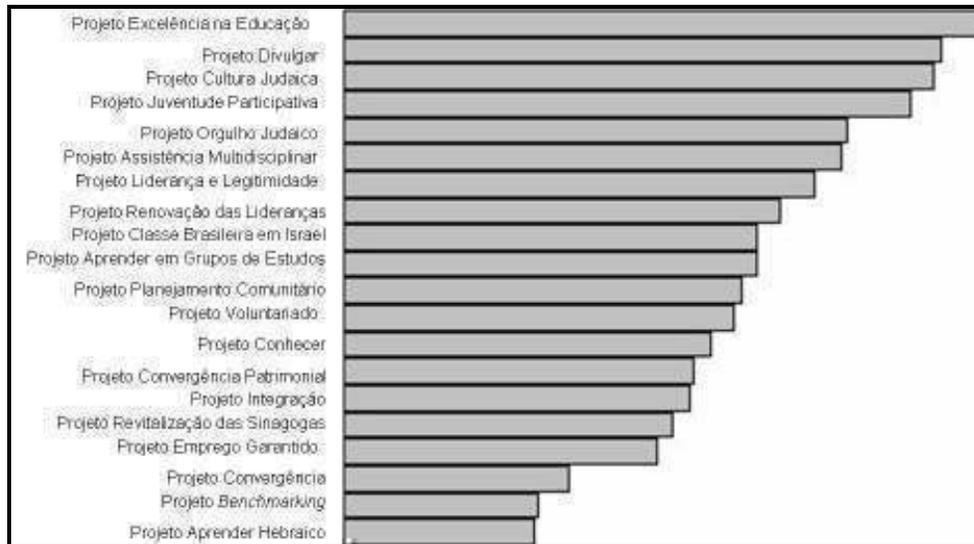


Figura 33 Carteira de projetos: resultados da priorização dos pré-projetos gerados pelo projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

Ao final da atividade, o grupo focado de priorização, além de identificar os pré-projetos de valor para a comunidade, também definiu melhor os escopos, promoveu alterações e incluiu considerações aos textos, resultando nas diretrizes para a redação dos pré-projetos priorizados. No Apêndice 9 estão apresentadas as diretrizes para a redação dos pré-projetos priorizados para o tema de planejamento comunitário (para desenvolvimento em 2007).

Os projetos priorizados foram:

- Projeto Excelência na Educação;
- Projeto Divulgar;
- Projeto Cultura Judaica;
- Projeto Juventude Participativa;
- Projeto Assistência Multidisciplinar; e
- Projeto Planejamento Comunitário (incluído pelo conselho gestor).

Um esforço de consolidação também foi compreendido em função da afinidade existente entre os pré-projetos selecionados e outros não priorizados. As

diretrizes para a redação dos pré-projetos buscaram o aproveitamento de informações, como no exemplo: o projeto Renovação de Lideranças (8° colocado) possuía afinidade com o projeto Juventude Participativa (4° colocado). Sendo assim, muitas idéias do primeiro foram agregadas ao segundo.

Tecnicamente, o trabalho do grupo focado de priorização foi importante, uma vez que foram eleitos os pré-projetos que passaram às etapas finais e executivas. Esta etapa foi incluída à metodologia após a percepção da geração de número elevado de projetos decorrentes das etapas durante a aplicação na comunidade judaica.

4.4 CONCEPÇÃO DE PROJETOS

A concepção dos projetos consistiu na sistematização das informações dos seis pré-projetos priorizados, coletadas nas primeiras macro-etapas da metodologia, em ações concretas de projetos de desenvolvimento, segundo uma estrutura pré-definida, que contemplou as informações essenciais para formulação de projetos executivos, conforme recomenda a literatura.

A etapa de concepção dos projetos contemplou redação, aprovação e divulgação dos seis projetos priorizados.

4.4.1 Redação dos projetos

A etapa de redação dos projetos contemplou o desenvolvimento da estrutura dos formulários de redação de projetos e seus preenchimentos.

4.4.1.1 Desenvolvimento dos formulários de projetos

Nesta etapa, foi definida a estrutura dos projetos finais através da elaboração de formulários contendo os tópicos necessários para que as informações das diretrizes de projetos fossem convertidas em informações de projetos exeqüíveis. Ao final desta etapa, iniciou-se um esforço de compatibilização dos projetos gerados, uma vez que as redações ocorreram separadamente para cada tema.

Neste contexto, a metodologia passou a prever a inclusão de tópicos simples e objetivos. Além disso, passou a recomendar que os espaços reservados para os

preenchimentos contivessem exemplos genéricos visando à facilitação do preenchimento e homogeneização dos projetos.

Foram incluídos nos formulários, os seguintes itens: 1) título do projeto, 2) codinome, 3) objetivos do projeto, 4) resultados esperados, 5) produto a ser gerado, 6) esboço das estratégias, 7) etapas a serem empreendidas (planejamento e implantação), 8) dimensionamento de recursos, 9) equipe envolvida, 10) estrutura gerencial e administração do projeto, 11) cronogramas, 12) avaliação dos dados existentes – somente para a implantação dos projetos, 13) avaliação tecnológica, 14) análise política, 15) avaliação do impacto ambiental, 16) avaliação do impacto social e identificação de interessados, 17) avaliação de riscos, 18) análise financeira e investimentos necessários, 19) fontes de apoio financeiro e 20) avaliação de esforço e do retorno sobre o investimento.

4.4.1.2 Preenchimento dos formulários de projetos

O objetivo desta etapa consistiu na redação dos seis projetos priorizados, através da realização de grupos de redação. Os grupos foram conduzidos pelos técnicos da equipe técnica e, novamente, contaram com a participação de especialistas da comunidade selecionados pelo conselho gestor. As redações ocorreram através do preenchimento dos tópicos observados nos formulários de redação desenvolvidos na etapa anterior.

Participaram desta etapa, especialistas das diferentes áreas contempladas pelos seis projetos. Alguns dos componentes já haviam participado de etapas anteriores da metodologia, como levantamento de informações por grupos focados e priorização de projetos. Foram realizados, portanto, seis grupos de redação com cerca de quatro componentes por grupo, para debate dos tópicos dos projetos.

Após a seleção dos participantes, tendo em vista a importância para a etapa da colaboração dos especialistas – dispostos a contribuir com suas idéias e, principalmente, com seu tempo – foi feito um convite formal contendo informações sobre a atividade de redação.

Os participantes tiveram acesso, mesmo antes da reunião dos grupos de redação, às diretrizes dos pré-projetos priorizados, que sustentaram a redação dos tópicos estruturados nos formulários de projetos.

Visando a agilidade e o entendimento acerca do preenchimento dos formulários durante as reuniões, os moderadores efetuaram um pré-preenchimento dos tópicos, utilizando as informações das diretrizes dos projetos. Alguns itens pré-preenchidos foram modificados após os debates.

Os tempos de pré-preenchimentos utilizados pelos moderadores foram de cerca de trinta minutos. Contudo, os tempos economizados com a iniciativa foram bem maiores. Além da economia de tempo, o pré-preenchimento facilitou o entendimento da dinâmica de preenchimento dos formulários e possibilitou um conjunto de projetos coesos e padronizados.

Durante a condução dos grupos, cada participante recebeu um formulário de redação de projetos e pôde visualizar o andamento do preenchimento dos tópicos através da projeção do formulário do moderador. Além disso, os moderadores contaram o auxílio de assistentes para colaboração na condução dos grupos relatando comentários, sintetizando discussões e descrevendo-as nos formulários.

A Figura 34 apresenta o fragmento de um formulário de projeto redigido:

Formulário de elaboração de projeto

1. Título do Projeto
Indique o título do projeto, em uma ou duas linhas. Adote uma descrição que seja informativa, que esclareça a pretensão do projeto.

Programa permanente de valorização e excelência na educação

2. Codinome
Considerando o título enunciado, escolha um codinome para o projeto, umas poucas palavras que remetam imediatamente à idéia principal do projeto, que possuam atrativo para divulgação do projeto junto aos diversos públicos.

Excelência na Educação

3. Objetivos do projeto
Em um parágrafo, indiquem quais são os objetivos do projeto. Qual a pretensão do projeto, o que será realizado.

Figura 34 Fragmento do formulário redigido do projeto excelência na educação, gerado a partir do projeto Comunidade Judaica – Século XXI [Fonte: Elaborado pela autora (2007)]

A etapa de redação foi concluída com sucesso e gerou seis projetos consistentes e adequados às necessidades da comunidade judaica gaúcha, correspondendo aos objetivos do projeto. Decorrentes da condução desta etapa, ações como o envio de convite formal aos especialistas selecionados, acesso prévio dos mesmos às diretrizes dos pré-projetos priorizados e pré-preenchimento dos tópicos pelos moderadores, foram incluídas nas recomendações da metodologia.

No Apêndice 10, encontra-se o formulário do projeto excelência na educação.

4.4.2 Aprovação dos projetos (*project charter*)

Os procedimentos para a aprovação dos projetos consistiram na apresentação dos projetos redigidos para aprovação do conselho gestor e realização de ajustes apontados. Isso foi feito em uma reunião contando com a presença da equipe técnica e do conselho gestor, onde os projetos foram analisados e ajustados. Após, os textos foram considerados prontos para fins de divulgação à comunidade.

4.4.3 Divulgação dos projetos finais

Terminadas as etapas técnicas, iniciaram-se os esforços políticos de divulgação e aceitação dos projetos gerados. Contudo, na medida em que os projetos possuíam valor intrínseco para a comunidade, a aceitação foi facilitada.

Em um jantar realizado no dia cinco de maio de 2006, com a presença de diretores, conselheiros e ex-presidentes da FIRGS e representantes das entidades, a equipe técnica apresentou publicamente os seis projetos finais aprovados. A apresentação objetivou, sobretudo, o engajamento para as etapas executivas.

A apresentação contemplou o resumo da metodologia empregada e a síntese da redação dos projetos priorizados. Além disso, também foi apresentado o envolvimento da comunidade no projeto, ressaltando a proposição de que os projetos gerados contaram com a participação de todos!

A importância da divulgação, além de promover o reconhecimento dos projetos desenvolvidos, assinalou o encerramento da aplicação da metodologia. A divulgação também se deu por meio de publicações em jornais (ver Anexo 2), circulares da FIRGS e na *web*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta sessão são apresentadas as principais conclusões obtidas do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Frente às dificuldades encontradas por organizações sociais para elaborar as propostas de projetos, esse tema foi abordado nesta pesquisa. Os principais objetivos consistiram na proposição e aplicação de uma metodologia para identificação de oportunidades de projetos no âmbito de organizações sociais, abordada a partir da lógica de identificação de expectativas e necessidades. Para alcançar os objetivos principais foram estabelecidos, como objetivos secundários: a identificação dos elementos a serem incluídos na metodologia proposta e a definição de uma organização específica para aplicação e validação da metodologia.

A revisão bibliográfica auxiliou na identificação dos elementos, contemplando os temas de gestão da mudança e, mais superficialmente, gestão de projetos e pesquisa de *marketing*.

Na primeira parte da revisão, foram abordados os principais conceitos envolvidos nas etapas dos processos de mudanças incluindo principais erros e desafios. Foi possível observar que não há uma metodologia genérica definida para gerenciar um processo de mudanças. Existe, entretanto, um conjunto de práticas, ferramentas e técnicas que podem ser adaptadas a vários tipos de situações. A maioria dos autores apenas propõe passos e características ideais e fazem recomendações gerais para conduzir um processo de mudança.

O referencial teórico sobre gestão de projetos tornou clara a importância de as organizações implementarem metodologias de gestão de projetos, tendo em vistas os benefícios que esta medida proporciona. Além disso, a revisão da literatura permitiu a atualização dos conceitos relacionados à concepção, planejamento, execução, controle e conclusão de um projeto. Permitiu, ainda, uma visão das relações dos elementos envolvidos, o que contribuiu para a elaboração de um formulário padrão para redação de projetos, que foi empregado no estudo de caso

desta pesquisa, gerando os *project charters* e os projetos finais a serem implementados em um momento posterior.

Finalmente, quanto à pesquisa de *marketing*, foi possível observar que a adoção dos seus recursos pode efetivamente contribuir para o aumento da lucratividade das organizações, uma vez que proporciona suporte às decisões gerenciais, com informações relevantes, acuradas e em tempo hábil. Além disso, foram apresentados instrumentos usuais de pesquisas qualitativas e quantitativas.

A proposta contemplou dez etapas distribuídas em quatro macro-etapas. A primeira macro-etapa, de planejamento das etapas, propôs a formação de equipes, o detalhamento das atividades e a definição de cronogramas. A segunda macro-etapa desenvolveu e aplicou instrumentos de levantamento de informações e realizou a tabulação das mesmas, constituindo a coleta de informações. Essas informações foram analisadas e priorizadas na terceira macro-etapa. Finalmente, na quarta macro-etapa, as oportunidades de projetos gerados a partir da análise das informações coletadas foram redigidas, aprovadas (constituindo os *project charters*) e divulgados (constituindo os projetos finais).

Quanto à definição de uma organização específica para aplicação e validação da metodologia, foi escolhida uma organização social comunitária judaica, centralizadora e representativa de entidades que atuam em diferentes segmentos, como: educação, assistência social, saúde, cultura e religião. Essa variedade de segmentos de atuação proporcionou o enriquecimento da pesquisa, uma vez que em uma única aplicação, puderam-se perceber variantes de diferentes áreas.

A condução da proposta seguiu adequadamente as etapas propostas. Primeiramente, foram selecionadas atividades ajustadas às características da organização. Após, as atividades foram conduzidas obedecendo à ordem de coleta e análise de informações, levantamento de oportunidades, priorização das oportunidades, preenchimento de formulário para redação de projetos, aprovação e divulgação dos projetos gerados.

Foram geradas seis oportunidades de projetos, abrangendo diferentes áreas, contemplando transformação e promovendo o empenho dos membros da comunidade nas etapas futuras de gestão dos projetos gerados – etapas executivas.

A partir das necessidades que motivaram o desenvolvimento deste trabalho, da sua aplicação e dos resultados obtidos, pode-se afirmar que o mesmo atingiu os objetivos iniciais estabelecidos. A metodologia apresentada oferece uma visão mais completa dos elementos a serem considerados na concepção de projetos voltados a organizações sociais, observando o interesse dos membros das organizações, resultados de valor para os mesmos e engajamento.

A hipótese de pesquisa, portanto, foi considerada comprovada, uma vez que foi possível desenvolver uma metodologia para que organizações sociais desenvolvam projetos consistentes, efetivos e transformadores.

A aplicação da metodologia pode ser considerada como um estudo de caso de sucesso, uma vez que promoveu engajamento entre os membros da organização e a participação maciça em todas as etapas. As alterações resultantes das dificuldades encontradas ao longo da aplicação metodológica foram sendo implementadas e fazem parte da estrutura final da metodologia, uma vez que os procedimentos desta pesquisa caracterizam-se por uma pesquisa-ação, onde as atividades e as propostas interagem ao longo da evolução da pesquisa.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho apresentou e aplicou uma proposta de metodologia para identificação de oportunidades de projetos no âmbito de organizações sociais. Embora a metodologia possa ser aplicada em outros tipos de organizações, é necessário para isto considerar as especificidades envolvidas.

O desenvolvimento da pesquisa apontou algumas limitações que merecem atenção e podem servir de base para estudos futuros. A aplicação abordou uma única organização social, de caráter comunitário. Além disso, a metodologia focou as fases iniciais da gestão de projetos – concepção; as etapas executivas não foram contempladas na pesquisa.

Neste contexto, estudos que verifiquem a aplicabilidade da metodologia em outras organizações com características semelhantes quanto à estrutura, como clubes de futebol, sociedades esportivas e escolas, são sugeridos para estudos

futuros. Essas outras aplicações práticas da metodologia proposta contribuiriam para reforçar a validação.

Além disso, a elaboração de uma metodologia para a condução e gestão dos projetos gerados nas organizações sociais, que exigiria etapas específicas prevendo medidas frente às típicas dificuldades enfrentadas pelas mesmas, também é um tema que demanda maiores pesquisas.

Outras sugestões poderiam contemplar os principais erros cometidos na gestão de mudanças e um retrato da comunidade judaica gaúcha e suas aspirações.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. ***Pesquisa de Marketing***. São Paulo: Atlas, 2001.

AMA. ***American Marketing Association***. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>> Acesso em: 04 abr. 2007.

ARMANI, D. ***Como Elaborar Projetos?*** Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

ASHOKA E. S.; MCKINSEY C. ***Empreendimentos Sociais Sustentáveis***: Como Elaborar Planos de Negócios para Organizações Sociais. São Paulo: Editora Peirópolis, 2001.

BEIT CHABAD. ***Breve História do Shabat***. Disponível em: <<http://www.chabad.org.br/>> Acesso em: 30 abr. 2007.

BENEVIDES, M. V. de M. ***A Cidadania Ativa***: Referendo, Plebiscito e Iniciativa Popular. São Paulo: Ática, 1991.

BEYEA, S. C.; NICOLL, L. H. Research Corner. ***Aorn Journal***, Denver, v. 71, n. 5, mar. 1999.

BOENTE, A. ***Gerenciamento e Controle de Projetos***. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

BOSSIDY, L. A Receita da Execução. ***Revista HSM Management***, Los Angeles, n. 51, 2005.

CABRAL, J. H. **Gerenciamento do Processo Produtivo para o Aperfeiçoamento Contínuo de uma Célula de Produção no Setor Automobilístico**. Taubaté: UT, 2002. Monografia (Especialização em Gerência de Produção), ECASE, Universidade de Taubaté, 2002.

CASAROTTO FILHO, N. **Anteprojeto Industrial: das Estratégias Empresariais à Engenharia**. Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

CASTRO, A. A. **Execução da Pesquisa: Planejamento da Pesquisa**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.metodologia.org>> Acesso em: 04 abr. 2007.

CHOPRA, D. A Alma da Liderança. **Revista HSM Management**, n. 33, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Enfrentando o Desafio da Mudança Revolucionária. **Harvard Business Review**, mar.-abr. 2000.

CHURCHILL JÚNIOR, G. A. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CITRAN, J. As Cinco Virtudes dos Executivos Extraordinários. **Revista HSM Management**, n. 43, mar.-abr. 2004.

COVEY, S. Atrair e Reter Talentos, o Novo Desafio. **Revista HSM Management**, n. 32, mai.-jun. 2002.

CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global Editora, 2000.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DUCK, J. D. Gerenciando a Mudança: a Arte do Equilíbrio. **Harvard Business Review**, nov.-dez. 1993.

FALCON, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor**. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1999.

FIRGS. **Projeto da Comunidade Judaica do Rio Grande do Sul para o Século XXI**. Porto Alegre. Disponível em: <http://www.seculo21.producao.ufrgs.br/index.asp?cod_ctd=283&tipo=conteudo&item=Objetivos%20do%20Projeto> Acesso em: 19 dez. 2005.

FORDHAM, D. R.; RIORDAN, D. A. Os Contadores e o Marketing. **Strategic Finance**, n. 35, nov.-dez. 2002.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: Elaboração e Formatação. 14. ed. Porto Alegre: s.n., 2006.

GADIESH, O.; PACE, S.; ROGERS, P. Por Onde Começar. **Strategy & Leadership**, n. 46, set.-out. 2004.

GASNIER, D.G. **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. São Paulo: IMAM, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GHOSHAL, S.; BRUCH, H. Os Executivos, o Foco e a Energia. **Harvard Business Review**, set.-out. 2002.

GREENBERG, P. Os Quatro Ases do CRM. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 31, 2002.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma Revisão Crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr.-jun. 2001.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 26 mar. 2007.

INDG. **Instituto de Desenvolvimento Gerencial**. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/>> Acesso em: 26 mar. 2007.

JICK, T. Como Acelerar a Mudança. **Organizational Dynamics**, n. 8, mai.-jun. 1998.

JONES, J.; CALDERONE, M.; AGUIRRE, D. 10 Passos para Mudar as Pessoas. **Strategy & Business**, set.-out. 2004.

KEELLING, R. **Gestão de Projetos: uma Abordagem Global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOSKELA, L.; HOWELL, G. A. Reforming Project Management: the Role of Planning, Execution and Controlling. In: **Proceedings of the Ninth Annual Conference of the International Group for Lean Construction, 2001**, Singapore: 2001.

KOTTER, J. P. Como Liderar a Mudança: Por Que os Esforços de Transformação Fracassam. **Harvard Business Review**, mar.-apr. 1995.

KOTTER, J. P. Oito Erros Fatais. **Revista HSM Management**, n. 11, nov.-dez. 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LERNER, M. A. **A Gift Observed: Essays on Philanthropy and Civilization**. Inglês: Common Knowledge, 2000.

LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciência Social**. Traduzido por Carolina Martuscelli Bori. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

MANDELLI, P. et al. **A Disciplina e a Arte da Gestão das Mudanças nas Organizações: Como Integrar Estratégias e Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, mai. 1978.

MIORANDO, R. F. **Desenvolvimento e Aplicação de um Modelo de Avaliação de Rodovias Federais Concedidas: uma Abordagem Voltada aos Usuários**. Porto

Alegre: UFRGS, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

NASSUNO, M. Organização dos Usuários e Participação na Gestão e Controle das Organizações Sociais. *Revista do Serviço Público*, n. 48(1), p. 27-41, jan.-abr. 1997.

NININGER, J.; ARDITTI, M. **A Renovação das Organizações**: Gerenciando Transições na Força de Trabalho. Tradução de: *Renewing Organizations: Managing Workforce Transitions*. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2004. Cadernos ENAP. Caderno 28.

PASCALE, R. Você Está Pronto para a Complexidade?. *Emerald Now Spotlight*, n. 46, set.-out. 2004.

PAULA, I. C. de. **Gestão de Projetos**: Planejamento de Projetos – Enfoque sobre Escopo, Tempo, Custos e Qualidade. Apostila da Especialização, Porto Alegre: UFRGS, 2006.

PEREIRA, E.; PEREZ, M. C. Aplicação do Modelo de Organizações Sociais e Contratos de Gestão: Resultados Alcançados. In: **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002**, Lisboa: 2002. p. 8-11.

PLATT, L. Aprendendo a Assimilar as Mudanças. *Revista HSM Management*, Edição: AF Comunicações, São Paulo, 1997.

PMBOK. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

QUELHAS, O. L. G.; SOUZA, M. A. M. de; MORAES, L. S. de. Gestão de Empreendimentos Sociais: o Caso da Sociedade Amigos de Coração. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2002, Niterói. **Anais do I Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói: 2002.

RIBEIRO, J. L. D.; NEWMANN, C. S. R. **Grupos Focados**: Teoria e Aplicação. Porto Alegre: FEEng, 2003.

RIBEIRO, J. L. D.; TEN CATEN, C. **Estatística Industrial**: Série Monográfica da Qualidade. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

RIBEIRO, J. L. D.; TEN CATEN, C. **Projeto de Experimentos**: Série Monográfica da Qualidade. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

RODRIGUEZ, M. Como Implantar um Processo de Reengenharia. **Revistas de Administração e Negócios COAD BRASIL**, 1998.

SAATY, T. L. **Decision Making with Dependence and Feedback**: the Analytic Network Process. Pittsburgh: RWS Publications, 1996.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In Search of the Non-Profit Sector I: the Question of Definitions. **Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations**, Manchester, v. 13, n. 2, p. 125-152, 1992.

SALOMON, V. P.; MONTEVECHI, J. A. B.; PAMPLONA, E. O. Justificativas para Aplicação do Método de Análise Hierárquica. In: **19º ENEGEP, 1999**, Rio de Janeiro: 1999.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de Marketing**: Conceitos e Metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SCHAFFER, R. H.; THOMSON, H. A. Os Programas de Mudança Bem-Sucedidos Começam com Resultados. **Harvard Business Review**, jan.-fev. 1992.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SIMON, J. S. **How to Conduct Focus Groups**. Madison: Nonprofit World, 1999.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: Principais Funções Gerenciais. 2. ed. Niterói: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

THIOLLENT, M.; ARAÚJO FILHO, T. de; SOARES, R. L. S. (coord.). **Metodologia e Experiências em Projetos de Extensão**. Niterói: EDUFF, 2000.

UNIBAN. **Instituto Uniban.** Disponível em:
<<http://www.institutodepesquisauniban.org.br/controler.asp?setor=1&acao=quali&subi=profundidade>> Acesso em: 23 jan. 2007.

VERZUH, E. **MBA Compacto: Gestão de Projetos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WEISZFLOG, W. **Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, 2005.

WERKEMA, M. C. C. **Design for Six Sigma: Ferramentas Básicas Usadas nas Etapas D e M do DMADV.** 2. ed. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2005.

WERNER, L. **Um Modelo Composto para Realizar Previsão de Demanda através da Integração da Combinação de Previsões e do Ajuste Baseado na Opinião.** Porto Alegre: UFRGS, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos indivíduos e às famílias

Projeto COMUNIDADE SÉCULO 21

Este questionário faz parte de um projeto de engajamento e mudança que está sendo conduzido pela comunidade judaica do RS. Ao preencher esse questionário, você estará ajudando a identificar projetos que possuam valor para a comunidade. Sua opinião é fundamental!

O primeiro bloco, assinalado em cinza, refere-se a informações sobre a família e deve ser preenchido por apenas um membro da família. O segundo bloco refere-se a informações sobre os indivíduos e deve ser preenchido por todas as pessoas alfabetizadas, a partir de 07 anos de idade.

INFORMAÇÕES SOBRE A FAMÍLIA

Esta seção do questionário deve ser preenchida por apenas uma pessoa por residência.

1. Utilize o quadro abaixo para descrever a **estrutura familiar**, ou seja, informar quem mora na mesma casa, sua idade e parentesco em relação ao respondente (colocar na primeira linha o respondente).

Primeiro nome (opcional)	Idade	Parentesco

2. Como vocês classificariam o engajamento da sua família com **valores judaicos**? () Muito grande () Grande () Moderado () Pequeno () Nenhum

3. Como vocês classificariam o engajamento da sua família com a **educação judaica**? () Muito grande () Grande () Moderado () Pequeno () Nenhum

4. Como vocês classificariam o engajamento da sua família com a **cultura judaica**? () Muito grande () Grande () Moderado () Pequeno () Nenhum

5. Como vocês classificariam o engajamento da sua família com a **religião judaica**? () Muito grande () Grande () Moderado () Pequeno () Nenhum

6. Assinale com um x os **eventos** que a família comemora na residência: () *Shabat* () *Pessach* () *Rosh Hashaná* () *Iom Kipur* () *Chánuka*

7. Em qual **faixa de renda mensal** a sua família se enquadra (resposta opcional)? () Inferior a R\$ 750 () R\$ 750 a 2500 () R\$ 2500 a 7500 () acima de R\$ 7500

8. Há **necessidades especiais** na sua família? Quais?

- () creche
- () terapia infantil
- () reforço colegial (aulas de recuperação)
- () acompanhamento ou suporte psiquiátrico
- () acompanhamento de pessoas idosas
- () tratamento de doenças degenerativas
- () portadores de deficiências físicas
- () portadores de necessidades especiais
- () outra _____

INFORMAÇÕES INDIVIDUAIS

Esta seção do questionário deve ser preenchida por todas as pessoas alfabetizadas da família, a partir de 07 anos de idade (inclusive por aquele que respondeu o questionário da família).

DADOS BÁSICOS

1. Idade _____ anos. 2. Sexo: () Masc. () Fem.

3. País de nascimento: _____

Cidade de nascimento: _____

4. Estado civil: _____

5. Profissão que exerce / exerceu: _____

6. É aposentado? () Sim () Não

7. É desempregado? () Sim () Não

8. Educação: () ensino fundamental incompleto () ensino fundamental completo () ensino médio incompleto () ensino médio completo () superior incompleto () superior completo () pós-graduação

9. Você é: () Judeu () Não judeu

ENGAJAMENTO NA COMUNIDADE JUDÁICA

10. Estuda ou estudou no **Colégio Israelita** (ou outra escola judaica)? () Não () Sim, durante _____ anos

11. Se do sexo masculino, assinale se fez: () *Brit Milá* () *Bar Mitzvá*

Se do sexo feminino, assinale se fez: () *Bat Mitzvá*

12. Segue a prescrição alimentar **Kasher**? () Sim, sempre () Não () Não, mas gostaria, se fosse mais acessível

13. Você se sente **parte da comunidade** judaica do RS? () Extremamente () Muito () Um pouco () Nada

14. Você se considera judeu porque (marque com um X a(s) resposta(s) pertinente(s)):

- () nasceu numa família judia
- () casou com um/a judeu/ia
- () converteu-se ao judaísmo
- () pratica a religião judaica
- () respeita as tradições judaicas
- () transmite os valores judaicos a seus filhos/netos
- () apóia o Estado de Israel
- () outra _____

15. Você se sente **ligado a Israel**? () Extremamente () Muito () Um pouco () Nada

16. Já **visitou Israel**? () Não () Sim, quantas vezes? ____

17. Como você se classifica quanto ao **conhecimento** de (marque com um X):

Assunto	Bom	Regular	Nenhum
História judaica			
Religião judaica			
Hebraico			
<i>Idish</i>			

18. Quando você **frequenta a sinagoga** (marque com um X)?

Ocasões	Regularmente	Às vezes	Nunca
Sextas-feiras à noite			
Em <i>Iom Kipur</i>			
Em <i>Rosh Hashaná</i>			
Outra			

19. Como você se classifica em relação aos **seus hábitos** de:

Hábito de	Regular	Às vezes	Nunca
Leitura de revistas e jornais de entidades judaicas			
Leitura de livros sobre temas judaicos			
Participação em eventos (seminários, palestras, etc.) sobre temas judaicos			
Assistir programas, filmes ou peças de teatro que abordam temas judaicos			

PARTICIPAÇÃO NAS ENTIDADES JUDAICAS

20. Em quais ambientes você sente que **vive seu judaísmo**:

- em casa
- na sinagoga
- na escola
- no clube
- em movimentos juvenis
- em grupos de dança
- outro _____

21. Quais entidades judaicas você **lembra** quando pensa na comunidade judaica do RS?

.....

22. Quais entidades judaicas você **participa** como associado ou colaborador?

.....

23. Qual sua **participação e contribuição** nas entidades judaicas: membro da diretoria membro do conselho associado contribuo com doações outra _____

24. Na sua opinião, o que é oferecido precariamente nas entidades ou **não é oferecido** e atrairia a sua atenção?

- teatro
- música
- viagens culturais
- grupos para encontros de solteiros
- grupos de estudo de temas judaicos
- grupos de estudo de temas da atualidade
- bibliotecas
- outro _____

25. O que é oferecido nas entidades, mas você não utiliza por **questões financeiras**?

- escola judaica
- esportes
- lazer e convívio social
- aprendizagem de hebraico e *idish*
- tratamento de idosos
- serviço de cemitério
- outro _____

26. Quais as atividades voluntárias que você estaria **disposto a participar**?

- trabalho assistencial
- atividades culturais
- atividades religiosas
- conservação do patrimônio
- grupos de debates de temas judaicos
- outro _____

27. Na sua opinião, quem deveria **gerenciar** a aplicação dos recursos (financeiros) gerados na comunidade?

- Federação
- Conselho das entidades
- Comissão especial avaliando propostas
- outro _____

HÁBITOS E PREFERÊNCIAS

28. Você usa o **computador** e acessa regularmente a Internet para informação, comunicação ou lazer? Frequentemente às vezes raramente não

29. Você pratica regularmente algum **esporte**? Não

- Sim, qual? _____
 onde? _____

30. Quais suas atividades de **lazer** preferidas fora de casa (marque com um X)?

- cinema ou teatro
- concertos musicais ou shows musicais
- exposições, palestras, cursos de arte
- shopping center
- almoçar ou jantar em restaurantes
- passeios, caminhadas ecológicas
- viagens
- praticar esportes
- outra _____

31. Quais os **assuntos** que mais lhe preocupam, no momento (marque com um X)?

- violência
- falta de segurança
- desemprego
- problemas econômicos
- anti-semitismo
- problemas educacionais
- formação profissional
- falta de saúde
- solidão
- outro _____

32. Seus **planos para o futuro** (marque com um X):

- viajar
- fazer serviço voluntário
- aposentar-se
- estudar algo novo
- comprar imóvel ou carro
- mudar de cidade
- começar a praticar esportes
- formar-se e começar a trabalhar
- outro _____

33. Espaço para **comentários e sugestões**:

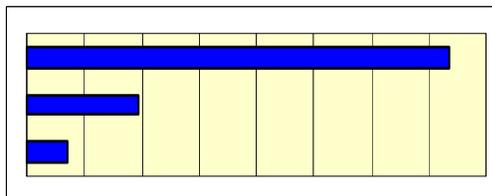
.....

APÊNDICE B

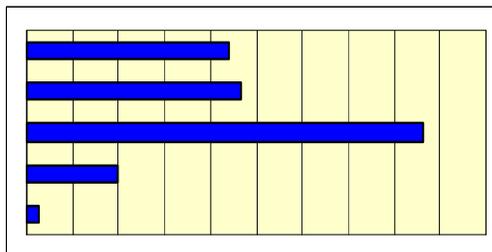
Apontamentos dos dados coletados através dos questionários aplicados

APONTAMENTOS DOS DADOS COLETADOS – QUESTIONÁRIOS APLICADOS

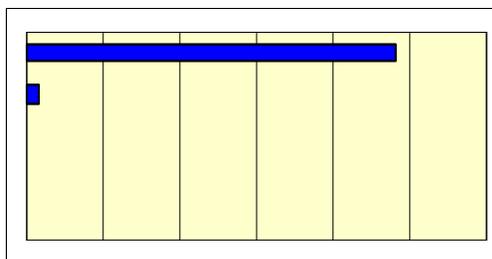
País morando na residência		
Casal	73 %	413
Mulher	20 %	110
Homem	7 %	39
Total	100 %	562



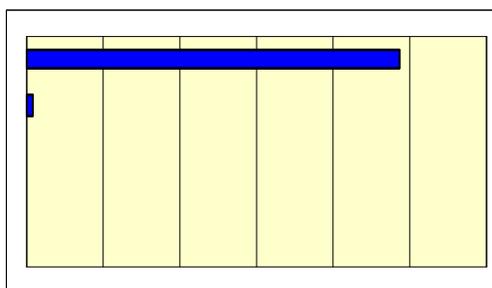
Número de filhos morando na residência		
0	22 %	125
1	23 %	132
2	43 %	244
3	10 %	56
4 ou +	1 %	8
Total	100 %	565



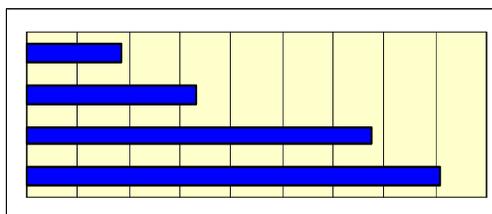
Número de avós morando na residência		
0	96 %	541
1	3 %	18
2	1 %	4
3	0 %	0
4 ou +	0 %	0
Total	100 %	563



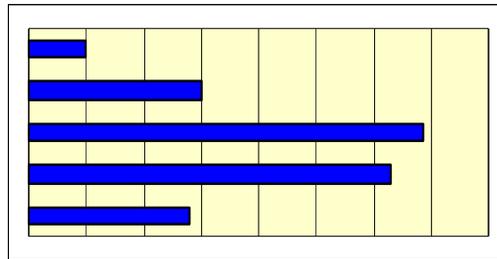
Número de outros parentes morando na residência		
0	98 %	552
1	2 %	9
2	1 %	3
3	0 %	1
4 ou +	0 %	1
Total	100 %	566



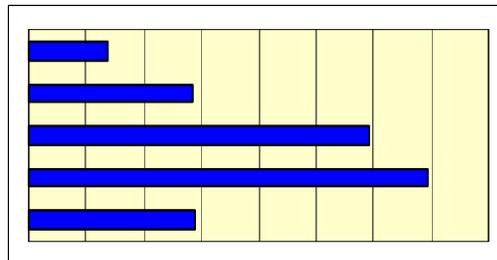
Renda familiar		
Inferior a 750	9 %	34
750 a 2500	16 %	60
2500 a 7500	34 %	123
acima de 7500	40 %	147
Total	100 %	364



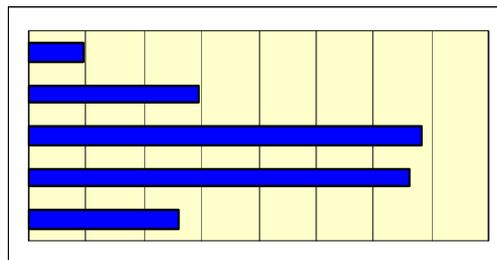
Engajamento com os valores judaicos		
Nenhum	5 %	28
Pequeno	15 %	86
Moderado	34 %	196
Grande	32 %	180
Muito grande	14 %	80
Total	100 %	570



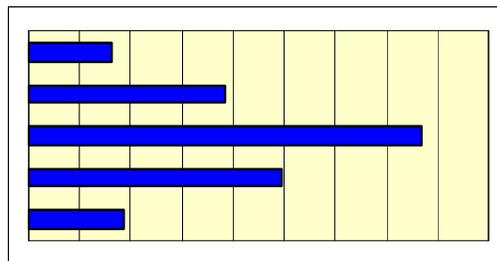
Engajamento com a educação judaica		
Nenhum	7 %	39
Pequeno	14 %	82
Moderado	30 %	170
Grande	35 %	199
Muito grande	14 %	83
Total	100 %	573



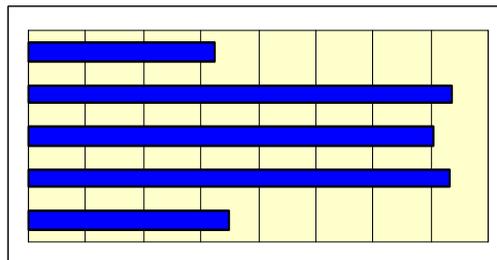
Engajamento com a cultura judaica		
Nenhum	5 %	27
Pequeno	15 %	84
Moderado	34 %	194
Grande	33 %	188
Muito grande	13 %	74
Total	100 %	567



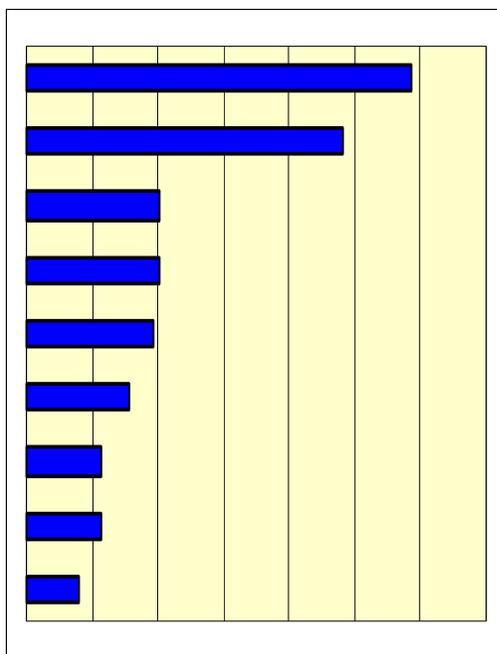
Engajamento com a religião judaica		
Nenhum	8 %	46
Pequeno	19 %	109
Moderado	39 %	219
Grande	25 %	141
Muito grande	9 %	53
Total	100 %	568



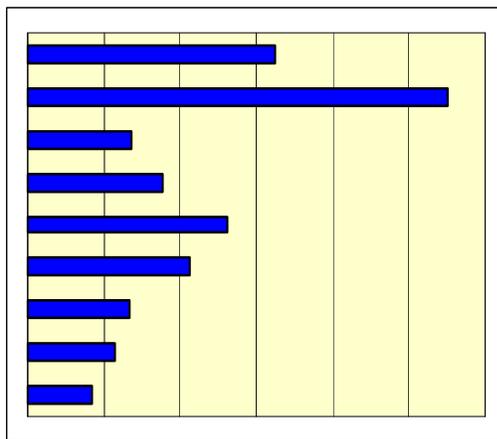
Eventos comemorados na residência		
<i>Shabat</i>	8 %	46
<i>Pessach</i>	19 %	109
<i>Rosh Hashaná</i>	39 %	219
<i>Iom Kipur</i>	25 %	141
<i>Chánuka</i>	9 %	53
Total	100 %	568



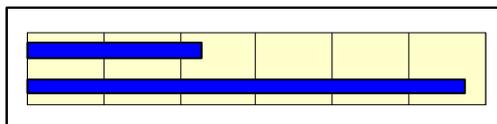
Necessidades especiais		
Acompanhamento psiquiátrico	12 %	67
Reforço colegial	10 %	55
Creche	4 %	23
Acompanhamento de idosos	4 %	23
Terapia infantil	4 %	22
Portadores de deficiência física	3 %	18
Tratamento de doenças degenerativas	2 %	13
Portadores de necessidades especiais	2 %	13
Outras	2 %	9
Total	100 %	570



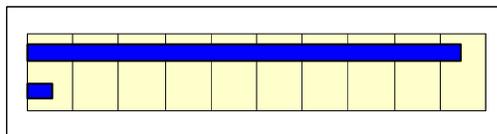
Faixa etária dos respondentes		
7 – 12	16 %	121
13 – 17	28 %	205
18 – 27	7 %	51
28 – 37	9 %	66
38 – 47	13 %	98
48 – 57	11 %	79
58 – 67	7 %	50
68 – 77	6 %	43
+ de 77	4 %	32
Total	100 %	745



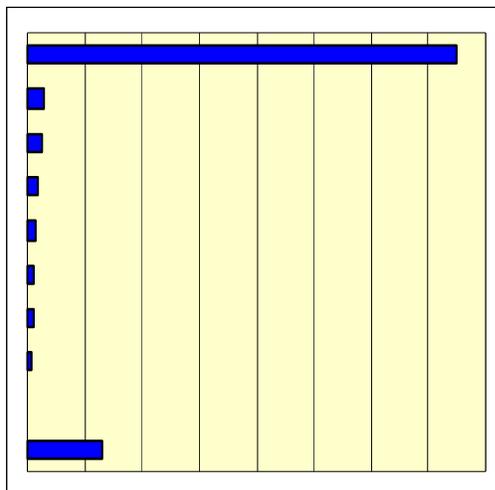
Sexo		
Masculino	47 %	346
Feminino	53 %	397
Total	100 %	743



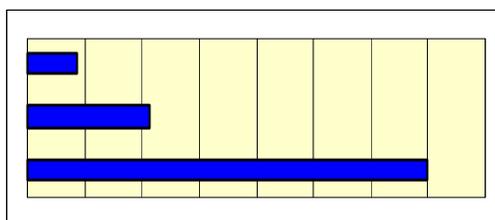
País de nascimento		
Brasil	94 %	696
Outros	6 %	41
Total	100 %	737



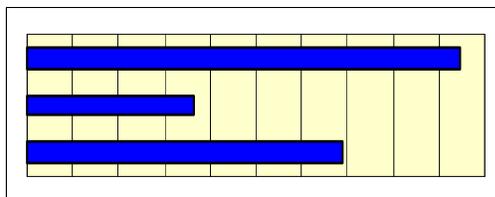
Cidade de nascimento		
Porto Alegre	75 %	539
Passo Fundo	3 %	20
São Paulo	3 %	19
Santa Maria	2 %	13
Buenos Aires	1 %	10
Rio de Janeiro	1 %	9
Pelotas	1 %	9
Erechim	1 %	6
Tel Aviv	0,4 %	3
Outras	13 %	93
Total	100 %	721



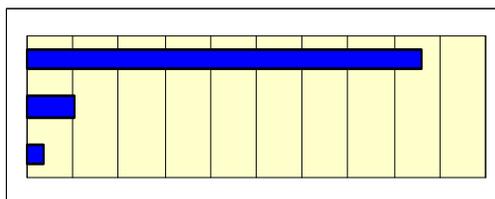
Estrutura familiar		
Mora sozinho	9 %	63
Mora acompanhado	21 %	154
Mora com a família	70 %	503
Total	100 %	720



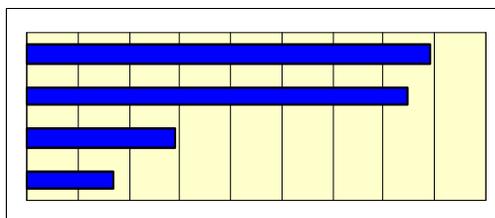
Situação dos que moram sozinho		
Solteiro	47 %	26
Separado/divorciado	18 %	10
Viúvo	35 %	19
Total	100 %	55



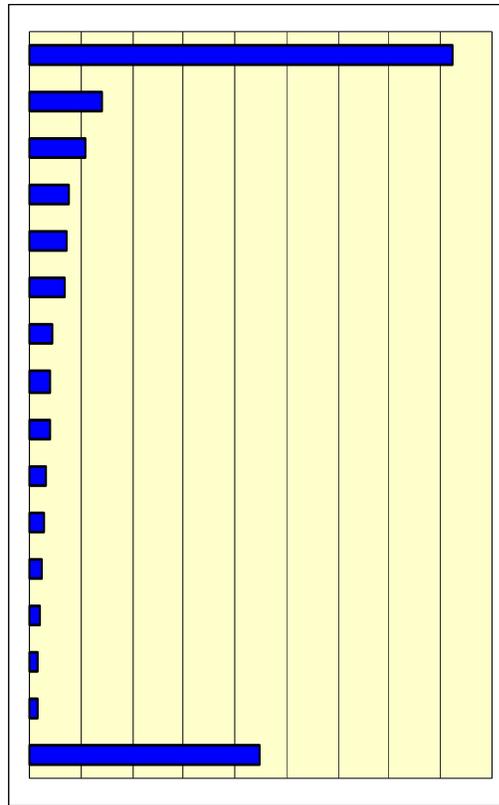
Situação dos que moram acompanhado		
Primeira união	86 %	92
Segunda união	10 %	11
Terceira ou mais	4 %	4
Total	100 %	107



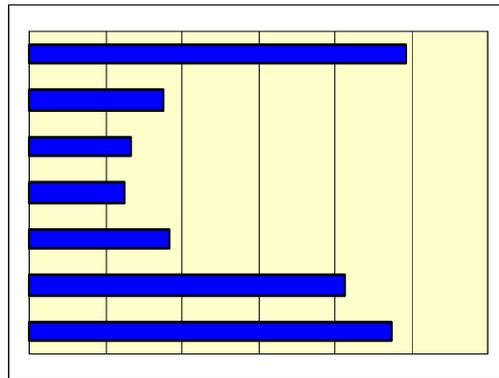
Situação profissional		
Estudante	39 %	295
Trabalhando	37 %	279
Aposentado	15 %	109
Desempregado	9 %	64
Total	100 %	747



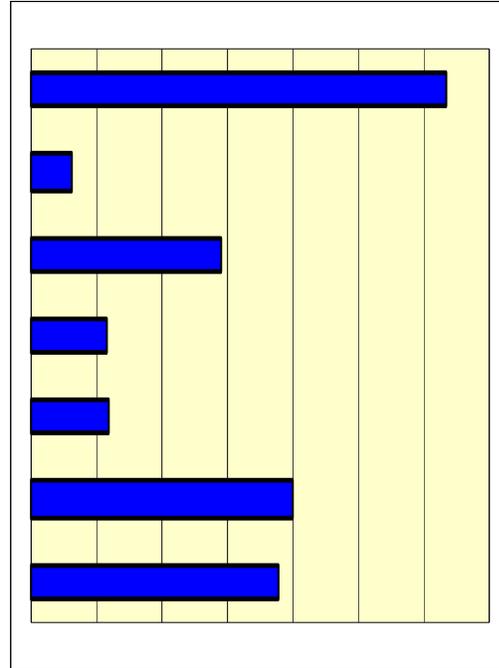
Profissão		
Estudante	41 %	295
Professor	7 %	51
Médico	5 %	39
Comerciante	4 %	28
Advogado	4 %	26
Engenheiro	3 %	24
Psicólogo	2 %	16
Administrador	2 %	15
Funcionário público	2 %	14
Arquiteto	2 %	11
Empresário	1 %	10
Publicitário	1 %	9
Dentista	1 %	7
Assistente social	1 %	6
Secretária	1 %	6
Outras	22 %	160
Total	100 %	717



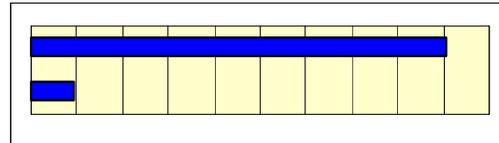
Tempo de estudo no CIB		
Não estudei no CIB	25 %	180
1	9 %	64
2 – 3	7 %	49
4 – 5	6 %	46
6 – 7	9 %	67
8 – 10	21 %	151
> 10	24 %	173
Total	100 %	730



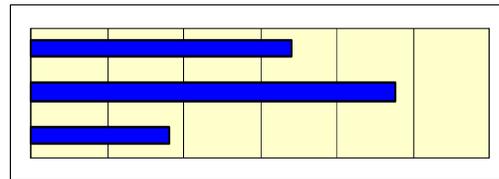
Instrução		
Ensino fundamental incompleto	32 %	233
Ensino fundamental completo	3 %	23
Ensino médio incompleto	15 %	107
Ensino médio completo	6 %	42
Superior incompleto	6 %	44
Superior completo	20 %	147
Pós-graduação	19 %	139
Total	100 %	735



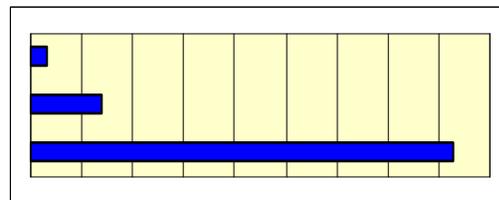
Origem dos respondentes		
Judeu	91 %	662
Não judeu	9 %	68
Total	100 %	730



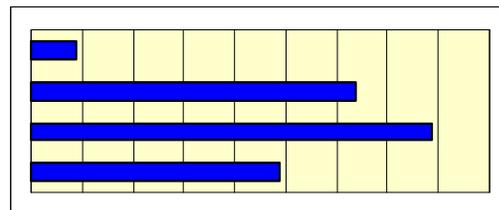
Marcos religiosos		
<i>Brit Milá</i>	34 %	246
<i>Bar/Bat Mitzvá</i>	48 %	344
Não fez	18 %	131
Total	100 %	721



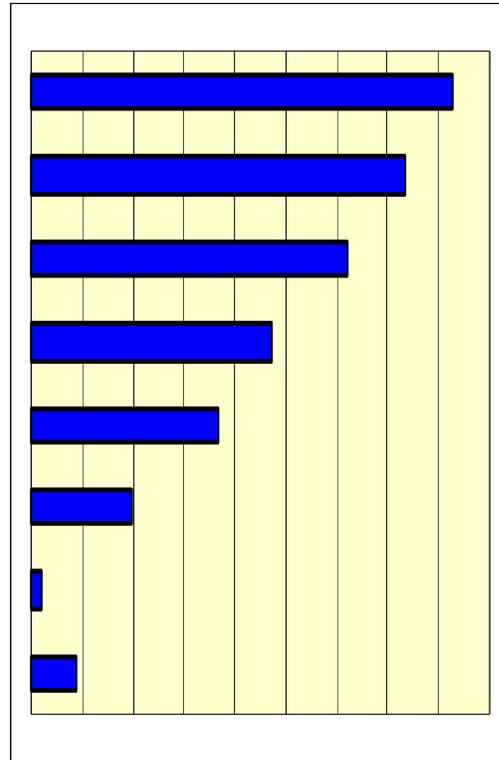
Alimentação Kasher		
Sim	3 %	25
Não, mas gostaria	14 %	102
Não	83 %	613
Total	100 %	740



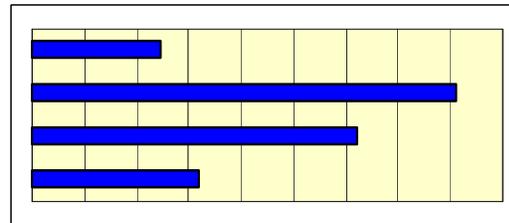
Você se sente parte da comunidade?		
Nada	5 %	33
Um pouco	32 %	233
Muito	39 %	288
Extremamente	24 %	179
Total	100 %	733



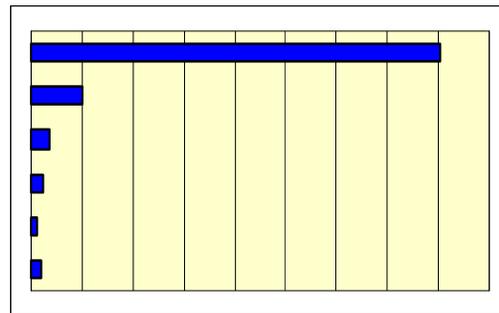
Você se considera judeu porque:		
Nasceu numa família judia	83 %	613
Respeita as tradições judaicas	74 %	544
Apóia o estado de Israel	62 %	460
Pratica a religião judaica	47 %	349
Transmite os valores judaicos	37 %	273
Casou com um judeu/ia	20 %	145
Converteu-se ao judaísmo	2 %	16
Outra	9 %	67
Total	100 %	740



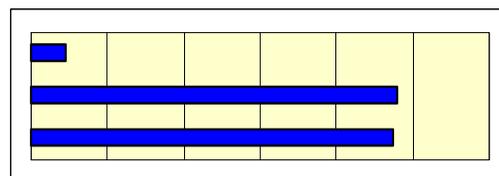
Você se sente ligado a Israel?		
Nada	12 %	91
Um pouco	41 %	299
Muito	31 %	229
Extremamente	16 %	118
Total	100 %	737



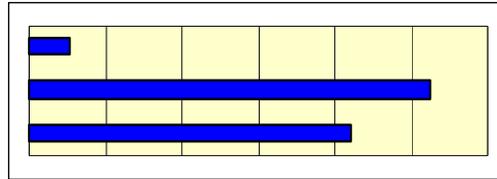
Quantas vezes visitou Israel?		
Nenhuma	80 %	571
1	10 %	72
2	4 %	25
3	3 %	18
4	1 %	9
5 ou mais	2 %	15
Total	100 %	710



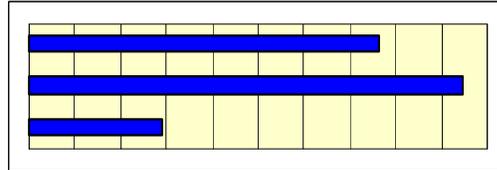
Conhecimento de história judaica		
Nenhum	5 %	34
Regular	48 %	355
Bom	47 %	350
Total	100 %	739



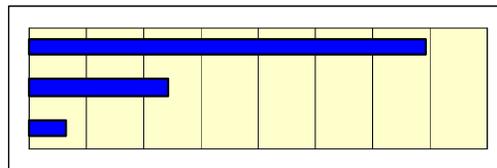
Conhecimento de religião judaica		
Nenhum	5 %	39
Regular	53 %	386
Bom	42 %	310
Total	100 %	735



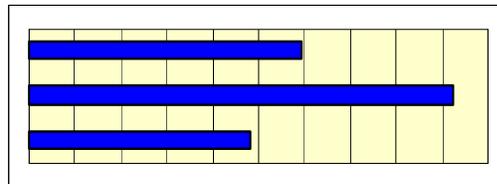
Conhecimento de hebraico		
Nenhum	38 %	278
Regular	47 %	344
Bom	14 %	105
Total	100 %	727



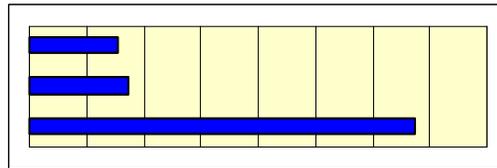
Conhecimento de Idish		
Nenhum	69 %	507
Regular	24 %	179
Bom	6 %	47
Total	100 %	733



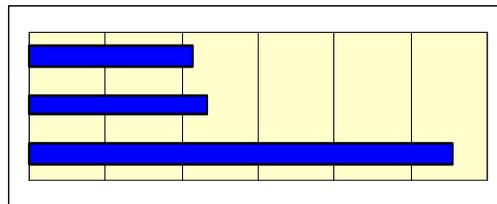
Você freqüenta a sinagoga no Shabat?		
Nunca	30 %	202
Às vezes	46 %	313
Regularmente	24 %	163
Total	100 %	678



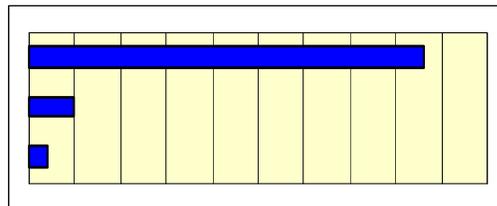
Você freqüenta a sinagoga em Iom Kipur?		
Nunca	15 %	111
Às vezes	17 %	125
Regularmente	67 %	484
Total	100 %	720



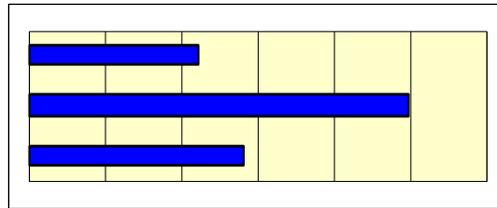
Você freqüenta a sinagoga em Rosh Hashaná?		
Nunca	21 %	150
Às vezes	23 %	162
Regularmente	55 %	387
Total	100 %	699



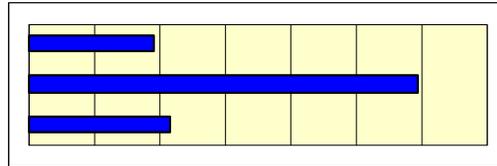
Você freqüenta a sinagoga em outros eventos?		
Nunca	86 %	605
Às vezes	10 %	69
Regularmente	4 %	28
Total	100 %	702



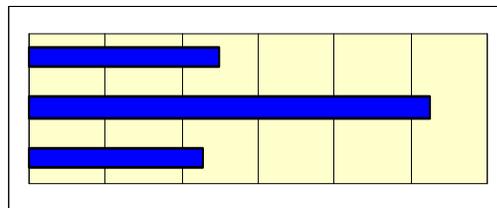
Você lê revistas e jornais de entidades judaicas?		
Nunca	22 %	161
Às vezes	50 %	361
Regularmente	28 %	203
Total	100 %	725



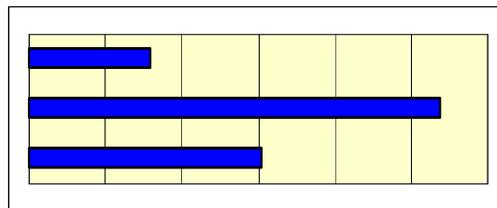
Você lê livros sobre o judaísmo?		
Nunca	19 %	139
Às vezes	59 %	430
Regularmente	22 %	156
Total	100 %	725



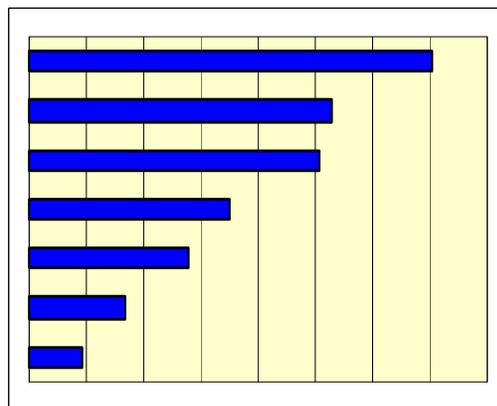
Você participa de eventos sobre temas judaicos?		
Nunca	25 %	178
Às vezes	52 %	375
Regularmente	23 %	163
Total	100 %	716



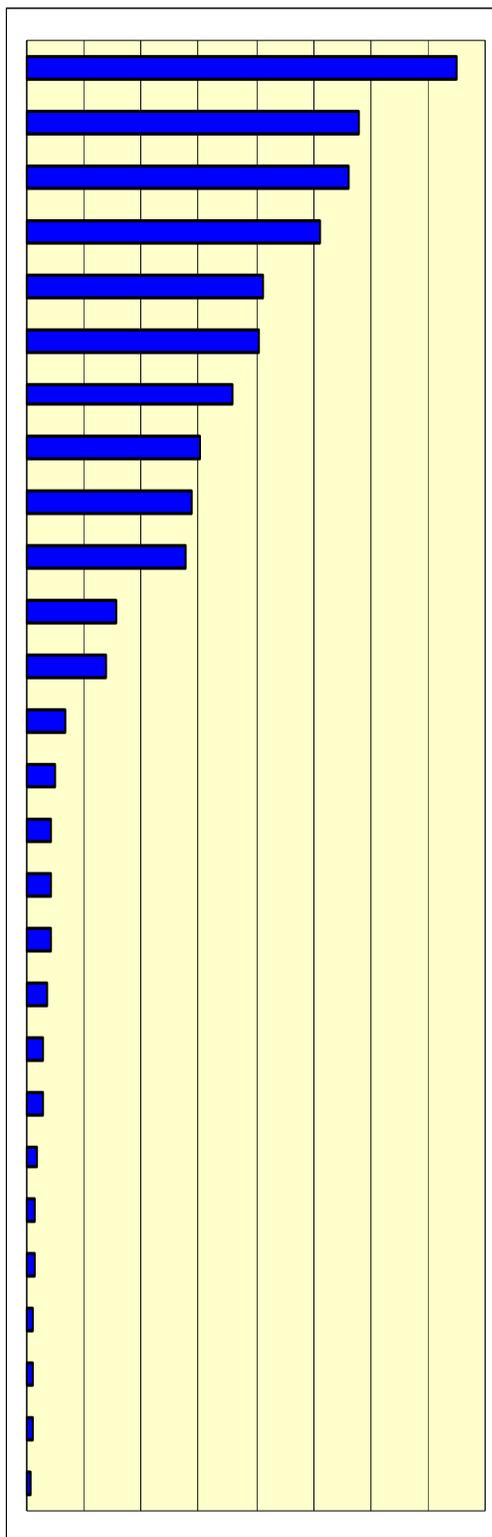
Assiste programas, filmes, peças que tratam de temas judaicos?		
Nunca	16 %	114
Às vezes	54 %	387
Regularmente	30 %	219
Total	100 %	720



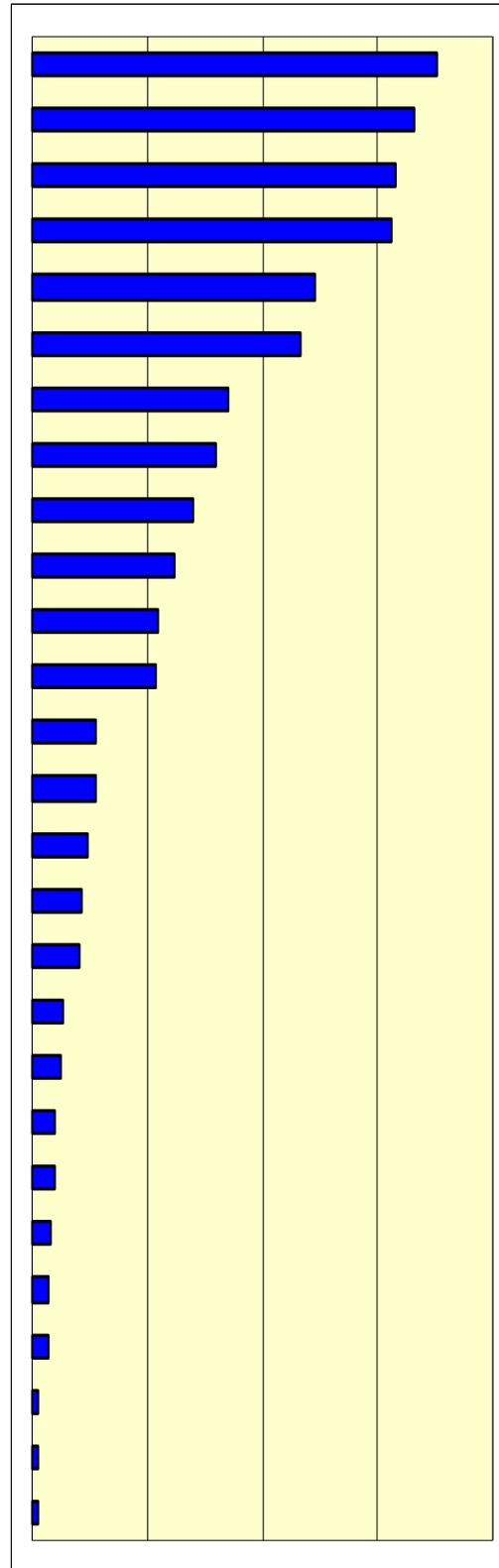
Onde você vive seu judaísmo?		
Na Sinagoga	70 %	520
Em casa	53 %	390
Na escola	51 %	376
Movimentos juvenis	35 %	259
Grupo de dança	28 %	206
No clube	17 %	125
Outro	9 %	70
Total	100 %	740



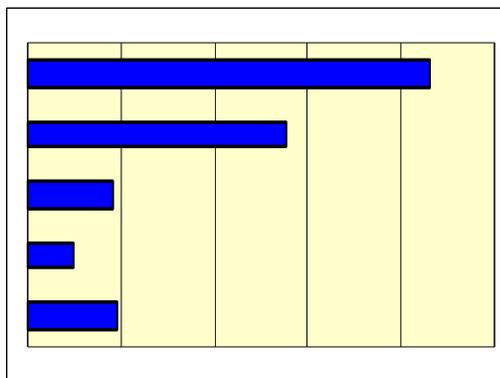
Quais entidades você lembra?		
CIB	38 %	274
Centro Israelita	29 %	212
Movimento Juvenil	28 %	205
FIRGS	26 %	187
WIZO	21 %	151
SIBRA	20 %	148
Hebraica	18 %	131
Campestre	15 %	110
Pioneiras	14 %	105
União	14 %	101
Lar dos Velhos	8 %	57
Damas de Caridade	7 %	20
<i>Kadima</i>	3 %	25
<i>B'nai B'rith</i>	2 %	18
Grupo de Dança	2 %	16
Fundo Comunitário	2 %	15
<i>Marc Chagall</i>	2 %	15
<i>Beit Chabad</i>	2 %	13
<i>Chazit</i>	2 %	11
Centro Hebraico	1 %	10
União Israelita de Passo Fundo	1 %	7
Agencia Judaica	1 %	5
<i>Eitan</i>	1 %	5
<i>Anne Frank</i>	1 %	4
Cemitérios	1 %	4
KKL	1 %	4
Conselho da Mulher Judaica	0 %	3
Total	100 %	730



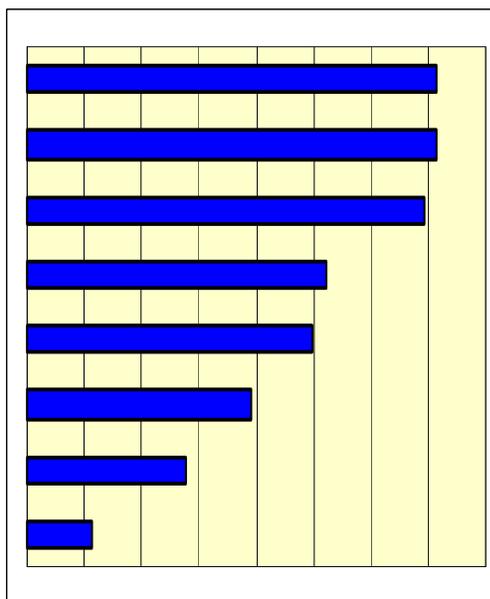
Quais entidades você participa?		
Movimento Juvenil	18 %	128
Campestre	17 %	121
Centro Israelita	16 %	115
CIB	16 %	114
Hebraica	12 %	90
WIZO	12 %	85
FIRGS	8 %	62
SIBRA	8 %	58
Pioneiras	7 %	51
Damas de Caridade	6 %	45
Lar dos Velhos	5 %	40
União	5 %	39
Fundo Comunitário	3 %	20
<i>Kadima</i>	3 %	20
Grupo de Dança	2 %	18
<i>B'nai B'rith</i>	2 %	16
<i>Beit Chabad</i>	2 %	15
União Israelita de Passo Fundo	1 %	10
Dror	1 %	9
<i>Marc Chagall</i>	1 %	7
<i>Sociedade Beneficente de Santa Maria</i>	1 %	7
Centro Hebraico	1 %	6
<i>Anne Frank</i>	1 %	5
<i>Chazit</i>	1 %	5
Conselho da Mulher Judaica	0 %	2
Chevra Kadisha	0 %	2
<i>Eitan</i>	0 %	2
Total	100 %	730



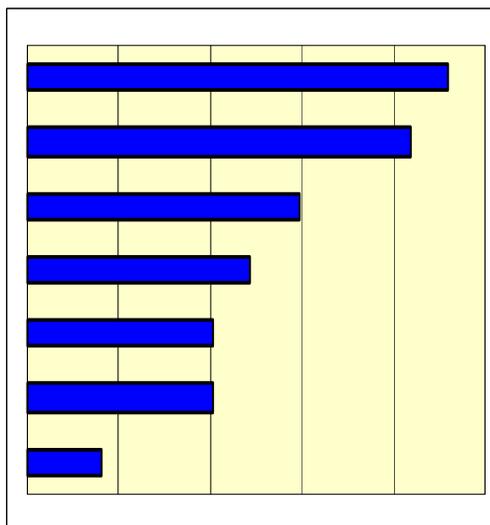
Tipo de participação e contribuição nas entidades		
Associado	43 %	319
Faço doações	28 %	204
Membro da diretoria	9 %	68
Membro do conselho	5 %	37
Outra	10 %	71
Total	100 %	740



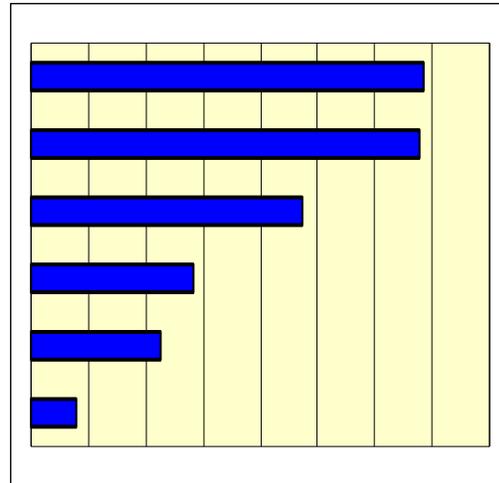
O que não é ou é mal oferecido pelas entidades e atrairia a sua atenção?		
Viagens culturais	36 %	265
Teatro	36 %	264
Música	35 %	256
Grupos estudos atualidades	26 %	193
Grupos estudos judaicos	25 %	184
Bibliotecas	20 %	145
Encontros de solteiros	14 %	102
Outros	6 %	42
Total	100 %	740



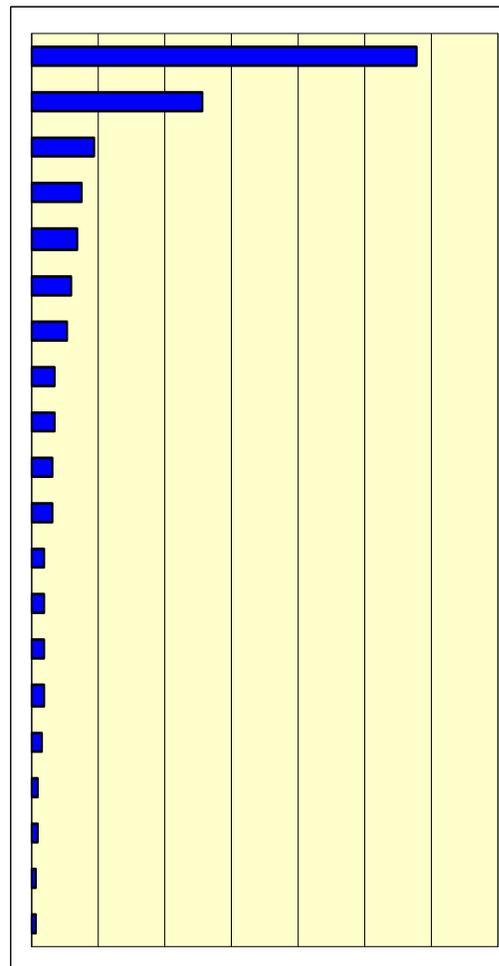
O que é oferecido, mas não usa por questões financeiras?		
Lazer e convívio social	9 %	68
Esportes	8 %	62
Ensino Hebraico e <i>Idish</i>	6 %	44
Serviço de cemitério	5 %	36
Escola judaica	4 %	30
Tratamento de idosos	4 %	30
Outros	2 %	12
Total	100 %	740



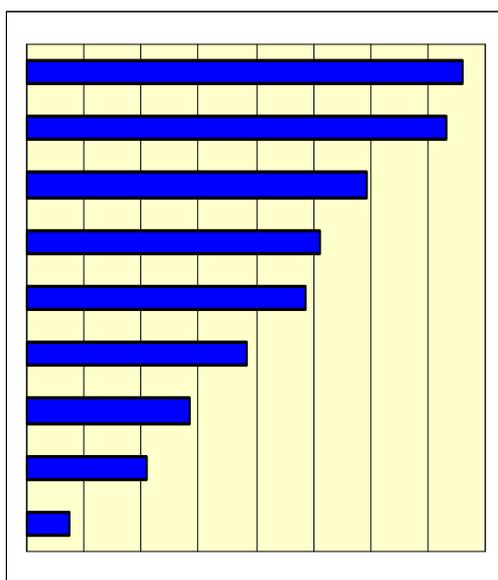
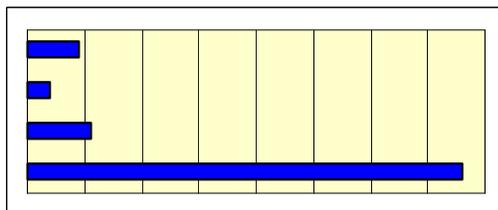
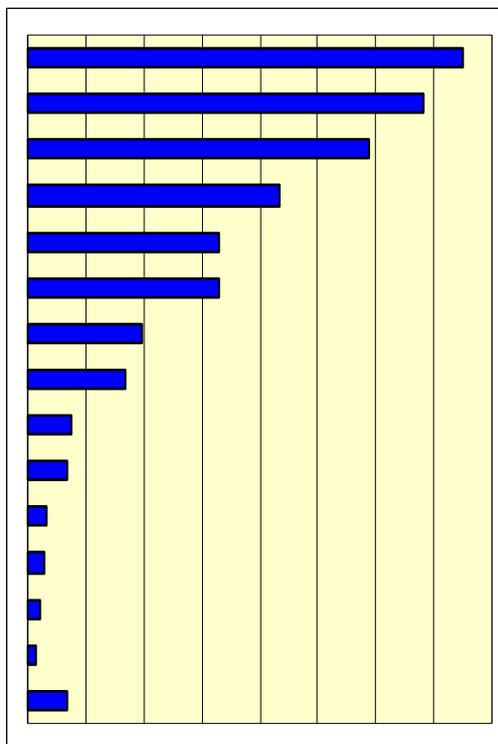
O que estaria disposto a participar?		
Trabalho assistencial	34 %	254
Atividades culturais	34 %	251
Grupo debates judaicos	24 %	175
Conservação patrimônio	14 %	105
Atividades religiosas	11 %	84
Outro	4 %	29
Total	100 %	740



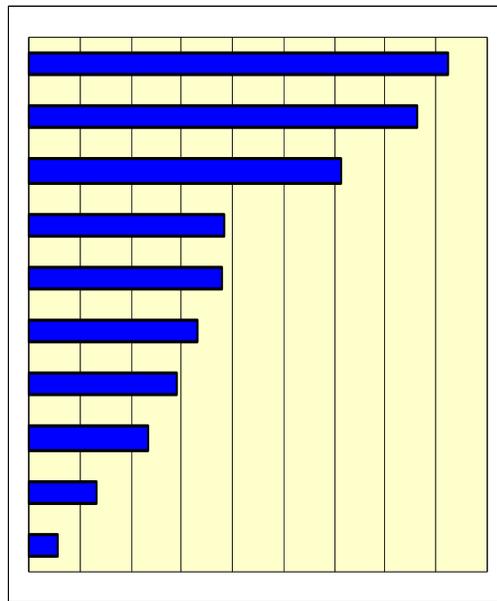
Onde pratica esportes?		
CIB	29 %	162
Academia	13 %	72
Campestre	5 %	26
União	4 %	21
Clube	3 %	19
Hebraica	3 %	17
Rua	3 %	15
Parques	2 %	10
Sinagoga	2 %	10
Movimento Juvenil	2 %	9
<i>Studio Dullius</i>	2 %	9
Casa	1 %	5
Escola	1 %	5
Leopoldina Juvenil	1 %	5
Redenção	1 %	5
Quadra alugada	1 %	4
Círculo militar	1 %	3
<i>Kadina</i>	1 %	3
<i>Ballet Studio</i>	0 %	2
Petrópolis Tênis Clube	0 %	2
Total	100 %	560



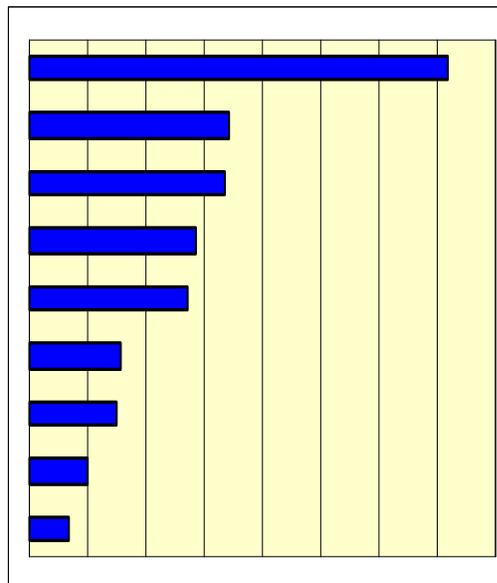
Prática de esportes		
Futebol	15 %	111
Dança	14 %	101
Ginástica	12 %	87
Tênis	9 %	64
Vôlei/basquete	7 %	49
Caminhada	7 %	49
Natação	4 %	29
Corrida	3 %	25
Hidroginástica	1 %	11
Musculação	1 %	10
Remo/Esgrima/ Karate	1 %	5
Pilates	1 %	4
Surf	0 %	3
Vela	0 %	2
Outros	1 %	10
Total	100 %	740
Uso do computador e internet		
Nunca	9 %	63
Raramente	4 %	27
Às vezes	11 %	79
Freqüentemente	76 %	538
Total	100 %	707
Atividades de lazer preferidas		
Cinema/Teatro	76 %	563
Viagens	73 %	542
Restaurantes	59 %	439
<i>Shopping</i>	51 %	379
Praticar esportes	49 %	360
Concertos/ shows	38 %	283
Passeios/ caminhadas	28 %	210
Exposições/ palestras	21 %	154
Outras	7 %	54
Total	100 %	740



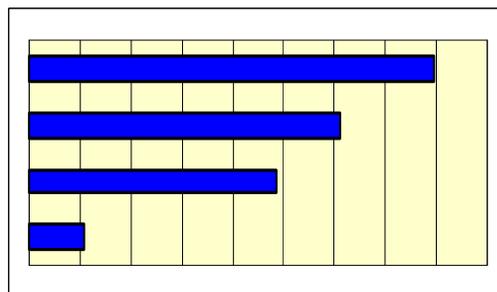
Assuntos que preocupam		
Violência	82 %	610
Falta segurança	76 %	565
Anti-semitismo	61 %	455
Problemas econômicos	39 %	285
Desemprego	38 %	282
Falta de saúde	33 %	245
Problemas educacionais	29 %	216
Formação profissional	23 %	172
Solidão	13 %	98
Outras	6 %	41
Total	100 %	740



Planos para o futuro:		
Viajar	72 %	532
Estudar	34 %	254
Formar e começar a trabalhar	34 %	248
Comprar imóvel	29 %	212
Serviço voluntário	27 %	200
Praticar esporte	16 %	117
Mudar de cidade	15 %	111
Aposentar-se	10 %	75
Outras	7 %	49
Total	100 %	740



Priorizar aplicação de recursos através de:		
Federação	40 %	216
Comissão especial	31 %	166
Conselho das entidades	24 %	132
Outro	6 %	30
Total	100 %	544



APÊNDICE C

Carta de confidencialidade

Carta de Confidencialidade

Projeto Comunidade Século XXI
FIRGS – Federação Israelita do Rio Grande do Sul
FEENG – Fundação Empresa-Escola de Engenharia da UFRGS

Prezado Diretor de Entidade,

Através do Projeto Comunidade Século XXI, a FIRGS pretende estabelecer objetivos e projetos estratégicos para os próximos dez, vinte, cinquenta anos. Para isso, está sendo realizada uma pesquisa junto à comunidade e entidades judaicas, contando com o apoio da Fundação Empresa-Escola de Engenharia da UFRGS.

Parte desta pesquisa consiste no preenchimento de questionários com informações sobre as famílias e indivíduos da comunidade judaica do Rio Grande do Sul, as quais possam ajudar na elaboração de projetos de valor para a comunidade. Os questionários podem ser encontrados em versão virtual no próprio *website* do Projeto, no endereço <http://www.seculo21.producao.ufrgs.br> ou, em versão em papel, nas secretarias das principais entidades judaicas do estado.

Neste sentido, é fundamental a participação do maior número possível de colaboradores. Por isso, estamos solicitando às entidades judaicas acesso às listas de endereços eletrônicos de seus membros, a fim de que possamos divulgar o Projeto e convidar os interessados a colaborarem com o preenchimento dos questionários via boletins eletrônicos.

Com esta carta de confidencialidade, a equipe de pesquisadores da UFRGS assegura que, de acordo com os padrões usuais de ética científica, as informações repassadas pelas entidades serão utilizadas única e exclusivamente para fins de divulgação do Projeto ao maior número possível de interessados da comunidade judaica do estado, com o intuito de evitar e redundância de comunicações. Além disso, nos comprometemos a não divulgar as informações, seja em sua forma completa ou parcial, para qualquer finalidade que não a explicitada acima. Finalmente, garantimos que as bases de dados de endereços eletrônicos serão excluídas do sistema utilizado para envio dos boletins quando da finalização do Projeto.

Compromisso de sigilo:

Pela FIRGS _____
Presidente da FIRGS

Pela FEENG _____
Presidente da FEENG

APÊNDICE D

Questionário aplicado na etapa de entrevistas em profundidade na entidade Marc
Chagall

Marc Chagall

Entrevistado(s): Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e Entrevistado 4

Entrevistador(es): Patrícia da Silveira e Sílvia Maria Rocha **Data da Entrevista:** 17/11/05

Questionário Quantitativo (Ficha cadastral)

Nome da Entidade: Instituto Cultural Judaico Marc Chagall

Data da Fundação: 25/11/1985

Entidade antecessora: Não possui entidade antecessora

Endereço: Rua João Telles, 329 (2º andar) **Sede própria?** Sim (X) Não ()

Fone / Fax / E-mail / Endereço web: (51) 3311-0379 (ramal 34) / não possui / mchagall_projetomemoria@yahoo.com.br / não possui

Presidente atual: Jarbas Milititsky

Mudança de gestão? 1 ano (podendo ser reeleito por mais 1 ano)

Duração de cada gestão: Através de um conselho (juntamente com a diretoria da entidade) é feita uma indicação para a presidência de acordo com os estatutos.

Número de Associados: Não existem associados. Trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, com finalidade cultural e aberta ao público geral. Possui 7 membros envolvidos com a manutenção da entidade.

Número de Funcionários (especificar funções): 1 (secretária – bolsista)

Funcionários possuem carteira assinada? Sim () Não (X)

Causas Trabalhistas? Sim () Não (X); **Quantas?** -

Contribuição social? Sim () Não (X); **Como é feito?** Trabalho voluntário.

Benefícios? Sim (X) Não (); **Quais?** Acervo da documentação aberto ao público.

Possui Estatutos aprovados? Sim (X) Não () **Registrados?** Sim (X) Não ()

Possui registro como Entidade de Utilidade Pública:

Municipal? Sim () Não (X); Estadual? Sim () Não (X); Federal? Sim () Não (X)

Área construída (m²): 115 m² (inclui área ocupada pelo Museu)

Área do terreno (m²): não se aplica

Principais fontes de receita: Doações voluntárias

Principais despesas anuais: Pagamento da bolsista e custos com manutenção

Orçamento anual (aproximado): R\$ XXX

Objetivos (conforme Estatuto):

- 1) Difundir a contribuição judaica para a cultura geral;
- 2) Estimular o reconhecimento da identidade e o desenvolvimento de formas de expressão cultural da comunidade judaica do Rio Grande do Sul;
- 3) Promover a realização de estudos e pesquisas sobre a comunidade judaica do gaúcha, no que se refere às suas singularidades sociológicas e culturais, promovendo a preservação deste material documentado e sua divulgação;
- 4) Pesquisar as contribuições universais da cultura judaica e, através de intercâmbios e outras atividades seletivas, promover sua divulgação e reconhecimento.

Questionário Qualitativo (Entrevista)

1) Quais os objetivos da entidade?

Foi uma entidade com proposta de promoção de eventos nas áreas das ciências, humanas, arte, memórias. Hoje, divide-se em dois departamentos: de memória (onde são guardadas as documentações – acervo) e Museu das Migrações. Possui o objetivo de preservar e recuperar a memória e divulgar a coletividade da Comunidade Judaica do Rio Grande do Sul.

2) Quais os principais eventos e atividades que promove regularmente?

Hoje, a Marc Chagall colabora com a Federação e demais entidades a partir do empréstimo de documentos e objetos, organização e suporte de informações sobre a identidade do judaísmo para realização de eventos (exposições, seminários e outros, com finalidades culturais). A Marc Chagall é uma “fonte de documentação” e possui acervo com todo material necessário para pesquisas (o acervo é consultado para realização de trabalhos em nível de mestrado, doutorado e conclusão de cursos). Ou seja, é um centro de documentação, um “pólo de irradiação cultural”. Ainda participa na organização de exposições próprias e na manutenção do museu.

Marc Chagall

3) **Que outras atividades ou serviços poderiam oferecer se houvesse condições (ou seja, se não houvesse restrições financeiras ou outros impedimentos)? Quais são os impedimentos?**

Se houvesse recursos financeiros e humanos, a Marc Chagall colocaria em prática um projeto de catalogação, digitalização, restauração e documentação oral dos materiais da própria entidade e de outras entidades, no sentido de disponibilizar em meio virtual e com acesso irrestrito a documentação existente sobre a história da comunidade judaica. Além disso, promoveria um trabalho de coleta e organização de materiais na comunidade e um espaço aberto à visitação pública, que hoje é dificultado pelas questões de segurança e estrutura impostas pela sede do museu (horários de entradas e saídas, acessos limitados, estrutura inadequada para utilização de grandes arquivos para organização dos documentos, para a correta conservação dos materiais, para promoção de visitas, devido à falta de auditórios, espaços para exposição, sucateamento dos recursos necessários, etc.).

4) **Com quais outras entidades desenvolve ou desenvolveu atividades conjuntas?**

Federação, Wizo, CIB, Pioneiras, FIRGS, SIBRA, Lar Maurício Seligman, Centro Hebraico, entidades não-judaicas como universidades e colégios, entre outros.

5) **Com quais outras entidades gostaria de desenvolver atividades conjuntas?**

Todas. Pela natureza da entidade, é uma receptora de materiais que deve ser apoiada na sua tarefa de guardiã dos documentos, objetos e produções intelectuais, pela comunidade geral.

6) **Quais as principais dificuldades percebidas?**

Falta de apoio das instituições para a ampliação do acervo do centro cultural e coleta de fontes orais (arquivos de memórias e depoimentos registrados). Há, também, uma importante preocupação com a continuação do relato histórico da comunidade feita pela própria comunidade. Nesse sentido, a entidade percebe a falta de interesse dos membros da Comunidade Judaica gaúcha. A situação da sede atual impossibilita a prática dos objetivos da Marc Chagall (o mesmo está ocorrendo com o museu, que possui sede no prédio da FIRGS, mas que, pela dificuldade de acesso dos visitantes, promove exposições e seminários em outros espaços externos). O ideal seria que houvesse um outro espaço adequado para guarda do acervo e realização de eventos.

7) **Quanto às necessidades da Entidade:**

- **O que é Urgente?** Existência de um espaço adequado com infra-estrutura para manutenção do acervo (climatização, laboratório de higienização de documentos, espaço para reuniões, auditórios, etc.). Algumas atividades importantes como, por exemplo, a visitação de alunos de escolas públicas de Porto Alegre para aprendizado sobre a imigração judaica no Brasil, deixaram de ser agendadas pela falta de espaço adequado, o que prejudica o prosseguimento da entidade na realização de seus objetivos.

- **O que é Prioritário?** Recursos para implementação e continuidade dos projetos (coleta de depoimentos, digitalização dos catálogos, organização do acervo).

- **O que é Interessante?** Divulgação de um site da entidade, digitalização de catálogo para pesquisa, incremento no número de voluntários, conscientização do trabalho voluntário, apoio da FIRGS para com as entidades judaicas, doações de documentos por pessoas e entidades.

8) **Quanto às necessidades da Comunidade Judaica do RS:**

- **O que é Urgente?** Conscientização do valor da documentação e da sua conservação. Para manutenção da comunidade, há esforços em vários sentidos, como escola, apoio às entidades juvenis, etc., no sentido de preservar a herança, reforçar a articulação entre entidades e elaborar projetos comuns para reforçar a identidade.

- **O que é Prioritário?** Maior visibilidade das atividades que as entidades promovem (por parte da FIRGS), promovendo as entidades e os projetos das entidades.

- **O que é Interessante?**

*** Sem indicações para grupos focados; Sem sugestões.**

APÊNDICE E

Síntese do moderador do grupo focado de religião

Grupo Focado Religião

Data: 07/12/2005, das 12 às 14:00 horas

Local: FIRGS

Moderador: Prof. José Luís Duarte Ribeiro

Apoio: Sílvia Maria Rocha

Participantes: Participante 1; Participante 2; Participante 3; Participante 4; Participante 5; Participante 6

Questões iniciais

1. Como está organizada a oferta de serviços religiosos para a comunidade judaica do RS?

Em Porto Alegre são sete (7) sinagogas oficialmente organizadas em forma de associações, consideradas como tal e afiliadas à FIRGS. Duas (2) têm rabino, duas (2) têm líder religioso (pessoas que não possuem ainda a formação completa, estão fazendo o curso em etapas), as demais têm apenas um chazan (= cantor) que faz serviços religiosos em datas mais importantes. Para os religiosos, somente são consideradas sinagogas as que têm responsável religioso. No interior do RS, existem ainda mais três (3) sinagogas oficialmente registradas como tal (e como associações), todas sem líder religioso permanente.

Existem diferentes linhas ideológicas, orientações religiosas, da mais ortodoxa a mais liberal, dentro do judaísmo no mundo. Se colocarmos essas diferentes orientações numa linha contínua, o Beit Lubavitch representa a mais ortodoxa, em seguida viria a União Israelita, sendo o Centro Israelita e a SIBRA semelhantemente liberais. Há diferenças entre todas elas, entretanto, quanto a detalhes de culto e de aceitação de modernizações, como a forma de participação das mulheres, a aceitação de casais e filhos de casais mistos, o uso ou não de música nas cerimônias, e outros.

São as Congregações (= Associações) que contratam os rabinos/líderes religiosos. Portanto, a orientação é uma escolha da comunidade, e o rabino também. É uma política institucional a decisão de aceitar ou não aceitar filhos de mães não-júdas, de fazer tal atividade ou não. A personalidade do rabino ou líder religioso também influirá, certamente, na maior participação das pessoas nas atividades de cada sinagoga, no número de presentes às festas, etc.

Com exceção da sinagoga Beit Lubavitch, que tem apenas 25 anos, as outras foram criadas por imigrantes de diferentes etnias, construídas com doações dos antepassados dos atuais membros, simbolizando, cada uma, as raízes de um grupo de famílias atuais.

Todos os presentes confirmam que cada sinagoga tem a sua linha ideológica. Participante 2 comenta que a sinagoga onde ele atua é progressista, seguindo uma orientação liberal. De acordo com essa linha, mulheres e homens têm as mesmas atribuições e responsabilidades. As sinagogas prestam serviços diários, 365 dias por ano. São quatro ou cinco sinagogas funcionando regularmente. Participante 6 fala da União Israelita, onde ele ajuda na conservação dos prédios. Segundo Participante 6, a União segue um posicionamento moderado.

2. Quais os serviços que são ofertados?

Duas sinagogas (União Israelita e Centro Israelita) oferecem todas as rezas (conseguem a minivan = 10 homens adultos), todos os dias (pela manhã e no final da tarde, na sexta-feira à noite, no sábado pela manhã e à tarde, além das festas religiosas). As demais fazem as rezas do sábado e das festas, ou das sextas-feiras e das festas. Desnecessário dizer que as duas citadas inicialmente são as maiores, as outras são pequenas comunidades. As duas maiores têm rabino ou líder religioso e oferecem várias outras atividades sociais e educacionais também – cursos, grupos juvenis e infantis, grupos de dança, de música, de estudos judaicos.

A Beit Lubavitch oferece, além das rezas nas sextas e sábados, a leitura da Tora nas segundas e quintas-feiras. (pode ser feito um levantamento nas entrevistas de todas as sinagogas, para comparar o que cada uma oferece).

Grupo Focado Religião

Além das atividades religiosas fixas, existem as comemorações do ciclo da vida: batizados, Bar e Bat Mitzvá, enterros e descobertas de Matzeiva (= inauguração de túmulo). O rabino Participante 1 foi, por uns 10 anos, o único rabino em Porto Alegre, e naquele tempo realizava cerimônias em diversas sinagogas, conforme a preferência da família.

As sinagogas prestam inúmeros serviços. Participante 2 comenta que é importante distinguir o que é uma sinagoga e o que é uma congregação. A sinagoga é um dos pilares da congregação, mas a congregação é mais ampla, prestando, além de assistência espiritual, assistência social e cultural. Participante 1 informa que, entre os serviços oferecidos, destacam-se as rezas feitas nas sextas e sábados e, também, o serviço matinal nas segundas e quintas feiras, o qual surgiu de um movimento espontâneo, solicitado pelas pessoas da comunidade. Além disso, há os eventos que acompanham as festividades judaicas, incluindo casamentos, nascimentos, circuncisão, falecimento e ceias. Os familiares sempre procuram alguém que teve um relacionamento anterior com a família. Participante 4 menciona que há muitos outros serviços que as congregações prestam. Participante 1 complementa citando as visitas aos hospitais, principalmente na sexta feira, fazendo o Shabat. Ele diz que “ficamos de plantão a qualquer dia ou hora para atender pessoas que nos peçam ajuda”. Participante 2 afirma que é possível ver na homepage a (grande) lista de serviços que são ofertados. Participante 6 informa que é o segundo tesoureiro da união. A união oferece rezas, cursos, grupo de dança, salão para as entidades mais diversas da comunidade, espaço para ginástica, coral, etc. Participante 1 comenta que não são feitas cerimônias ecumênicas em Porto Alegre.

Participante 4 conta que, quando tinha 5 ou 6 anos de idade, muitas vezes ajudava seu avô a limpar todo o lustre da sinagoga. São coisas que ficam para sempre. Participante 3 diz que “conheci o judaísmo através do meu esposo. Festas familiares comemoradas. Quando conheci a SIBRA, o Alexandro era o líder religioso. Depois venho o Sergio como líder. Nessa época, as minhas primas, não judias, casaram com judeus (na minha família há muitos casamentos mistos)”. Participante 3 continua narrando que os casamentos mistos geraram muitos frutos. “Quando nasceram os meus sobrinhos, todos fizeram o Brit Mila. Quando eu tive a minha filha, levei para a sinagoga, mas elas não foram recebidas (não podiam entrar na comunidade). Eu argumentei sobre isso, mas não houve abertura. Hoje, há abertura (houve mudança em algumas sinagogas: mudou a política institucional)”.

Participante 3 pergunta sobre o Cemitério. Como ficam as pessoas que não estão em congregações que possuem cemitério. Participante 1 responde que qualquer líder ou Rabino pode fazer o serviço nos cemitérios que existem. A União e o Centro Israelita possuem cemitério, mas as pessoas não precisam necessariamente ser afiliadas a essas sinagogas para usar seus cemitérios. Há quem escolha por raízes familiares, outros pelo preço.

Participante 6 comenta que cada sinagoga tem a sua linha e, quando contrata um líder, procura alguém que esteja alinhado com essa idéia. Participante 1 acrescenta que houve época em que ele era o único. Participante 3 pergunta se é possível trocar de sinagoga. Todos respondem que sim, mas Participante 1 complementa afirmando que as pessoas têm uma ligação afetiva a sua congregação. São suas raízes, muito difíceis de mexer. Participante 5 acha que as pessoas vão em uma ou outra sinagoga por ideologia, “eu escolhi em função disso”. Há algumas sinagogas com postura muito radical. Participante 2 afirma que jovens e adolescentes tendem a esquecer as tradições e vão escolher aquilo que agrada a eles: “que bom que ele vão em alguma sinagoga (seja qual for)”. Participante 3 comenta que a religiosidade é muito importante. Isso é passado entre as gerações.

Participante 4 conta uma piada sobre a questão das diferentes ideologias: um judeu muito rico tinha comprado uma Mercedes novinha em folha e foi a uma sinagoga ortodoxa. Ele disse para o rabino ortodoxo: eu queria botar uma Mezuzá na minha Mercedes. O rabino disse que não. Mas eu também queria fazer uma doação. O rabino não aceitou e disse que ele fosse embora. Então ele foi para uma sinagoga liberal, onde foi recebido por um rabino de sandálias. O rabino ouviu a

Grupo Focado Religião

história e depois respondeu: tudo bem, aceitamos a doação e colocamos a Mezuzá no Mercedes, mas o que é mesmo uma Mezuzá?

Participante 2 gostou da piada. Ela esclarece que o judaísmo é pluralista. O importante é procurar o que nos une e não o que nos divide, como Participante 1 tinha afirmado uma vez. Participante 6 complementa dizendo que nos EUA há sinagogas ultra-reformistas e, ainda assim, apresentam o judaísmo.

3. Como é a demanda por esses serviços?

Participante 2 comenta que, se a procura não diminui, é sinal que está bom. Ele diz que há milhões de fatores que influenciam a demanda por serviços religiosos. E também há muitos serviços oferecidos, que apresentam tendências diferentes. Participante 1 acredita que existe crescimento ao longo do tempo. Há 15 anos atrás, eu era o único. Hoje são quatro logo está se fazendo muito mais. Atualmente, eu coloco 200 Mezuzá por ano (há dez anos atrás eram apenas 20). Acredito que aumentou a procura por causas religiosas. Também há mais procura pelos casamentos.

Participante 3 comenta que, hoje, os casamentos mistos são uma realidade. Isso ajuda a trazer mais gente para a comunidade. Junto com o casamento, há muitas coisas que vêm junto. Participante 4 indica que a cerimônia religiosa no nascimento é uma carta de intenções. A confirmação já é um outro momento. Participante 1 acrescenta que, hoje, a moda é fazer o Bar Mitzva. Hoje a nova geração está puxando o movimento, e a velha geração vai atrás. No passado, o avô chegava mais cedo na sinagoga, depois o pai e, por último, o filho. Hoje a situação é diferente. O neto chega primeiro, depois o avô e, por último, o pai.

Participante 5 comenta que existe um livro que discute os dois maiores paradoxos do mundo atual. Um desses paradoxos é o fato da globalização reforçar os movimentos de preservação da identidade de grupos (isso está começando a acontecer, vejam o renascer do tradicionalismo gaúcho, do movimento judaico, etc.). Hoje eu me sinto bem nas sinagogas. Precisamos considerar que as religiões no Brasil e no mundo estão voltando com força. Os movimentos judaicos, hoje, são muito maiores que na minha época. Há uma volta importante à religiosidade. Praticar a religião judaica está na moda, e isso é muito bom.

Participante 2 comenta que a pergunta chave é se as sinagogas fornecem as respostas àqueles que nos procuram. Participante 4 afirma que as sinagogas estão mostrando uma atitude pró-ativa. Participante 2 complementa, dizendo que ainda há muito a ser feito. Participante 3 acrescenta que “minhas sobrinhas (filhas de pai judeu e mãe não judia) ficaram muito felizes de serem chamadas para a comunidade”.

Questões centrais

4. Em relação ao tema Religião, quais as principais dificuldades que a comunidade e as entidades enfrentam?

Participante 2 afirma que a principal dificuldade é reunir recursos humanos para ocupar cargos profissionais ou voluntários. Participante 1 contrapõe que, na sua opinião, o principal problema está nos recursos financeiros: as funções religiosas não estão sendo valorizadas o suficiente. Também faltam recursos para enviar pessoas para fora, para o rabinado. Participante 2 informa que na Argentina há um número muito maior de interessados. Na Argentina tem fila para ser rabino.

Participante 1 acredita que a inclinação religiosa tem que iniciar cedo, desde o jardim de infância. Participante 3 comenta que a formação de acordo com os valores judaicos é difícil, tem só um colégio em POA.

Participante 6 comenta que a convivência na universidade dispersa o interesse dos jovens judeus, que podem afastar-se da religiosidade. Participante 2 complementa, dizendo que há uma grande

Grupo Focado Religião

lacuna na faixa etária universitária. E é muito importante trazer essas pessoas (universitários) para vivenciar e contribuir. Participante 4 afirma que ainda existe uma razoável dose de preconceito em relação à religião, que precisa ser superada. Tem muita coisa bonita e universal que não é ensinado. Participante 1 diz: “hoje nós vivemos uma democracia, assim, cada um decide seu caminho. Os alunos que estudaram em nossa escola e hoje já estão na universidade, ou além, voltam a nossa escola e sabem rezar. Essa base é fundamental. Precisamos assegurar que todos tenham essa base”.

5. Quais os projetos que estão em andamento?

Entre os principais problemas, foram citados: (i) a falta de recursos humanos; (ii) a falta de recursos financeiros; (iii) o afastamento (algumas vezes definitivo) que pode acontecer durante os anos universitários. Os presentes não citaram nenhum projeto em andamento voltado especificamente para essas questões.

6. Pensando em oportunidades e projetos de mudanças para os próximos 10, 20, 30 anos, o que poderia ser feito?

Participante 5 afirma que o motivo pelo qual ele tirou seus filhos do Colégio Israelita foi a falta de diversidade. Ele diz que é importante que exista diversidade ideológica, capaz de atender a todos os matizes. Esse é um projeto muito difícil, mas que precisa ser construído. A escola, a educação, é tudo. Participante 6 diz que, após matricular seus filhos no Colégio Israelita, estava tranquilo pensando que seus filhos, estariam se formando de acordo com a cultura judaica. Mas o resultado efetivo é que eles saíram do Colégio com certa resistência ao judaísmo. Participante 3 contrapõem dizendo que o colégio ajuda a resolver muitas coisas: “estou com uma impressão muito boa do Colégio Israelita”.

Participante 1 afirma que nós deveríamos desenvolver o que chamamos de educação não formal de forma intensa, isso tem uma relação custo benefício muito boa. Participante 2 concorda, mas diz que a educação formal judaica, sob certos aspectos, é obsoleta para a juventude atual. Participante 2 pensa que a educação complementar é a solução. Currículo básico de manhã + educação judaica à tarde.

7. Quem poderia liderar a mudança?

Essa questão não foi abordada por falta de tempo, mas também não surgiram manifestações espontâneas a esse respeito.

Questões resumo

8. Resumindo, o que é prioritário?

9. O que é urgente?

10. O que mais poderia ser feito?

Participante 5 argumenta que o mais importante, enquanto comunidade, é sabermos construir a diversidade. Participante 3 afirma, enquanto mãe, que é muito importante qualificar a educação, com abertura para a diversidade. Ela pensa que precisamos de mais de um colégio. Participante 1 reforça as idéias anteriores: educação é a base, é fundamental. Participante 4 lembra que não basta terceirizar para a escola, precisa haver a vivência familiar, comunitária. Participante 2 indica que, na sua opinião, o essencial é (i) educação dos valores judaicos e (ii) pensar em comunidade. Participante 6 reforça a idéia: “precisamos manter o jovem dentro da comunidade durante o período universitário”. Esse período de transição é chave para assegurar que os valores irão sobreviver e ser repassados.

Grupo Focado Religião

Resumo do moderador

As sinagogas estão mantendo um bom volume de trabalho, oferecendo uma variedade de serviços religiosos. As sinagogas constituem um dos pilares das congregações. Pensando nas congregações, os serviços oferecidos são ainda mais amplos.

No mundo atual, a religiosidade está em alta, e as congregações podem aproveitar essa oportunidade. É um bom momento, onde há interesse pelas questões religiosas, em geral, e pelo judaísmo em particular. Algumas das tradições judaicas estão na moda e despertam o interesse da juventude.

Entre as principais necessidades e oportunidades, foram citadas:

- (1) Formação de recursos humanos para atuar junto às sinagogas;
- (2) Captação de recursos financeiros, para sustentar as ações comunitárias;
- (3) Abertura e fomento à diversidade;
- (4) Aceitar a realidade dos casamentos mistos e oferecer possibilidade para que as famílias, assim estruturadas, possam integrar-se plenamente à comunidade judaica;
- (5) Repensar o currículo do colégio, assegurando a base para que os alunos possam, em qualquer momento futuro, viver plenamente o judaísmo;
- (6) Analisar a oferta de outro colégio israelita;
- (7) Mobilização universitária, que mantenha os jovens universitários vivenciando os valores judaicos.

APÊNDICE F

Programa planejado do seminário de identificação de oportunidades da comunidade judaica gaúcha

PROGRAMA PLANEJADO DO SEMINÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DA COMUNIDADE JUDAICA GAÚCHA

1. Convite:

Data: domingo, 19 de Março

Local: Clube Campestre Macabi

2. Roteiro para condução dos trabalhos:

10:15 Abertura

10:30 Boas vindas aos participantes

10:35 Apresentação dos resultados

11:05 Perguntas

11:15 *Coffee-break*

11:30 Reunião dos grupos e apresentação dos temas

11:40 Apresentação dos materiais

11:50 Leitura da lista de necessidades e oportunidades (Blocos): inspiração para a identificação de projetos de valor

12:00 Início das atividades dos grupos: identificar projetos de valor para a comunidade, associados ao tema do grupo

12:10 Período de discussões: troca de idéias referentes a projetos de valor para a comunidade; Atenção para que todos tenham a possibilidade de falar e expor suas idéias

13:10 Questão final: após a discussão, reunindo todas as informações que circularam na mesa, em um minuto, cada participante indica qual o projeto que ele pensa que seria o mais importante de ser conduzido pela comunidade

13:30 Encerramento das atividades com um almoço de confraternização

3. Coordenadores dos grupos de discussões:

Grupo	Moderador
1. Religião e valores	Paulete Kveller
2. Informação	Eduardo Hess
3. Assistência	Henry Chmelnitsky
4. Patrimônio e recursos	Ricardo Heineberg
5. Cultura	Jarbas Milititsky
6. Educação e emprego	Ângela Danilevich
7. Liderança e Mobilização	Marcelo Bondar

4. Material de apoio para os grupos de trabalho – seminário:

- (i) Lista de necessidades e oportunidades associada ao tema;
- (ii) Resultados completos da pesquisa junto a famílias;
- (ii) Resultados completos da pesquisa junto a indivíduos;
- (iv) Banco de dados das entidades;
- (v) Relatório do grupo focado relativo ao tema.

APÊNDICE G

Síntese do moderador do grupo de trabalhos do bloco 2 – educação e emprego – do seminário

Grupo: Educação e Emprego
Moderador: Ângela M.F. Danilevicz

Participantes	E-mail	Entidade
1. Participante 1	-	Hazit
2. Participante 2	-	CIB
3. Participante 3	-	Centro Israelita
4. Participante 4	-	CIB
5. Participante 5	-	CIB
6. Participante 6	-	União Israelita
7. Participante 7	-	Médico
8. Participante 8	-	Periodontista
9. Participante 9	-	Psicólogo
10. Participante 10	-	Dror
11. Participante 11	-	Wizo
12. Participante 12	-	Pioneiras
13. Participante 13	-	Fundação Kadima

Síntese do Moderador:

Trata-se de um grande desafio o exercício da criatividade para encontrar caminhos que mobilizem as pessoas a terem uma melhor educação.

Devem ser pensadas estratégias de atingir a fatia de mercado que está afastada da comunidade. Talvez através de um senso: “ir atrás das pessoas afastadas”.

Pertencer à comunidade deve ser um orgulho. Para tal, está faltando *marketing*, educação voltada ao orgulho: educar para pertencer, educar para fazer crescer, para aparecer “mostrar a cara”.

A comunidade está carente das questões associadas ao aprendizado do hebraico. O que fazer com os judeus novos? Fomentar a educação de aceitação pelos novos judeus – fomentar a tolerância?

Os grupos de estudos devem ser uma via de mão dupla. Ou seja, os programas devem ser bem divulgados e também, a comunidade deve buscar informações sobre esses programas.

Investir em programas de curta duração ao invés de programas de longa duração.

Educar para fortalecer o sionismo e a religião.

Educar para a participação em atividades não formais de educação.

Atingir as famílias para fortalecer a educação informal.

O importante é fazer com que as pessoas se sintam parte de uma nação. E para fazer isso é necessário desenvolver atividades que fortaleçam essa participação. É preciso estabelecer um plano estratégico para manter a comunidade. Incluir, trazer as pessoas que estão afastadas, aceitar casamentos mistos (cativando aqueles que estão entrando na comunidade). Não segregar, fazer com que essas pessoas sintam-se parte da comunidade. Deve existir um grupo que funcione como um parlamento da comunidade.

Desenvolver um *marketing* forte.

Realizar um planejamento estratégico, fundamental para a educação.

Pensar em um espaço para trabalho comunitário, onde as pessoas possam se inscrever para realizar esse tipo de atividade.

Devem ser desenvolvidos lideranças, educadores e outros tipos de líderes.

Um plano comunitário se faz necessário: a FIRGS deve se legitimar na comunidade.

A entidade ORT atua internacionalmente em duas áreas: fazer produtos que não são para a comunidade judaica e para a comunidade judaica que atua fortemente na educação. Hoje, não há representação da ORT na comunidade judaica gaúcha. Em relação ao emprego, existe uma necessidade de oferta para as pessoas dos 18 aos 35 anos (mestrado, especialização). Deve haver um projeto de excelência na educação, pois dessa maneira será reforçada a empregabilidade.

Projetos indicados pelos participantes:

1. Um grande projeto de marketing para a divulgação das atividades educacionais realizadas pela comunidade;
2. Desenvolvimento de curso para formação de liderança comunitária – desenvolvimento de líderes e educadores;
3. Partindo da federação, primeiramente deve ser desenvolvido um projeto de planejamento estratégico para a comunidade (incluindo os eixos hoje existentes [7] ou outros necessários), definindo visão para daqui a 10 anos. Após isso, devem ser socializados os resultados e discutidos;
4. Reforma institucional. Precisa-se de um ente que seja democrático, científico, dinâmico, aberto e agregador da comunidade (*Board*);
5. Educação por profissionais com diretrizes;
6. Desenvolver o senso de orgulho de pertencer à comunidade desde criança. Que a comunidade se valorize, e que fomente a valorização através de suas entidades. Se tiver valorização da comunidade vai ter empregabilidade. (inclusive divulgar para fora da comunidade os valores e referências culturais da comunidade judaica);
7. A comunidade como um todo, deve abrir espaços (vagas) que permitissem a troca de informações entre os judeus para oportunidades de emprego. De uma forma profissionalizada e bem feita;
8. Organização democrática (*Board*) e a realização de um senso da comunidade;
9. Buscar agregar os judeus desvinculados, no sentido de dar continuidade ao judaísmo;
10. A FIRGS tem que se firmar enquanto entidade democrática e plural, de maneira a unificar e fortalecer ações da comunidade. Que as entidades se sintam realmente representadas;
11. Desenvolver alguns projetos educacionais, como por exemplo: dos 0 aos 21 anos com educação formal, não-formal e informal. O segundo dos 21 aos 35 anos associado à empregabilidade. E dos 35 anos em diante associado à capacitação, mais especificamente para profissionais na casa dos 40 aos 45 anos;
12. Troca de informações entre entidades e unificação de divulgação de informações. A FIRGS teria que congrega todas as entidades (*Google Judaico*);
13. Formação de profissionais para atendimento das demandas da comunidade. Valorização desse profissional;
12. Formação de grupos para trabalho, junto com as entidades, para a condução das ações do planejamento estratégico comunitário.

APÊNDICE H

Relação dos projetos identificados

RELAÇÃO DOS PROJETOS IDENTIFICADOS

Projeto	Orientações
<p>Projeto convergência: convergência de arrecadação e planejamento participativo da utilização dos recursos.</p>	<p>Estabelecer um projeto de arrecadação de fundos. Realizar arrecadação conjunta e unificada.</p> <p>Possibilitar a absoluta transparência financeira (projeto de gestão seguindo modelo de "Governança Corporativa").</p> <p>O modelo atual não é integrador: pulveriza recursos, superpõem atividades e mantém estas atividades desconhecidas dos membros da comunidade, sem conseguir ampliar a participação nem, tampouco, reduzir o processo de esvaziamento das atividades comunitárias.</p> <p>Destinação dos recursos definida através da participação da comunidade.</p>
<p>Projeto conhecer: censo e cadastro da comunidade judaica do RS, mapeando pessoas, entidades, atividades e patrimônio.</p>	<p>Realizar um censo da comunidade judaica do Rio Grande do Sul, contemplando pessoas (quem são e suas necessidades), entidades e patrimônio;</p> <p>Manter constantemente atualizado o Cadastro de nomes e famílias junto à FIRGS, buscando formas de não perder contato com as pessoas por desatualização do cadastro.</p> <p>Se necessário, contratar profissionais qualificados e especializados para isso.</p> <p>A consequência disso seria a melhor informação das pessoas e divulgação das atividades culturais (e outras).</p> <p>Criar um cadastro centralizado e atualizado da comunidade judaica gaúcha, objetivando a volta aos valores judaicos e defendendo a imagem da comunidade da diáspora e de Israel.</p> <p>Montar banco de dados único para dar suporte às ações comunitárias.</p> <p>Fazer o levantamento patrimonial de todas as entidades (edificações, mobiliário e equipamentos) - (projeto de mapeamento).</p> <p>Fazer o levantamento da situação financeira, recursos arrecadados, e espaços necessários (existentes ou não) para o funcionamento ideal da comunidade (projeto de mapeamento).</p>
<p>Projeto divulgar: calendário anual e divulgação centralizada de atividades.</p>	<p>Aperfeiçoar o Calendário e promover divulgação unificada de eventos (por parte da FIRGS), segundo um planejamento anual, e promover a divulgação para as entidades e as pessoas usando o site e mantendo-o atualizado. Incluir explicitamente as datas não recomendáveis para festas.</p> <p>Melhorar a divulgação dos eventos. Promover eventos unindo todas as entidades, como a FIRGS tem feito para Iom Há Shoá e Iom Hatzmaut.</p> <p>Elaborar um grande projeto de marketing para a divulgação das atividades educacionais realizadas pela comunidade.</p> <p>Elaborar um Calendário único de divulgação das atividades.</p> <p>Promover maior interação da FIRGS com as entidades e a comunidade.</p> <p>Mapear e divulgar as atividades e serviços realizados pela comunidade (muito importante).</p> <p>Promover a troca de informações entre entidades e unificação de divulgação de informações (Google Judaico).</p> <p>Cabe a FIRGS receber e fornecer informações à comunidade, sem retê-las.</p> <p>Dar visibilidade interna e externa para a comunidade.</p>

<p>Projeto excelência na educação</p>	<p>Deve ser ter um projeto de excelência na educação, pois dessa maneira está sendo reforçada a empregabilidade. Construir criativamente caminhos que mobilizem as pessoas a terem uma melhor educação.</p> <p>Desenvolver alguns projetos educacionais: do 0 aos 21 anos com educação formal, não-formal e informal; dos 21 aos 35 anos associado à empregabilidade; e dos 35 anos em diante associado à especialização de profissionais.</p> <p>Oportunizar cursos técnicos em parcerias.</p> <p>Criar cursos de capacitação profissional (multidisciplinar).</p> <p>Desenvolver cursos para formação de liderança comunitária (desenvolvimento de líderes e educadores).</p> <p>Criar um conselho de educação na FIRGS, com a participação de representação permanente das entidades, com profissionais especializados convidados, de caráter consultivo e permanente para planejamentos, etc.</p> <p>Considerar a criação de uma segunda escola.</p> <p>Investir na formação de rabinos.</p> <p>Oferecer ao CIB os recursos humanos da sinagoga, deixando os líderes religiosos à disposição quando necessário.</p>
<p>Projeto aprender em grupos de estudo: organizar e fomentar as atividades de grupos de estudo.</p>	<p>Fomentar grupos de estudos, que devem ser bem divulgados e atrativos para a comunidade.</p> <p>Resgatar os projetos dos estudos solidários;</p> <p>As entidades poderiam promover atividades complementares nas universidades, como palestras sobre meio ambiente, bioética, visão judaica e sobre assuntos jurídicos (crime, homossexualismo, união).</p>
<p>Projeto emprego garantido: capacitação, bolsas, estágios e espaços que facilitem a colocação de membros da comunidade.</p>	<p>Criar um programa bolsa-emprego (emprego, estágio e atividades voluntárias).</p> <p>Criar espaços que permitam a troca de informações entre os judeus para oportunidades de emprego na comunidade, como um todo (de forma profissionalizada e bem feita).</p> <p>Desenvolver projetos específicos para a utilização de mão-de-obra pós Colégio Israelita e pré-faculdade;</p> <p>Criar um banco de talentos;</p> <p>Desenvolver um projeto para incentivo a formação de profissionais para atendimento das demandas da comunidade e, após, promover a valorização desse profissional.</p> <p>Incentivar a profissionalização nas sinagogas</p>
<p>Projeto renovação das lideranças</p>	<p>Democratizar e fortalecer o Conselho de Entidades (muito importante).</p> <p>A comunidade precisa ser inclusiva (os mais velhos não largam o poder).</p> <p>Lideranças “perpétuas” estão esgotadas. Conselho das entidades está sem representatividade. Presidente é o mesmo há “40 anos”.</p> <p>Promover a participação efetiva dos Movimentos Juvenis no Conselho de Entidades que promova o reconhecimento dos Movimentos Juvenis como formadores de liderança. A comunidade deve procurar dar assistência às atividades dos jovens (muito importante). Hebraica resolveu este problema promovendo a participação de membros mais velhos na diretoria dos conselhos jovens.</p>
<p>Projeto revitalização das sinagogas.</p>	<p>Criar um comitê de diálogo inter-religioso, dirigido pala FIRGS, que deve ser aceito como órgão maior.</p> <p>A FIRGS pode servir como mediador para unificar as sinagogas, incentivando a unificação de idéias e atividades</p>

	<p>conjuntas.</p> <p>A FIRGS pode abrir as portas das sinagogas à comunidade maior.</p> <p>Não há público para atividades religiosas. Religião não atrai a religião não se adaptou aos tempos modernos.</p> <p>Falta motivação entre as entidades para participar de atividades religiosas.</p> <p>Por que as entidades não estão vinculadas a uma sinagoga?</p> <p>A comunidade não tem formação e educação religiosa.</p> <p>As pessoas não se sentem atraídas pelas sinagogas. Elas devem ir ao encontro das necessidades humanas, mais imediatas.</p> <p>Adaptar as sinagogas às necessidades atuais (a comunidade será de casamentos mistos), ou teremos o fracasso da sinagoga como instituição.</p> <p>As sinagogas deveriam se unir aos movimentos juvenis, tratando de assuntos como valores e sionismo. Promover palestras para os jovens dentro das sinagogas.</p> <p>Impulsionar a “evangelização” das sinagogas tornando-as mais comoventes, mais convincentes de seu papel e dando apoio espiritual às famílias.</p> <p>Questionar o compromisso com a alachá, com cultos mais modernos.</p> <p>Questões: Como tornar a sinagoga um órgão vital? O que é a sinagoga século XXI?</p> <p>Precisamos vitalizar a sinagoga como uma instituição de ensino.</p> <p>A sinagoga deve se transformar num centro comunitário.</p> <p>Ir à sinagoga deve virar moda!</p> <p>Promover a união dos rabinos de POA para realização de atividades comunitárias.</p> <p>Faltam rabinim de formação mais forte.</p>
<p>Projeto cultura judaica: estabelecimento de um conselho de cultura e fomento às atividades culturais, integração de atividades.</p>	<p>Criar um conselho cultural junto à Federação, para unir os esforços na área (trazer festivais e outros eventos do RJ e SP, fazer parcerias).</p> <p>O Conselho de Cultura deve reunir as entidades ligadas a essa área, bem como os setores de Cultura das outras entidades, para planejamento e promoção de eventos conjuntos.</p> <p>Planejar infra-estrutura para atividades culturais em geral.</p> <p>Identificar e apoiar artistas locais, de todas as áreas, bem como buscar integração com entidades de São Paulo e Rio de Janeiro, para aproveitar a vinda de artistas internacionais. No mesmo sentido, buscar intercâmbios com a comunidade do Uruguai, muito rica em atividades culturais.</p> <p>Reforçar a identidade judaica, principalmente nos jovens.</p> <p>A tradição é a base da cultura – visita ao Museu Judaico de Sidney, Austrália, trouxe a idéia de que na Hebraica seria possível fazer um Centro Cultural, com museu e atividades culturais em geral – colocaria o Inst. Marc Chagall, poderia ser adotado por uma empresa, base para pesquisa, lugar para dança, para música, para teatro – valorizar os artistas locais, mais baratos e fáceis de encontrar, ter idéias criativas que valorizem os artistas locais de todas as áreas.</p> <p>Transformar a Hebraica RS num Centro Cultural, com museu histórico, biblioteca, atividades musicais, de dança, artes</p>

	<p>plásticas, teatro, etc., em conjunto com o Instituto Marc Chagall e outras entidades (considerando que o mesmo está se re-estruturando).</p> <p>Realizar atividades conjuntas com o interior do Estado (seriam uma troca útil para todos).</p> <p>No interior, as comunidades estão buscando as origens.</p> <p>Valorizar e promover atividades conjuntas com as pequenas comunidades do interior do Estado, que muitas vezes conservam práticas tradicionais mais autênticas do que as de Porto Alegre.</p>
<p>Projeto aprender hebraico: renovação e fomento do ensino de hebraico.</p>	<p>Fomentar o aprendizado do hebraico.</p> <p>Re-invenção do ensino do hebraico, as crianças não estão aprendendo no CIB – poucos têm participado do projeto Ayanot, das Pioneiras, e os que vão voltam muito entusiasmados – seria importante mais gente participar, com apoio de outras entidades também.</p> <p>Unir o ensino do hebraico com a história e a religião, promovendo atividades conjuntas do ensino de língua com sinagogas, Instituto Marc Chagall, etc.</p> <p>Educar para fortalecer o sionismo e a religião. Educar para a participação em atividades não formais de educação (elaborar estratégias para atingir as famílias no fortalecimento da educação informal - caseira).</p> <p>Dar apoio institucional ao ensino da Torá.</p>
<p>Projeto Classe Brasileira em Israel: viagens de estudo e interação Brasil – Israel.</p>	<p>Realizar viagens de estudos de 3 meses a um ano, para estudantes do segundo grau (não exclusivamente do CIB), aproveitando ao máximo o projeto Ayanot, de Na'Amat Pioneiras, e tendo o apoio de outras entidades também - Isso reforçaria o laço dos jovens com Israel, com a língua hebraica, com a cultura judaica, e, envolvendo um número maior de estudantes, daria novo impulso à comunidade judaica do RS.</p> <p>Falta ligação com Israel – experiência de outros países com clubes jovens judaicos dentro das universidades – comemorações de festas tradicionais judaicas organizadas pelo colégio para as famílias dariam noção de identidade e unidade – importância do apoio dos pais também – exemplo: festa de Shavuot feita pelo CIB com a Wizo.</p>
<p>Projeto convergência patrimonial: racionalização da infra-estrutura e construção de ambientes de convivência qualificados.</p>	<p>Promover a racionalização da infra-estrutura comunitária (projeto de convergência patrimonial).</p> <p>A comunidade judaica do RS desenvolveu-se baseada no modelo de múltiplas entidades autônomas;</p> <p>Necessidade de enxugamento das sedes das entidades. Clubes em geral têm capacidade ociosa.</p> <p>Criar espaços de excelência que estimulem a presença e convivência dos membros da comunidade. Espaços adequados para convivência e mobilização comunitária (muito importante).</p> <p>Necessidade de ambientes para convivência. Avaliar a comunidade internamente. A FIRGS deve olhar para dentro da comunidade, não para fora (deve se menos política, e mais agregadora).</p>
<p>Projeto integração: integrar a comunidade pessoas que hoje estão afastadas.</p>	<p>Promover a integração da comunidade;</p> <p>Buscar agregar os judeus desvinculados, no sentido de dar continuidade ao judaísmo.</p> <p>O importante é fazer com que a pessoa se sinta parte de uma nação. Para fazer isso é necessário desenvolver atividades que fortaleçam a participação. Precisa um plano estratégico para manter a comunidade. Inclui trazer as pessoas que estão afastadas, os casamentos mistos serem bem aceitos (cativando o coração dos que estão entrando na comunidade). Não segregar, fazer com que essas pessoas se sintam parte da comunidade. Deve existir um grupo</p>

	<p>que funciona como um parlamento da comunidade.</p> <p>Promover engajamento através de poucas ações, concentradas em áreas específicas;</p> <p>Fomentar a educação de aceitação pelos novos judeus (fomentar a tolerância).</p> <p>Atingir a fatia de mercado que está afastada da comunidade. "Ir a cata das pessoas afastadas".</p> <p>Promover a integração e a reintegração dos judeus afastados ao seio da comunidade.</p>
<p>Projeto juventude participativa: ampliar a participação de jovens nas entidades e atividades da comunidade.</p>	<p>Promover e divulgar atividades atrativas aos jovens da comunidade.</p> <p>Criar e apoiar entidades para jovens a partir de 19 anos, com profissionalização de lideranças (preocupação com a continuidade).</p> <p>Promover apoio institucional da FIRGS aos movimentos juvenis (profissionalizar lideranças).</p> <p>Dar especial atenção aos jovens depois que saem do CIB, quando vão para a universidade. Kadima sempre teve universitários entre seus integrantes, mas é cada vez mais difícil atraí-los.</p> <p>Dar atenção a faixa 18-35 anos.</p> <p>Envolver a população entre 25 e 40 anos, em projetos específicos;</p> <p>Não basta informação, é necessário buscar os jovens e ser atrativo.</p> <p>Combater a mentalidade de gueto/rivalidade/insegurança, é uma atitude necessária.</p>
<p>Projeto planejamento comunitário: estabelecer um planejamento estratégico para a comunidade judaica do RS.</p>	<p>Formar grupos para trabalho, junto com as entidades, para a condução de ações do planejamento estratégico comunitário.</p> <p>Desenvolver um projeto que inclua os 7 eixos hoje existentes - ou outros necessários, definindo a visão para daqui 10 anos - FIRGS. Após, os resultados devem ser socializados e discutidos.</p> <p>Precisa formar um "board" que seja democrático, científico, dinâmico, aberto e agregador da comunidade.</p> <p>Apoiar o planejamento comunitário, através de relatórios anuais das entidades judaicas (importante).</p> <p>Projetos precisam ser bem avaliados, transparentes, inclusivos, divulgados e devem contemplar a diversidade comunitária (importante).</p> <p>Definir o grau de qualidade (acadêmica, de relações humanas, entre outros aspectos) para a organização da comunidade judaica para o século XXI.</p> <p>Dar continuidade ao projeto século XXI (muito importante).</p> <p>Realizar uma reforma institucional e revisão dos estatutos.</p>
<p>Projeto liderança e legitimidade: identificar e formar líderes, legitimar a federação junto às entidades.</p>	<p>Realizar um projeto de democratização da participação da comunidade na escolha de seus representantes e lideranças (muito importante).</p> <p>Desenvolver cursos para formação de liderança comunitária. Profissionalizar lideranças.</p> <p>Desenvolver lideranças de educadores e outros tipos de líderes.</p> <p>Identificar pessoas com capacidade de agregar. Cultura judaica está ligada a liderança. Comunidade deve estar voltada aos judeus. Unir entidades é utopia. Diversidade deve ser respeitada. Necessidade de mapeamento das atividades</p>

	<p>comunitárias. Liderança da federação é de direito, mas não de fato. Valorização da juventude com vistas ao desenvolvimento de lideranças. Entidades não respeitam a FIRGS, por quê?</p> <p>A Federação deve se legitimar na comunidade. Pode ser necessário um conselho que dê suporte à FIRGS.</p> <p>A FIRGS tem que se firmar enquanto entidade democrática e plural, de maneira a unificar e fortalecer ações da comunidade, para as entidades se sentirem realmente representadas.</p> <p>Promover a eficiência administrativa (projeto de gestão seguindo modelo de "Governança Corporativa").</p> <p>Criar uma comissão que exija o cumprimento dos estatutos das entidades (importante).</p>
<p>Projeto orgulho judaico: marketing interno e externo da comunidade judaica.</p>	<p>Desenvolver um marketing forte da comunidade. Um grande projeto para a divulgação das atividades realizadas pela comunidade</p> <p>Pertencer à comunidade deve ser um orgulho. Para tal, está faltando marketing, educar para o orgulho, educar para pertencer, educar para fazer crescer, para aparecer (mostrar a cara).</p> <p>Desenvolver o senso de orgulho de pertencer à comunidade desde criança. Que a comunidade se valorize, e que fomente a valorização através de suas entidades. Se tiver valorização da comunidade vai ter empregabilidade (inclusive divulgar para fora da comunidade os valores e referências culturais da comunidade judaica).</p>
<p>Projeto voluntariado: mapear e capacitar voluntários.</p>	<p>Preparar um banco de voluntários.</p> <p>Capacitar voluntariado.</p> <p>Revitalizar o projeto de voluntariado especializado.</p> <p>Criar um programa para as avós judias com a finalidade de preservar as raízes judaicas.</p>
<p>Projeto assistência multidisciplinar: centro de atendimento em saúde e recapacitação profissional.</p>	<p>Criar um centro de atendimento social, com ênfase em saúde e recapacitação profissional de pessoas desempregadas, para promover iniciativas de assistência humanitária e inclusão profissional.</p> <p>Tornar o Lar Maurício Seligman um ponto de referência para a comunidade carente.</p>
<p>Benchmarking: fazer um diagnóstico da comunidade, identificar melhores práticas e gerar um plano de melhorias.</p>	<p>Utilizar o benchmarking para, rapidamente, fazer um diagnóstico da comunidade judaica do RS e buscar as melhores práticas, que conduzem ao desempenho superior.</p>

APÊNDICE I

Diretrizes para a redação dos pré-projetos priorizados: projeto planejamento comunitário (desenvolvimento em 2007)

6 / 6 – DIRETRIZES PARA A REDAÇÃO DOS PRÉ-PROJETOS PRIORIZADOS: PROJETO PLANEJAMENTO COMUNITÁRIO (DESENVOLVIMENTO EM 2007)

6. Projeto planejamento comunitário (para desenvolvimento em 2007): estabelecer um planejamento estratégico para a comunidade judaica do RS.

Formar grupos para trabalho, junto com as entidades, e conduzir ações do planejamento estratégico comunitário. Precisa formar um “board” que seja democrático, científico, dinâmico, aberto e agregador da comunidade.

Desenvolver um projeto que inclua os 7 eixos que foram trabalhados no workshop (Educação, Cultura, Informação, Assistência, Religião, Liderança, Patrimônio)- ou outros necessários, definindo a visão para daqui 10 anos - FIRGS. Após, os resultados devem ser socializados e discutidos.

Desenvolver projetos que sejam bem avaliados, transparentes, inclusivos, divulgados e contemplem a diversidade comunitária. Definir o grau de qualidade (acadêmica, de relações humanas, entre outros aspectos) para a organização da comunidade judaica para o século XXI.

Dar continuidade ao projeto século XXI (muito importante).

Apoiar o planejamento comunitário, através de relatórios anuais das entidades judaicas (importante).

Realizar uma reforma institucional e revisão dos estatutos.

Estabelecer um projeto de arrecadação de fundos. Realizar arrecadação conjunta e unificada. Possibilitar a absoluta transparência financeira (projeto de gestão seguindo modelo de "Governança Corporativa"). O modelo atual não é integrador: pulveriza recursos, superpõe atividades e mantém estas atividades desconhecidas dos membros da comunidade, sem conseguir ampliar a participação nem, tampouco, reduzir o processo de esvaziamento das atividades comunitárias.

Promover a racionalização da infra-estrutura comunitária (projeto de convergência patrimonial). A comunidade judaica do RS desenvolveu-se baseada no modelo de múltiplas entidades autônomas. Necessidade de enxugamento das sedes das entidades. Clubes em geral têm capacidade ociosa.

Criar espaços de excelência que estimulem a presença e convivência dos membros da comunidade. Espaços adequados para convivência e mobilização comunitária (muito importante). Necessidade de ambientes para convivência.

APÊNDICE J

Formulário de elaboração do projeto redigido: projeto excelência na educação –
programa permanente de valorização e excelência na educação

Formulário de elaboração de projeto

1. Título do Projeto

Indique o título do projeto, em uma ou duas linhas. Adote uma descrição que seja informativa, que esclareça a pretensão do projeto.

Programa permanente de valorização e excelência na educação

2. Codinome

Considerando o título enunciado, escolha um codinome para o projeto, umas poucas palavras que remetam imediatamente à idéia principal do projeto, que possuam atrativo para divulgação do projeto junto aos diversos públicos.

Excelência na Educação

3. Objetivos do projeto

Em um parágrafo, indiquem quais são os objetivos do projeto. Qual a pretensão do projeto, o que será realizado.

Os objetivos principais deste projeto são:

- Estabelecer um programa de excelência na educação tendo como foco o CIB (vale mencionar que Educação, no contexto deste objetivo, significa educação formal incluindo o final do ensino médio);
- Apoiar o desenvolvimento de projetos educacionais para jovens entre 0 e 18 anos contemplando, também, a educação não-formal e informal;
- Promover a difusão dos elementos judaicos junto às coletividades do interior do estado.

4. Resultados esperados

Para tornar mais claros os objetivos, indique, em um parágrafo, quais os resultados que serão obtidos com a implantação do projeto. Em particular, identifique aqueles que serão beneficiados com o projeto.

- Reconhecimento da educação formal prestada pelo CIB como referencial de excelência pela comunidade judaica e pela sociedade em geral;
- Restabelecimento do papel do educador e da educação como valor central neste processo;
- Beneficiamento da comunidade judaica em geral e das futuras gerações em particular;
- Revitalização da educação como elemento chave na comunidade judaica gaúcha;
- Integração das atividades dos movimentos juvenis com as ações do projeto de Excelência na Educação.

5. Produto a ser gerado

Para tornar mais claros os objetivos, indique, em um parágrafo, quais os produtos que serão gerados através da implantação do projeto.

- Conselho de educação;
- Programa de atividades permanentes visando à melhoria dos processos educacionais na comunidade;
- Avaliação e incorporação de novos modelos, métodos e processos educacionais pelas entidades envolvidas dentro da Comunidade, em especial o CIB.

6. Esboço das estratégias

Indique, em linhas gerais, as estratégias que devem ser utilizadas para a implantação (com sucesso) do projeto.

- Criar um conselho de educação na FIRGS, com participação e representação permanente das entidades (com a presença de profissionais especializados, convidados, de caráter consultivo e permanente, para auxiliar nos planejamentos e dar apoio às ações);
- Qualificar, permanentemente, professores de todas áreas;
- Promover valorização dos professores;
- Educar para a participação em atividades não-formais de educação e elaborar ações para atingir as famílias no fortalecimento da educação informal (caseira);
- Estabelecer um projeto aberto a todas as pessoas da comunidade, com inclusão explícita dos membros do interior do Estado.

7. Etapas a serem empreendidas (planejamento e implantação)

Em função das estratégias listadas, organize as etapas que precisam ser empreendidas para a completa implantação do projeto. Se possível, indique o que fazer e como fazer, detalhando melhor as estratégias esboçadas no item anterior.

O que fazer (etapas do projeto)	Como fazer
<p>- Planejar a organização e composição do Conselho de Educação e respectivo programa de atividades.</p> <p>Propostas para o Conselho de “o que fazer”:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Promover qualificação de professores;2. Criar cursos de capacitação profissional (multidisciplinar);3. Apoiar iniciativas da comunidade na área da educação formal e informal;4. Qualificar educação ofertada nas comunidades do interior.	<p>- Reunir o grupo que elaborará o projeto para dar início ao programa.</p> <p>Propostas para o Conselho de “como fazer”:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Qualificar professores através de workshops e cursos de especialização;2. Realizar parcerias com instituições de referência;3a. Fomentar grupos de estudos, que devem ser bem divulgados e atrativos para a comunidade;3b. Ampliar os projetos de estudos solidários;3c. Dar apoio institucional ao ensino da Torá;3d. Fomentar viagens de estudantes a Israel, complementando a educação formal e oferecendo uma importante experiência de vida;3e. Enviar materiais e criar uma forma de contato constante com os pais dos alunos do CIB;3f. Reinventar o ensino do hebraico (promover atividades conjuntas do ensino da língua hebraica com sinagogas e outras entidades);4. Enviar pessoas e materiais para as comunidades do interior, bem como trazer alunos e professores a Porto Alegre para atividades conjuntas (criação de convênios com escolas do interior).

8. Dimensionamento de recursos

Tendo em vista as etapas a serem empreendidas, faça uma primeira avaliação dos recursos necessários na implantação do projeto: recursos humanos, recursos financeiros, infra-estrutura física, tempo e outros aspectos considerados importantes.

Item	Dimensionamento
Recursos humanos	Conselho: membros permanentes (máximo 10 membros), considerando experiência, senioridade e reconhecimento público; Convidados: indivíduos especialistas, convidados por temática a ser discutida, em função da pauta.
Recursos financeiros	Em função dos projetos a serem desenvolvidos (que serão definidos pelo Conselho), estima-se que as ações listadas no quadro anterior poderiam ser mantidas por 250 mil reais/ano, conforme segue: - Qualificar professores: 50 mil reais para formar 20 professores; - Subsidiar curso técnico: 30 mil reais para formar 60 profissionais; - Grupos de estudos: custo 0 para atender 50 participantes; - Estudos solidários: custo 0 para atender 50 participantes; - Ensino da Tora: 10 mil reais para formar 30 alunos; - Viagens a Israel: 100 mil reais para subsidiar 40 viagens; - Material informativo: 30 mil reais para informar 1000 famílias; - Ensino de Hebraico: 10 mil reais para formar 40 alunos; - Viagens ao interior: 20 mil reais para qualificar o ensino de 200 alunos.
Infra-estrutura física	- Para o conselho: não será necessária (utilização de espaços disponíveis); - Para os projetos: a ser definida, de acordo com as atividades.
Tempo	Atividade permanente.

9. Equipe envolvida

Entendidas as etapas e recursos necessários, indique quem estará envolvido no projeto. Se possível, indique nomes de pessoas. Se não for possível, indique entidades e cargos ou perfil desejado aos componentes da equipe. Ao escolher a equipe, analise legitimidade, conhecimento e motivação. Faça isso para cada um dos itens a seguir:

Atuação (quem irá...)	Equipe
9a. Detalhar o projeto	Atuais integrantes do grupo de discussão do anteprojeto de educação. Relativo ao conselho, a equipe definirá: (i) proposta de regimento interno; (ii) dinâmica de funcionamento, e (iii) nomes (sugeridos) para posterior escolha pela FIRGS.
9b. Executar o projeto (nomes e funções)	O conselho gerenciará o programa. Os projetos a serem implementados, serão executados por grupos de especialistas da Comunidade, de acordo com os objetivos de cada projeto gerado.
9c. Patrocinar o projeto (ações do Conselho)	Fundo Comunitário, FIRGS, recursos de agências internacionais/nacionais, outros patrocinadores.
9d. Servir de conselheiro (participar do conselho)	- Claudia Costin (Fundação Civita); - Sergio Foguel (Instituto Hospitalidade de Salvador); - Outros nomes de consenso.
9e. Servir de apoio na condução do projeto (nomes e funções)	A definir, de acordo com os projetos a serem desenvolvidos.

10. Estrutura gerencial e administração do projeto

Uma vez explicitada as pessoas, entidades e funções envolvidas, esclareça como o projeto será gerenciado. Em particular, esclareça os aspectos associados a:

Dimensão	Detalhamento
Gerenciamento do projeto	Como se trata de programa permanente de atividades múltiplas, seu gerenciamento deve ser realizado pelo Conselho, proposto neste anteprojeto, ou por um núcleo executivo que venha a ser criado pelo Conselho.
Lideranças na condução do projeto	- Especialistas da Comunidade com participação em Educação de forma profissional; - CIB.
Necessidade e forma de mobilização de atores envolvidos	- Primeira etapa (membros do conselho): divulgação, demonstração, uso de exemplos externos, diálogos; - Segunda etapa (especialistas convidados): a definir, de acordo com os projetos a serem desenvolvidos.
Necessidade e forma de capacitação de recursos	- Primeira etapa: não há recursos envolvidos; - Segunda etapa: a definir, de acordo com os projetos a serem desenvolvidos.

11. Cronogramas

Liste no quadro a seguir as etapas enunciadas no item 7 e, a seguir, indique quando elas devem ocorrer ao longo do tempo. Conforme a dimensão do projeto, organize o cronograma em semanas, quinzenas ou meses.

Etapa	Meses																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Formação do conselho e programa de atividades	X	X																
Qualificação de professores							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cursos de capacitação profissional							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Iniciativas de educação formal e informal			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Qualificação da educação ofertada no interior												X	X	X	X	X	X	X

12. Avaliação dos dados existentes – somente para a implantação dos projetos

Indique onde existem dados (informação, conhecimento) que sejam necessárias para a implantação do projeto ou que possam auxiliar na sua condução.

Dados necessários	Onde podem ser obtidos
Nº de possíveis alunos dentro da comunidade	Uso do censo de 94, cadastro de entidades, trabalho já elaborado pelo CIB, realização de censo.
Identificação de referenciais (instituições e modelos)	Contatos com centros de excelência reconhecidos em outras comunidades, Internet, profissionais da área de Educação, membros da Comunidade, corpo técnico do CIB.
Fontes externas de financiamento	Levantamento a ser feito pelo conselho.

13. Avaliação tecnológica

Caso o projeto envolva desafios tecnológicos, indique quais as dificuldades, como elas podem ser superadas, qual o nível tecnológico esperado.

Desafios tecnológicos	Como pode ser superado
Aplicável apenas nas ações (etapas posteriores).	-

14. Análise política

Indique quais as dificuldades políticas na condução do projeto e como elas podem ser amenizadas. Indique quais os apoios políticos que o projeto pode receber e como esse apoio pode ser mobilizado.

Desafio/apoio político	Como pode ser superado/mobilizado
Legitimar o Conselho de Educação: aceitação dos membros convidados do Conselho pelos demais membros da Comunidade e instituições.	Divulgação, demonstração, uso de exemplos externos, diálogos, etc.

15. Avaliação do impacto ambiental

Indique se o projeto possui impacto ambiental (negativo ou positivo). Se houver impacto negativo, recomende ações para que o mesmo seja minimizado. Se houver impacto positivo, recomende ações para que o mesmo seja divulgado.

Impacto ambiental	Recomendações
Não aplicável	Não aplicável

16. Avaliação do impacto social e identificação de interessados

Indique se o projeto possui impacto social (negativo ou positivo). Se houver impacto negativo, recomende ações para que o mesmo seja minimizado. Se houver impacto positivo, recomende ações para que o mesmo seja divulgado. Identifique os envolvidos e interessados.

Impacto social	Recomendações
Positivo	Identificar e divulgar projetos de apelo social, para facilitar a busca de apoio financeiro.

17. Avaliação de riscos

Faça uma avaliação dos riscos associados ao projeto: o que pode impedir a implantação do projeto? O que pode levar o projeto ao fracasso mesmo após a sua implantação?

Riscos	Recomendações
Escolha inadequada de estratégias para atingir as metas.	Revisão contínua das estratégias e reformulação, quando necessário.
Falta de apoio das entidades e FIRGS para implementação das ações do Conselho.	Divulgação, demonstração, uso de exemplos externos, diálogos, etc., para observação dos benefícios do projeto para a comunidade judaica do RS.
Envolvimento de pessoas “marcadas” politicamente.	Participação de pessoas “neutras” politicamente.

18. Análise financeira e investimentos necessários

Faça uma análise financeira do custo do projeto. Em particular, identifique o investimento mínimo necessário para a implantação do projeto (modesto). Identifique também o investimento que seria necessário para a plena implantação do projeto, com todos os atributos desejados.

Cenário (descrever)	Investimento envolvido
Modesto	100 mil reais/ano, enxugando as ações e contando com maior apoio voluntário.
Normal	250 mil reais/ano, associado à implementação das ações listadas.
Opulento	400 mil reais/ano, multiplicando ações de fomento a excelência na educação.

19. Fontes de apoio financeiro

Identifique fontes de fomento que podem ter interesse no apoio ao projeto. Estime quais os recursos que podem ser reunidos junto às potenciais fontes de financiamento.

Fonte de fomento	Recursos que podem ser obtidos
Fundo Comunitário	30 mil reais
FIRGS	20 mil reais
Recursos de agências internacionais	100 mil reais
Recursos de agências nacionais	50 mil reais
Patrocinadores interessados.-	50 mil reais

20. Avaliação de esforço e do retorno sobre o investimento

Considerando todas as avaliações anteriores, faça uma avaliação quantitativa ou qualitativa dos benefícios que o projeto pode carrear, do esforço envolvido, dos custos envolvidos e do retorno sobre o investimento. Responda se o projeto é relevante e se justifica o esforço e investimento previsto.

Benefícios	Ampla fortalecimento e qualificação da Comunidade, promovendo a sustentabilidade de longo prazo.
Esforço	- Médio (para estabelecimento do Conselho); - Grande e permanente (para a implementação das ações).
Custo	- Reduzido: para implantação do Conselho; - Moderado: para implementação das ações.
Retorno	Perspectiva da continuidade da identidade da Comunidade Judaica, fortalecida através do reconhecimento da excelência na educação. Anualmente, as ações listadas têm o potencial de beneficiar: 20 professores a serem formados em cursos de especialização, 60 alunos formados em curso técnico, 50 participantes em grupos de estudos, 50 participantes em projetos de estudos solidários, 30 alunos em Torá, 40 alunos em hebraico, 1000 famílias recebendo informações de educação, 40 viagens de alunos a Israel, 200 alunos do interior beneficiados em função da qualificação do ensino.
Vale a pena?	Sim.

ANEXO A

Reportagem do jornal Zero Hora de 20 de janeiro de 2006, relatando a repercussão do projeto Comunidade Judaica – Século XXI na comunidade judaica gaúcha do bairro Bom Fim



ZH BOM FIM



ANO 1 - Nº 007

PORTO ALEGRE, SEXTA-FEIRA, 20 DE JANEIRO DE 2006

Esta edição circula com 18.200 exemplares nos bairros Bom Fim, Santana, Farraguê e a parte do Rio Branco

Em busca de renovação

Estudo revela interesses da comunidade judaica no Estado para planejar o futuro

Investir em cultura, em educação e na aproximação dos jovens. São essas as intenções da comunidade judaica expressas nos resultados de uma pesquisa realizada pela Fundação Empreendimento Faculdade de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FURG). O levantamento, encomendado pela Federação Israelita do Rio Grande do Sul (FIRGS), é resultado de uma série de entrevistas feitas junto a instituições judaicas e tem objetivo claro: estabelecer metas para os próximos dez anos.

O projeto Comunidade Seculo XXI começou a se firmar a partir de uma constatação geral dos líderes da comunidade:

As instituições estão desorganizadas, e as entidades ficam esvaziadas. Há uma necessidade de reformulação – afirma Jerbas Milimsky, integrante do grupo que deu origem ao projeto.

As entrevistas foram realizadas com 500 famílias – uma amostragem grande, considerando que existem 2 mil famílias judaicas no Estado. Outras 500 pessoas foram consultadas em entrevistas individuais. A pequena participação da faixa-etária de 18 a 27 anos revelou informações comportamentais.

– Vimos que, na idade adulta, as pessoas se afastam do convívio comunitário, retornando depois – explica o professor José Luis Ribeiro, coordenador da pesquisa.

Baseados nos dados, sete grupos de trabalho elaboraram pré-projetos para serem executados por clubes, escolas e entidades. Em março, todos serão convidados a participar deste processo.

– Queremos desde projetos pequenos, como a centralização de bibliotecas em um local, até realizações maiores – afirma Milimsky.

A PESQUISA

Figura dados expressivos apontados pelo projeto Comunidade Seculo XXI

Engajamento

Das 500 famílias entrevistadas

34% dizem ter engajamento moderado com as ações judaicas

5% dizem não ter nenhum engajamento

Exatidão

As datas comemoradas pelas famílias em casa



Mais lembrados

As entidades judaicas mais mencionadas



Lazer

O esporte preferido é o futebol, com **15%** das respostas. A atividade de lazer preferida é cinema e teatro, com **76%** das respostas.



A pesquisa, encomendada pela Federação Israelita do Rio Grande do Sul (FIRGS) aponta hábitos da comunidade judaica no Estado, cujo hábito é retratado pelo artista plástico Payline Laks Eskin na obra Os Ingressos. Laks está sobre o trabalho de moradores da Santana na página 8

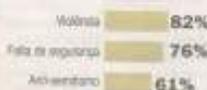
Carências

Desenvolve pouco atividades pelas entidades judaicas



Preocupações

O que teme a comunidade



Tecnologia

Uso de computador e Internet

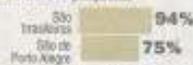


Planos para o futuro

72% preferem viajar, **34%** estudar

Origem

De origem pesquisada



Fonte: Fundação Empreendimento Faculdade de Engenharia da FURG

ANEXO B

Convite para o seminário do projeto Comunidade Judaica – Século XXI publicado no
jornal Zero Hora de 12 de março de 2006

apresenta, além de vantagens, benefícios aos trabalhadores.

— Dão 10 milhões de pares de tênis produzidos no Brasil, pelo preço de R\$ 100 milhões de pares (isto é, quatro mil reais) — lembra Luciano.

Em cinco anos, uma criação original veio da fábrica e permitiu aos casais por seis meses. Hoje, por conta da agilidade da planta, esse prazo caiu pela metade. Pela facilidade de criar, proporcionado pela Internet, o plantão de plantas chegou ao público e os pedidos nas vitrines em pouco dias.

Má qualidade também faz danos à saúde

A Ota Inertia Brasil, que produz tênis para marcas de elite e sport, vive essa situação. Segundo o diretor comercial, Paulo Pinheiro, todo tênis que é desenvolvido de uma má-



Modelos sofisticados hoje surgem poucos dias após a produção dos originais.

na modelo para garças se tornam.

— São copiadas as modelagens e variadas nas cores. Para competir no mesmo público, fazem tênis de R\$ 200 por R\$ 100, com qualquer qualidade.

De acordo com pesquisa de Teopólitou realizada para o Instituto Danemann-Siemens, o Brasil DS Footwear Company e a Warner Book Company Products, em abril deste ano, a produção de produtos no segmento tênis — roupas e tênis — teve de pagar valor adicional para atingir 20% do déficit da Previdência Social. A estimativa é de que os consumidores brasileiros paguem por

esse R\$ 2,3 bilhões com tênis piratas.

A pirataria também traz prejuízos à saúde. Segundo a ortopedista e traumatologista David Gusmano, de Porto Alegre, além de má qualidade causam dores nos tornozelos, que geram má postura de ligamentos e de músculos e danos nos pés.

Necessariamente, atraiu dois pacientes que resgataram o direito concedido, no momento em que os consumidores do estado dos EUA (Califórnia) embargaram — conta.

— A pirataria também traz prejuízos à saúde. Segundo a ortopedista e traumatologista David Gusmano, de Porto Alegre, além de má qualidade causam dores nos tornozelos, que geram má postura de ligamentos e de músculos e danos nos pés.

Antes de entrar em litígio, o governador Germano Rigotto, em maio deste mês, comprometeu-se a colocar em operação ainda neste mês a Delegacia de Combate à Pirataria no Estado, com sede em Porto Alegre.

— Nessas condições para que as políticas aprendam a reconhecer um calçado falsificado e possam trabalhar na apreensão a uma marca de — afirma Kirsch.

Governo e condições jurídicas da Associação Brasileira de Combate à Pirataria, Antônio Góes, de um plantão realizado em 1997, uma taxa de 7% do mercado. Hoje, a taxa máxima é de que varia 10%.

da estratégia deste anúncio?

ATÉ NOS ANÚNCIOS DA DA CASOS REAIS.

UNISINOS

secretaria do MBA: (51) 3390.8117
a Direção UNISINOS: (51) 3391.1123

miba@unisinos.br
www.unisinos.br/miba

BA UNISINOS

Federação Israelita do RS CONVIDA

WORKSHOP DO PROJETO COMUNIDADE JUDAICA - SÉCULO 21

Participe na identificação de projetos de valor para a sua comunidade.

Dia: 19 de março de 2006.
Horário: das 10h às 14h.
Local: Clube Campestre Macabi - Av. Cel. Marcos, 1345.

Inscrições gratuitas até dia 16/3, pelo fone 3311-0379.

