

## **ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

### **EVIDÊNCIAS DE CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE OPERAÇÕES PARA A MODELAGEM DE SERVIÇOS SOCIAIS**

#### **AUTORES**

##### **GUILHERME DANTAS NOGUEIRA**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
guitrincon@hotmail.com

##### **NOEL TORRES JÚNIOR**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
ntjr.bhz@terra.com.br

#### **RESUMO**

Discute-se neste artigo a modelagem dos serviços prestados pelas organizações do Terceiro Setor, que é um passo para seu planejamento. Advoga-se que tal procedimento seja realizado utilizando-se métodos e técnicas da gestão de operações, uma vez que isto contribui na melhoria dos resultados, visto o aprimoramento no detalhamento e definição do conceito, processo e sistema dos serviços. Neste sentido, apresenta-se, primeiramente, revisão bibliográfica sobre planejamento e modelagem de serviços, e discute-se os principais procedimentos de gestão de operações utilizados nessas atividades. Em seguida, examina-se um estudo de caso que apresenta os resultados de uma pesquisa realizada no programa social Beira Linha, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Alguns dos procedimentos estudados foram utilizados para a modelagem do serviço Oficina de Esportes, oferecido pelo programa, tal como pôde ser constatado após a coleta de dados. Por sua vez, esta envolveu entrevista em profundidade, análise documental e observação direta. Finalmente, aponta-se diretrizes para a utilização de procedimentos de gestão de operações, tendo em vista as situações encontradas.

#### **ABSTRACT**

The modeling of the Third Sector organizations services, which is a step to its planning, is discussed in this paper. It is defended that the procedure should be done by means of operations management methods and techniques, once that contributes in the enhancement of the results, due to the concept, processes and service system, detailing improvement. In that sense, first of all, a bibliographic review of planning and modeling of services is presented, and the major operations management procedures used in those activities are discussed. Then, a case study that shows the results of a research done in the social program Beira Linha, of the Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, is examined. Some of the studied procedures were used to the modeling of the service Oficina de Esportes, offered by the program, as it could be seen after the data gathering. That involved deep interviews, documental analysis and direct observation. Finally, ways to using operations management procedures are pointed, towards the faced outcomes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Operações, planejamento, serviços.

## 1 INTRODUÇÃO E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Vários fatores têm levado a um grande crescimento, a partir do último quarto do século XX, do chamado Terceiro Setor. Este compreende uma ampla gama de serviços, sendo todos prestados por indivíduos, organizações ou outras instituições, para comunidades e/ou grupos sociais distintos ou gerais, sem fins lucrativos (FALCONER, 1999). Em seu escopo encontram-se, dentre outros, igrejas, fundações, organizações não governamentais (ONG), associações de bairros, projetos e programas sociais (TEODÓSIO, 2001).

Vistas de uma forma prática e geral, as organizações do Terceiro Setor apresentam similaridades com as empresas privadas prestadoras de serviços, na medida em que as mesmas podem ser vistas como processos produtivos que devem ser eficientes, eficazes e efetivos. Se analisadas dessa forma, especificamente sob o prisma da área de gestão de operações, várias características podem ser enumeradas nessas organizações, que são comuns às empresas que possuem fins lucrativos. Dentre outras, os serviços do Terceiro Setor também oferecem a seus clientes um bem de natureza intangível e dependem de suas competências – ferramentas e recursos com as quais seus gestores podem contar – para que alcancem seus objetivos. Por outro lado, as organizações de Terceiro Setor possuem desafios próprios, que demandam pelo desenvolvimento de sistemas de gestão e operações próprios (FALCONER, 1999). Nesta mesma perspectiva, Myers e Sacks (2003) argumentam que embora as organizações sem fins lucrativos possam aprender e interpretar sistemas de gestão utilizados pelos setores público e privado, há dificuldades em se importar idéias sem se interpretar o contexto e a cultura do setor. E mais, sem se levar em consideração as relações já desenvolvidas dentro de suas organizações. Esses fatos, concomitantemente ao crescente número dessas organizações presentes na sociedade, vêm motivando os teóricos das escolas de administração a estudarem seus modelos de gestão e paradigmas, mas ainda pouco foi desenvolvido no campo.

Ao levar-se em consideração que o Terceiro Setor apresenta uma grande gama de serviços, constituindo-se em algo heterogêneo e complexo, faz-se necessário adaptar e desenvolver práticas e métodos de gestão de modo diferenciado para alguns deles. Levando em conta essa ponderação, o presente trabalho focaliza-se sobre práticas e métodos para a modelagem de serviços sociais, que é um passo para seu planejamento. Nesta direção, utiliza-se, como ponto de partida, o trabalho de Rosen (1993). Este autor propõe uma abordagem gerencial e sistemática para o planejamento e controle de serviços sociais.

O planejamento do serviço pode ser entendido em dois níveis: no primeiro nível, o plano mestre, que traça uma visão mais abrangente do serviço como um todo, descrevendo os problemas dos clientes, os tratamentos (serviços) a serem entregues e os resultados últimos a serem alcançados; no segundo nível, o planejamento tático, em que se detalha, de modo pormenorizado, como os tratamentos serão realizados e os seus resultados intermediários esperados. Em ambos os níveis, o presente texto trabalha com a seguinte hipótese: *Métodos e ferramentas relacionados à modelagem de operações e utilizados pela gestão de operações de serviços com fins lucrativos podem ser aplicados a serviços sociais.*

Baseando-se na nisto, busca-se neste trabalho discutir e evidenciar a aplicação de métodos e ferramentas relacionados à modelagem de operações de serviços prestados pelas organizações do Terceiro Setor. Para tanto, o mesmo foi dividido em duas partes. Na primeira, realiza-se uma revisão bibliográfica, em que o modelo de planejamento proposto por Rosen (1993) é apresentado. Discute-se, também, os principais métodos e ferramentas utilizadas para a modelagem e o planejamento de serviços com fins lucrativos, propostos pela área de gestão de operações em serviços. Na segunda, examina-se os resultados de uma pesquisa de campo realizada em um programa social, em que foram identificados o uso de alguns métodos e ferramentas, e as dificuldades e vantagens são relatadas. Finalmente,

aponta-se algumas diretrizes para a utilização de métodos e ferramentas propostos pela área de gestão de operações em serviços, face aos problemas e especificidades encontrados.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 O Planejamento de serviços sociais

Vários problemas podem ser apontados quando não se faz um planejamento adequado. A literatura sobre projetos sociais é rica de exemplos deste tipo. A falta de planejamento leva, na maioria das vezes, a uma pobre definição das atividades e dos objetivos esperados, bem como a uma falta de definição das responsabilidades sobre o gerenciamento do serviço. Estes problemas dificultam a captação de recursos e o cumprimento dos acordos/contratos estabelecidos. Portanto, a realização de um o bom planejamento (criativo, lógico e participativo) se faz necessária (BOMFIM, 2003; PFEIFFER, 2005).

Rosen (1993) enfatiza a importância do planejamento como um meio que possibilita aos gestores dos serviços sociais compreenderem, organizarem e lidarem de modo mais adequado com as complexidades inerentes a serviços deste tipo. Em última análise, isto leva a um melhor resultado final, esperado do serviço. Este autor argumenta, ainda, que serviços sociais devem ser planejados respeitando-se algumas premissas básicas, detalhadas a seguir:

1. Trabalhar, como objetivo último, pela satisfação do bem estar e dos interesses de seus clientes, o que implica que o bem estar do cliente se sobrepõe ao do prestador de serviços;
2. Todas as atividades devem ser deliberadas e ter um propósito;
3. É responsabilidade do prestador de serviços conduzir as atividades para seu sucesso, sem, contudo, negar a participação do cliente no sucesso do serviço ou auferir ao mesmo, responsabilidade pelas atividades;
4. Todos os serviços prestados devem ser passíveis de críticas e se submeterem a padrões de transparência (*accountability*). O prestador de serviços deve ser transparente a seus clientes, a ele mesmo, a seus colegas e às instituições sociais que sancionam sua prática profissional. É este princípio da transparência que envolve os padrões de eficácia e eficiência organizacional, prezando, em última análise, pelo cumprimento das metas organizacionais de tempo, qualidade, quantidade e custos envolvidos no serviço prestado;
5. O comportamento humano bem como os processos de mudança do mesmo são complexos e multideterminados, portanto, a mesma técnica de intervenção não será efetiva com todas as situações, clientes e problemas;
6. O próprio critério usado para definir os níveis de eficácia do serviço, e de validade do conhecimento profissional, servirão de padrões para atestar evidências empíricas para futuras análises. O conhecimento demonstrado por evidência empírica, se possível, é preferível àquele atestado por qualquer outro método. E, por isto, avaliações empíricas da eficácia do serviço são necessárias para provar a existência do conhecimento profissional e para demonstrar a transparência do serviço (ROSEN, 1993).

Rosen (1993) propõe uma estrutura lógica para a prática de planejamento de serviços sociais. O autor estabeleceu um quadro de trabalho (*Framework*) que facilita a tomada de decisão e a avaliação por parte dos responsáveis pelo serviço. Esta sistemática pode ser decomposta em quatro etapas:

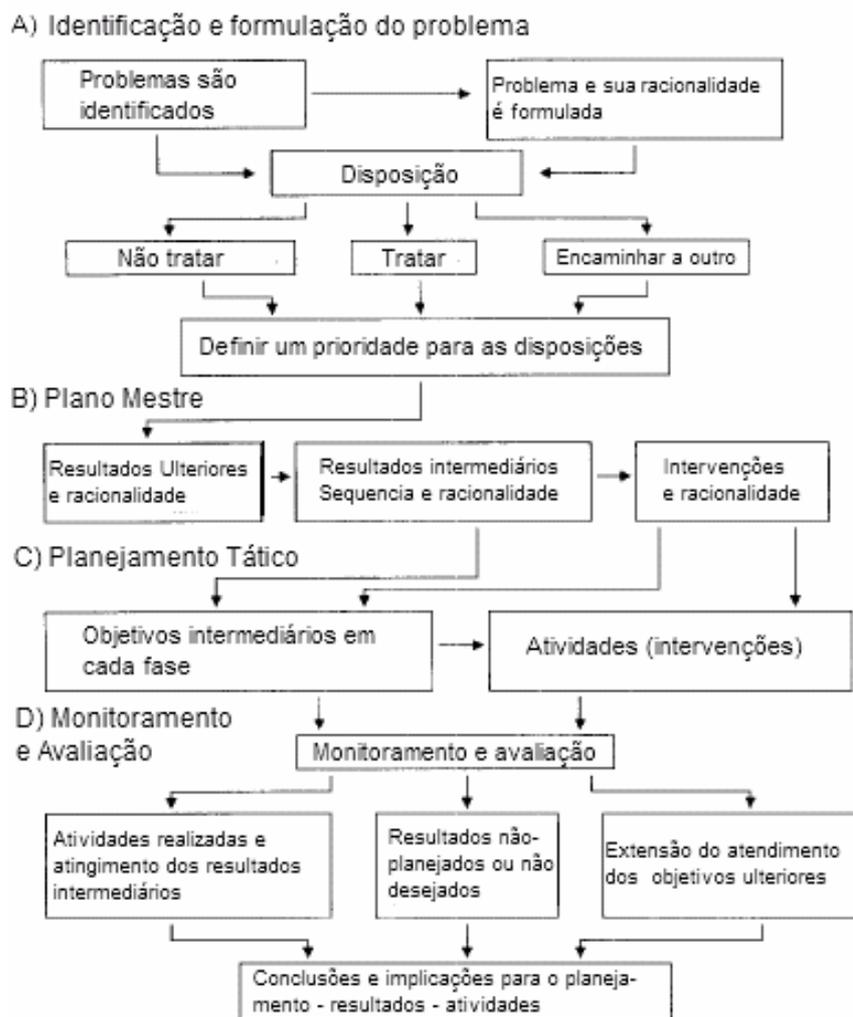
- Primeira etapa - Identificação e formulação do problema: um serviço social surge da existência de problemas percebidos pela comunidade e existentes nos potenciais clientes do serviço. Uma análise da dimensão e da complexidade do problema deve ser

realizada, utilizando-se de várias fontes (Exemplos: potenciais clientes, seus familiares, autoridades locais, pesquisadores). Nesta etapa, decide-se a disposição que deverá ser tomada com relação ao problema (tratamento, não-tratamento ou encaminhamento a outra parte). Esta disposição deverá ser tomada considerando a severidade, disponibilidade de recursos e complexidade do problema.

- Segunda etapa – Plano Mestre: Os serviços sociais apresentam dois tipos de resultados. Se tomados horizontes temporais mais ou menos longos, pode-se distinguir resultados diretos ou intermediários, num horizonte de curto prazo, e os resultados ulteriores ou fins, nos horizontes mais longos. Isto ocorre porque estes serviços visam como objetivo final, melhorar ou restabelecer a situação de uma dada realidade. Os objetivos fins são atingidos se os objetivos intermediários forem atingidos de modo satisfatório. Nesta etapa os objetivos intermediários e os fins são definidos e descritos, bem como as atividades que deverão ser realizadas para o atendimento dos mesmos.
- Terceira etapa – Planejamento Tático: consiste no detalhamento das atividades, apontadas no Plano Mestre, que deverão ser realizadas. Quanto maior o grau de detalhamento e compreensão destas atividades por parte da equipe responsável pelo serviço, mais fácil será a implementação e o monitoramento do mesmo.
- Quarta etapa – Monitoramento e Avaliação do Serviço: é um elemento central para o planejamento sistemático do serviço. Enquanto o Plano Mestre e Tático pode ser entendido como algo mais formalizado e rígido, o monitoramento transforma estes dois planos em um processo dinâmico. Isto ocorre na medida que o monitoramento identifica as discrepâncias entre os planos e sua implementação e seus resultados intermediários, propondo ações de correção. A avaliação analisa o cumprimento dos objetivos fins e identifica a ocorrência de objetivos não-planejados ou não-desejáveis.

A figura 01 retrata o modelo exposto anteriormente.

Figura 01 – Planejamento dos Serviços Sociais



Fonte: Adaptado da Figura 01 de Rosen (1993).

Considerando o modelo exposto e as particularidades apontadas, acredita-se que a sistemática de Rosen (1993) facilita o trabalho do gestor de serviços sociais tornando sua utilização, uma boa opção como ferramenta de planejamento.

## 2.2 Métodos e ferramentas de planejamento

A área de gestão de operações de serviços contempla vários elementos chave. Wemmerlöv (1990) sintetiza os principais elementos chaves abarcados pelo projeto e a operação de um sistema de serviço. Esta síntese é apresentada no Quadro 01.

Quadro 01 - Elementos que compõem o projeto e a operação de um sistema de serviço

Elementos	Descrição
Papel estratégico	Vantagem competitiva, forças e fraquezas.
Instalação de serviço	Localização, <i>Layout</i> , Atmosfera de Serviço.
Projeto do processo	Grau de participação do cliente, especificação do papel do cliente no processo de serviço, da tecnologia, fluxo e manuseio de materiais, tempo de serviço, flexibilidade, potencial para mecanização e automação.

Bens	Projeto de produto
Força de trabalho	Habilidades, projeto de trabalho, tempos padrões.
Sistema de planejamento e controle	Previsão de demanda. Planejamento de capacidade. Gestão de estoques. Planejamento das tarefas. Controle da qualidade. Manutenção. Sistema de recompensa. Sistema de Informação.
Programa de marketing	Papel da força de trabalho enquanto agente de promoção do serviço.
Relacionamento com outros processos de serviços	Interações, agregações ou eliminações de processos ou atividades.

Fonte: adaptado de Wemmerlöv (1990)

Uma confrontação dos componentes deste projeto de operações de serviço com o *Framework* para o planejamento de serviços sociais proposto por Rosen (1993) revela que vários itens presentes no primeiro não são explorados pelo segundo. Obviamente, não se espera que todos os elementos chave tratados no contexto da Gestão de Operações de Serviço sejam contemplados pelo *Framework*. Neste, a análise se concentra nas etapas referentes ao Plano Mestre e ao Planejamento Tático. Desta forma, elementos como o projeto do processo e a força-de-trabalho precisam ser planejados e incorporados de modo satisfatório no Planejamento de Serviços Sociais. Isto, visto de forma analítica, contribui para a modelagem dos serviços sociais, levando a melhorias no processo de planejamento.

À luz de uma revisão bibliográfica, entende-se que os elementos projeto do processo e força-de-trabalho podem ser decompostos em três aspectos básicos:

- i) **Conceito de serviço:** Refere-se aos benefícios e à utilidade que o serviço como um todo, e seus sub-serviços, pretendem fornecer ao cliente. Cobre tanto uma descrição das necessidades dos clientes que serão satisfeitas, como uma descrição de como isto irá ocorrer, na forma dos componentes do pacote de serviço planejado.

Goldstein et al. (2002), Johnston e Graham (2002) e Clark et al. (2000) reportam a importância de se entender e descrever o conceito de serviço. Segundo estes autores o conceito de serviço desempenha um papel chave no desenvolvimento. Apesar do termo ser bastante usado ao se descrever o desenvolvimento de serviços, pouca coisa se sabe a respeito do seu papel e do modo como o mesmo deve ser criado. Na visão destes autores o conceito de serviço contribui para se estabelecer uma visão coerente de como o serviço deve ser entendido nas mentes dos gerentes, empregados e clientes. Além disso, assume-se que um conceito de serviço claramente articulado pode ser usado como uma ferramenta para alinhar as diferentes funções corporativas, empregados e clientes. Portanto, sua elaboração, efetiva explicitação e comunicação podem configurar-se como uma ferramenta de alinhamento, por meio da qual as funções internas da empresa (operações, marketing, finanças) possam acompanhar os seus papéis e as contribuições umas das outras para o serviço entregue ao cliente.

Johnston e Graham (2002) e Clark et al. (2000) discutem a necessidade de integração do conceito de serviço entre as principais funções internas da empresa (operações, marketing, finanças). Neste sentido os autores sugerem que o mesmo contemple quatro dimensões: i) Experiência do serviço: experiência direta do processo de serviço percebida pelos clientes; ii) Resultado do serviço: benefícios declarados ou assumidos que são fornecidos para o cliente; iii) Operação de serviço: o modo como o serviço será entregue; e iv) Valor do serviço: o benefício que os clientes percebem estar coerente com a ponderação do serviço em relação a seu custo. Na visão destes autores o conceito de serviço deve ser usado como um construto que facilitará a comunicação e o alinhamento de idéias para as diferentes

áreas envolvidas, durante as diferentes fases do desenvolvimento de um serviço. Nesse sentido, os autores sugerem o método de Mapeamento da Capacidade (Capability Mapping) como um meio para a elaboração, a formalização e a divulgação do conceito de serviço.

Goldstein et al. (2002) realça a importância acadêmica de se estruturar meios para que o conceito de serviço possa ser usado para criar um maior alinhamento organizacional, não só superando conflitos normalmente existentes entre o que o serviço entrega (resultados do serviço) e como ele entrega (o processo), mas também ligando as necessidades dos clientes, com o projeto do serviço e com as intenções estratégicas da organização.

- ii) Processo de serviço: é a rede de atividades paralelas ou seqüenciais que devem ser realizadas para a produção do serviço. Considera que algumas premissas relacionadas aos fornecedores e clientes serão respeitadas, portanto, a empresa não tem um controle direto sobre todas as partes, mas deve ser capaz de dominar o processo como um todo.

O processo de serviço é diferente do processo do cliente. Processo de serviço se refere ao protótipo ou modelo de vários processos de clientes, portanto, pressupõe que a empresa seja capaz de lidar com diferentes clientes, cada um com seu processo em particular. Para tanto, ele consiste no agrupamento ordenado e planejado das várias atividades normalmente realizadas pelos clientes.

- iii) Sistema de serviço: inclui os recursos disponíveis na empresa para colocar em prática o conceito de serviço. Pode ser decomposto em quatro sub-sistemas:

- a) Funcionários: Estão relacionados com o projeto dos postos de trabalhos. No desenvolvimento do serviço, deve-se planejar, também, como deverá ser o recrutamento e o treinamento dos funcionários.

- b) Clientes: Devem ser entendidos como parte dos recursos da empresa, portanto o sistema de serviço deve ser planejado para que o cliente interaja e participe suavemente e facilmente no processo do serviço. Nesta interação, o Marketing exerce um papel importante. Ele deve planejar as informações que serão enviadas aos clientes, de modo que reflitam adequadamente o conceito e o processo de serviço pretendido. O Marketing deve informar ou mesmo treinar o cliente, pois este pode atuar como co-produtor do serviço.

- c) Recursos técnicos e físicos: Incluem não somente os recursos da empresa, mas também os recursos dos fornecedores e dos clientes que são necessários para o serviço. Aqui também, deverão ser planejadas as evidências físicas do serviço.

- d) Organização e Controle: Incluem vários elementos como a estrutura organizacional que será adotada, o sistema de suporte administrativo (exemplos: sistema financeiro, sistema de pagamento, sistema de informação), a interação, o diálogo com clientes e outras partes interessadas (exemplos: sistemas de *feedback* e controle das reclamações e da insatisfação. Isto inclui os horários de funcionamento, número do telefone, etc.), e finalmente, a organização das várias atividades relacionadas ao marketing (EDVARDSSON, 1997 e 2000).

Por fim, o desenvolvimento destes três aspectos básicos do serviço (conceito, processo e sistema) pode ser realizado por meio de diversos Métodos e Técnicas. Por sua vez, estes podem ser entendidos como os conhecimentos normalmente estruturados em passos, ou relacionados com alguma atividade específica, para atingir um determinado objetivo.

Proporciona-se no Quadro 02 uma visão geral de vários desses Métodos e Técnicas que podem ser utilizados para a modelagem do serviço. Sua aplicação é sugerida na referência bibliográfica indicada. Lembra-se, ainda, que um mesmo serviço social não necessita utilizar todos os vários Métodos e Técnicas listadas.

Quadro 02 - Métodos e Técnicas para o Projeto do Serviço

Aspecto		Método/técnica e referência bibliográfica selecionada
Conceito		Método <i>Pugh</i> (RAMASWAMY,1996) Brainstorming Pacote de benefícios (GRÖNROOS, 2003) “Mapeamento” do Conceito (CLARK et al., 2000 e JOHNSTON E GRAHAM, 2002)
Processo	Descrição do Processo	<i>Blueprinting</i> (SHOSTACK, 1984; ZEITHAML e BITNER, 2003) <i>Functional Analysis System Technique – FAST</i> (RAMASWAMY ,1996)
	Definição do Processo	Simulação Teorias de Filas <i>Quality Function Deployment – QFD</i> (STUART e TAX, 1996) <i>Service Failure Mode and Effect Analysis – SFMEA</i> (ROTONDARO, 2002) <i>Service Problem Deployment</i> (STAUSS, 1993) <i>Poka-Yoke</i> (CHASE e STEWART,1993)
Sistema	Localização	Método de ponderação dos fatores locacionais, Método de cobertura máxima (CORRÊA e CAON, 2002)
	<i>Layout</i>	Por Processo, por Produto ou Posicional (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)

Neste trabalho, propô-se a aplicação de algumas dessas técnicas sobre o estudo de caso desenvolvido. Essas foram o Pacote de Benefícios de Grönroos (2003) e o “Mapeamento” do Conceito de Clark et al. (2000) e Johnston e Graham (2002) – por meio das quais se definiu o conceito do serviço – e o método do *Blueprinting* de Shostack, 1984; Zeithaml e Bitner, 2003 – por meio do qual se definiu o processo do serviço. Suas explanações teóricas encontram-se a seguir.

### 2.2.1 Técnicas de definição do conceito e do processo do serviço

A prestação de serviços sociais pode ser entendida, muitas vezes, como a oferta de um pacote de serviços que ultrapassa sua proposição inicial, na medida em que se atende não apenas à carência social percebida inicialmente, mas também a outras, como a de estima, convívio social, educação etc, comuns aos públicos beneficiários. Desta forma, o conceito de serviço pode ser definido como um pacote de benefícios, segundo o modelo citado por Grönroos (2003). Dentro desta lógica, o serviço pode ser entendido como uma oferta ampliada, sendo definido por dois elementos: i) pacote de serviços, e; ii) o processo de serviço (a acessibilidade do serviço, a interação com a organização prestadora dos serviços e a participação do cliente).

O pacote de serviços forma os resultados do serviço. Por razões de gerenciamento, distinguem-se três grupos de serviços:

- i) Serviço central: é a razão para uma organização entrar no mercado;

- ii) Serviços (e bens) facilitadores: para que os clientes possam utilizar o serviço central, muitas vezes são exigidos serviços adicionais. Por exemplo: Os hotéis precisam de serviços de recepção. Tais serviços adicionais são denominados serviços facilitadores porque facilitam o uso do serviço central. Se os serviços facilitadores estiverem faltando, o serviço central não pode ser consumido;
- iii) Serviços (e bens) de suporte: não facilitam o consumo nem o uso do serviço principal, mas são utilizados para aumentar o valor do serviço e/ou diferenciá-lo dos serviços dos concorrentes (GRÖNROOS, 2003).

Na visão de Grönroos (2003) a agregação de valor é obtida pelos serviços facilitadores e serviços de suporte. Serviços de suporte, entretanto, são usados somente como um meio de competição. Este autor também coloca que nem sempre é clara a distinção entre os dois:

[...] Um serviço que em uma situação está facilitando o serviço principal - por exemplo, uma refeição de bordo durante uma viagem de longa distância - pode tornar-se um serviço de suporte em um outro contexto, isto é, em um voo de curta duração (GRÖNROOS, 2003, p. 210).

Como destaca Grönroos (2003), apenas o pacote de serviços não é equivalente à oferta de serviços que os clientes percebem. Esse pacote corresponde principalmente ao resultado do serviço, mas nada diz a respeito de como o processo é percebido. Portanto, a percepção do processo de serviço não pode ser separada da percepção dos elementos do pacote de serviços. Assim, o processo deve ser integrado à oferta de serviço.

Devido à simultaneidade da produção e consumo, para a maioria dos serviços, a agregação de valor é obtida pelos serviços facilitadores, serviços de suporte e pela percepção do processo de serviço entregue.

O modelo de oferta ampliada de serviço é útil para se entender o que pode agregar valor em serviços. Percebe-se, por meio deste modelo, quais resultados são importantes para tal objetivo.

Seguindo a mesma linha, Clark et al. (2000) e Johnston e Graham (2002) propõem a criação de um mapa que descreve o conceito do serviço. Neste modelo, o conceito contempla quatro dimensões: i) Experiência do serviço, que explicita a experiência percebida pelos clientes; ii) Resultado do serviço, que explicita o que os clientes recebem; iii) Operação de serviço, que explicita o modo como o serviço será entregue; e iv) Valor do serviço, que explicita o benefício que os clientes percebem estar recebendo. A Figura 02 apresenta o conceito de serviço neste formato. É importante ressaltar que, no caso de serviços do Terceiro Setor, em que a noção de cliente se expande a vários públicos interessados desde os beneficiários diretos dos serviços até a sociedade como um todo (TEODÓSIO, 2001), os clientes atingidos pelos modelos de conceito apresentados são os beneficiários diretos.

Por fim, a definição do processo do serviço é feita por métodos e ferramentas diferentes das utilizadas para a definição do conceito. Para fins de discussão de resultados, utilizou-se neste estudo a técnica *Blueprinting*. Esta, segundo Zeithaml e Bitner (2003), consegue representar com precisão o sistema do serviço, para que as diversas pessoas envolvidas na sua execução possam compreender e trabalhar com o mesmo de forma objetiva, no que diz respeito aos seus próprios papéis ou aos seus pontos de vista individuais. Ele consiste de uma representação visual do processo de serviço, por meio das descrições simultâneas do processo de fornecimento do serviço, os pontos de contato com clientes, os papéis de clientes e funcionários e os elementos visíveis do serviço. Proporciona um caminho para se fazer a decomposição do serviço em seus componentes lógicos elementares, e para que seja feita uma representação gráfica dos passos ou tarefas deste processo, demonstrando os meios pelos quais as tarefas são executadas e a visão do serviço da perspectiva da experiência do cliente

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Adotou-se o método do estudo de casos, que teve como principais fontes de evidências a entrevista em profundidade, a observação direta e a análise documental. Yin (2001) sugere que o estudo de caso seja conduzido quando: (1) a questão proposta é do tipo como e por que; (2) não existe a necessidade de controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais; e (3) o grau de enfoque recai sobre os acontecimentos contemporâneos.

Na elaboração de estudos de caso, o critério de amostragem não se fundamenta em representatividade estatística, mas no interesse teórico. Neste sentido os casos podem ser escolhidos para repetir casos anteriores ou estender uma teoria emergente, ou ainda podem ser escolhidos para enquadrar-se em categorias teóricas e oferecer exemplos de tipos extremos (EISENHARDT, 1989).

A organização amostrada contempla serviços sociais conduzidos por Freis Dominicanos e pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, no seu Campus Universitário São Gabriel, por meio de um programa intitulado Programa Beira Linha.

Devido à proximidade deste programa com a universidade, alguns de seus serviços foram desenvolvidos juntamente com professores, das mais diversas áreas acadêmicas. Utilizou-se como objeto de análise neste trabalho, o serviço intitulado “Oficina de Esportes”, que foi desenvolvido juntamente com um professor da área de gestão de operações. Por sua vez, este atuou como um “facilitador”, ensinando e orientando os outros componentes da equipe na implementação de alguns métodos e técnicas de gestão de operações de serviços. Os dados para a análise foram coletados por meio de entrevistas com o responsável pela Oficina de Esportes no programa, e com o professor facilitador. Foram também consultados, para fins de contextualização e maiores esclarecimentos, relatórios e demais dados sobre o programa. Discute-se, a seguir, os resultados encontrados.

### **4 RESULTADOS ENCONTRADOS**

Como ressaltado por Rosen (1993), os serviços sociais normalmente apresentam objetivos fins ou ulteriores que dependem do cumprimento de objetivos intermediários para serem atingidos. Este foi o caso da Oficina de Esportes. Na visão do coordenador do programa Beira Linha, este serviço não podia ser entendido apenas como se fosse uma “escolinha” de futebol ou vôlei. Isto, pois seus objetivos transcendem àqueles das “escolinhas” de esportes, na medida em que envolvem também o oferecimento um lazer cultural, e buscam a aquisição de novos conhecimentos sobre higiene e valores éticos e educacionais por parte dos jovens etc. Desta forma, o conceito da oficina se encaixa no modelo da oferta ampliada de Grönroos (2003), podendo ser, portanto, definido de acordo com o mesmo. Apresenta-se no quadro 03 o conceito da Oficina de Esportes, segundo este modelo.

Quadro 03 - Conceito do serviço Oficina de Esportes

<b>Serviço Central</b>	<b>Serviços Complementares</b>	<b>Serviços Suplementares</b>
<i>Serviço essencial</i>	<i>Possibilitam o uso do serviço central.</i>	<i>Aumentam o valor do serviço</i>
Atividade Esportiva	Dinâmicas de Grupo Lanche	Informações Culturais e de Saúde Cadastro Avaliação da Atividade Referencial Educacional Passeios Atenção e cuidado dos monitores Espaço para manutenção e criação de amizades

Fonte: Dados da pesquisa

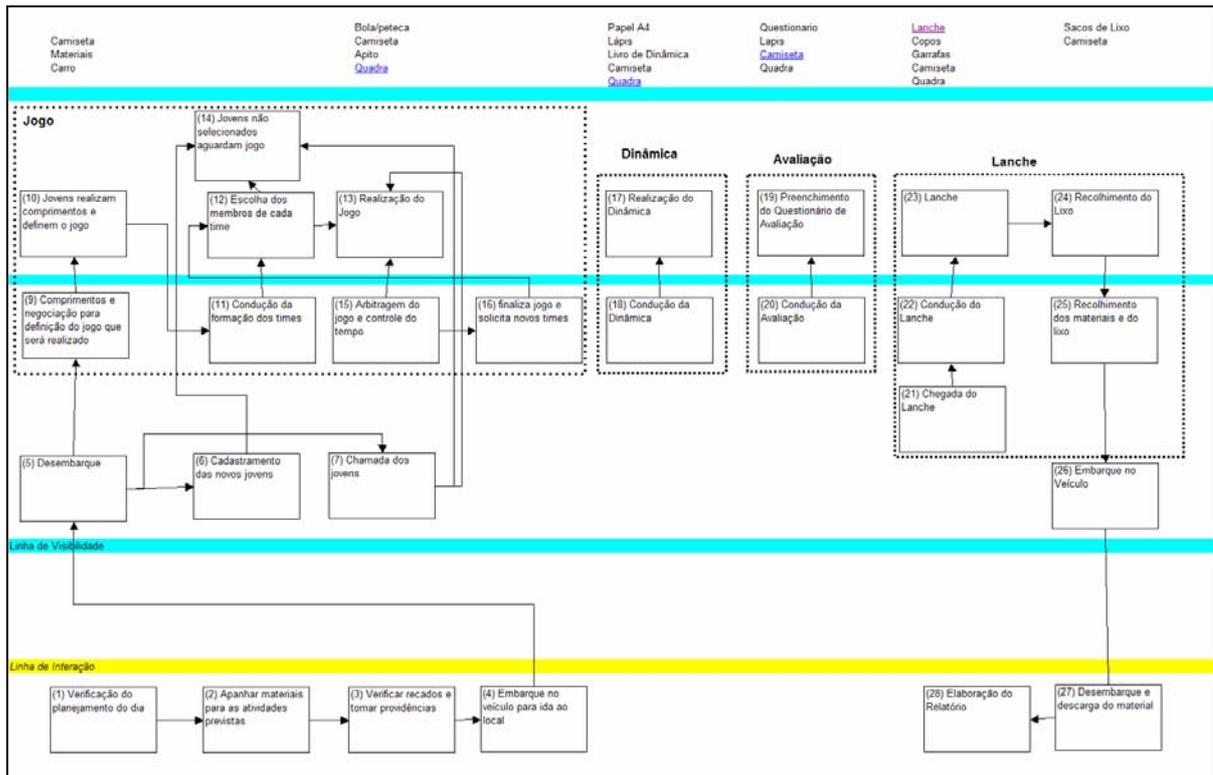
O conceito de serviço foi também explicitado segundo o modelo de Johnston e Graham (2002) e Clark *et al.* (2000), que proporcionou seu mapeamento, tal como mostra a figura 02 a seguir.

Figura 02 - Conceito da Oficina de Esportes no modelo de Johnston e Graham (2002) e Clark *et al.* (2000)

Oficina de Esporte (CONCEITO PRETENDIDO)	
<b>Experiência do serviço</b>	
Experiência direta do processo de serviço pelo cliente.	
A experiência percebida pelos clientes	
Jovens	<p>Aprender a trabalhar em grupo</p> <p>Ser tratado com afeto</p> <p>Conhecer e praticar as regras e valores</p> <p>Ter acesso à informações de higiene</p> <p>Ter acesso á informações Culturais</p> <p>Ter acesso as informações sobre os serviços oferecido à comunidade pela PUC</p> <p>Treinar e aprender novos esportes</p> <p>Oportunidade de fazer novos amigos como também manter os atuais</p> <p>Praticar dinâmicas de grupo</p> <p>Conviver em um ambiente saudável</p> <p>Ter acesso a referenciais educacionais</p>
<b>Resultado do serviço</b>	
O que o clientes recebem.	
Jovens	<p>Lazer esportivo</p> <p>Lazer cultural</p> <p>Novos Conhecimentos Culturais</p> <p>Novos Conhecimentos sobre Higiene</p> <p>Conhecimentos sobre valores éticos/ educacionais</p> <p>Habilidade em praticar alguns esportes</p> <p>Dinâmicas</p> <p>Passeios</p> <p>Jogos</p> <p>Diálogos</p> <p>Lanche</p> <p>Uniforme</p> <p>Novos amigos</p>
Coordenadores do Projeto	<p>Maior conhecimento sobre o perfil das crianças da região</p> <p>Conhecimento do desempenho e efeito das atividades sobre as crianças</p>
Moradores da Região	<p>Conhecimentos sobre serviços da PUC oferecidos para a comunidade</p>
<b>Operação de serviço</b>	
O modo como o serviço será entregue	
	<p>Ocorre ao ar livre</p> <p>Conduzido pelos monitores com algumas participações do público.</p> <p>As regras básicas são fornecidas pelos monitores.</p> <p>Pratica-se apenas esportes coletivos</p> <p>Realiza-se sempre algumas atividades (esporte, dinâmica de grupo , lanche, chamada e avaliação)</p>
<b>Valor do serviço</b>	
O benefício que os clientes percebem estar recebendo	
Jovens	<p>Lanche grátis</p> <p>Saudável convívio social</p> <p>Acesso grátis à prática de esportes</p> <p>Acesso grátis a cultura (passeios)</p> <p>Acesso grátis a informações relativas a saúde.</p>
Moradores da Região	<p>Acesso grátis às informações relativas aos serviços da PUC.</p>

Por fim, o planejamento do processo produtivo foi desenvolvido utilizando-se o método do *Blueprinting*. A figura 03 a seguir apresenta a aplicação desta técnica na Oficina de Esportes.

Figura 03 - *Blueprinting* da Oficina de Esportes



## 5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se neste trabalho verificar a possibilidade da aplicação de métodos e ferramentas da gestão de operações, utilizados por empresas com fins lucrativos, também a serviços sociais. Para tanto, realizou-se, primeiramente, revisão bibliográfica da literatura de planejamento de serviços. Pôde-se, com isto, perceber a necessidade de maiores discussões e implementações ao campo teórico, o que se realizou por meio da proposição de uma nova metodologia para a modelagem dos serviços. Esta, por sua vez, foi aplicada com sucesso, por meio de estudo de caso, à Oficina de Esportes, serviço social prestado pelo Programa Beira Linha da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. A partir dos resultados encontrados, pôde-se responder positivamente ao problema colocado.

O estudo de caso apontou para o uso de dois métodos/técnicas relacionados com a definição do conceito de serviços, referentes à etapa do Plano Master do *Framework* para o planejamento de serviços sociais proposto por Rosen (1993) – modelos de Grönroos (2003) e de Johnston e Graham (2002). Ele apontou, também, para o uso de um método/técnica para a descrição/definição do processo de entrega do serviço, referente à etapa de Planejamento Tático do referido *Framework* – método do *Blueprinting*.

No contexto da Oficina de Esportes, todos os três métodos/técnicas foram trabalhados e implementados em equipe. Isto contribuiu para um melhor entendimento do serviço e de sua operação. Uma boa referência sobre a utilização deste tipo de trabalho pode ser encontrada em Jong e Vermeulen (2003), que discorrem sobre o emprego de times multifuncionais. Por sua vez, estes contribuem diretamente para uma maior eficácia ao processo de planejamento. Entende-se que os times multifuncionais possibilitam uma maior ocorrência de novas combinações de conhecimento e habilidades às organizações. Podem também facilitar a resolução de problemas que por ventura surgirem na fase de implementação dos serviços. Todas estas vantagens dependem dos representantes de cada função ou área da organização se empenharem em cooperar e compartilhar informações, bem como do tempo disponível de cada um para a execução destas atividades.

Apesar dos três métodos serem divulgados na literatura de gerenciamento de serviços, a revisão bibliográfica realizada indicou que os mesmos não são ainda aplicados no planejamento do Terceiro Setor. Neste sentido, o trabalho mostra a possibilidade de aplicação destes métodos em seus serviços. O estudo de caso evidenciou que os métodos foram percebidos como úteis pelos planejadores do serviço.

Vale comentar que os serviços sociais são planejados utilizando-se, também, de outros métodos/técnicas tais como: Quadro Lógico do Projeto, Carta do Projeto, Proposta de Projeto, Diagrama PERT, Diagrama de Gantt, Plano de Marcos, etc. Estes métodos/técnicas são também importantes e relevantes para o Planejamento do Serviço. Não se advoga aqui o uso apenas dos métodos/técnicas listados no Quadro 02. Os autores deste trabalho acreditam que a aplicação de um maior conjunto de métodos/técnicas no planejamento de serviços sociais deve ser entendido como uma estratégia adequada para o fortalecimento do desempenho destes serviços. Defendem, na verdade, que tanto os métodos/técnicas apresentados como os outros já comumente utilizados se completam, oferecendo, em conjunto, melhores resultados para os gestores e clientes dos serviços planejados.

Um outro aspecto que merece ser comentado neste trabalho é sobre a natureza dinâmica de projetos sociais. Como bem destaca Bomfim (2004) as execuções dos projetos sociais podem vir a ser diferentes de seu planejamento, visto que a natureza de um projeto social é a de uma “ação humana coletiva”. Isto, pois mesmo que seja planejado de forma individual ou por equipe, o projeto só se realiza no plano coletivo. Portanto, entre seu planejamento e ação há um fluxo de acontecimentos em que se pode interferir, prever e controlar, mas ao mesmo tempo há outros acontecimentos que não podem ser controlados, ou mesmo previstos. Talvez uma maneira de lidar melhor com esta característica, seja a adoção de multi-times para o planejamento desses serviços, como colocam Edvardsson et al. (2000). Os multi-times além de terem as características dos times multifuncionais, incluem na equipe de desenvolvimento clientes e outros atores externos com diferentes experiências e conhecimento tais como: cientistas sociais, consultores de gestão, especialistas de TI, etc. Rosen (1993), em seu modelo de planejamento de serviços sociais, também comenta sobre a importância da utilização de profissionais com conhecimentos profissionais nas diversas fases do planejamento e implementação dos serviços.

Por fim, reitera-se que a modelagem dos serviços sociais contribui satisfatoriamente para com seu planejamento e resultados finais de sua execução, tal como exposto no estudo de caso da Oficina de Esportes do Programa Beira Linha. Portanto, recomenda-se fortemente sua prática.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOMFIM, Leila. Elaboração de projetos para o Terceiro Setor: entre a criatividade e a lógica. In: Ricardo Voltolini (Org.) *Terceiro Setor Planejamento e Gestão*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004, p. 59-75.

CHASE, R. B. e STEWART, D. M. Fail-Safing Services. In: SCHEUING, Eberhard E. e CHRISTOPHER, William F. (Eds.). *The Service Quality Handbook*. New York: American Management Association, 1993, p. 347-357.

CLARK, G. JONHSTON, R. e SHULVER, M. Exploiting the service concept for service design and development. In: FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. (Eds.). *New Service Development—Creating Memorable Experiences.*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 71-91.

COHEN, E., FRANCO, R. *Avaliação de Projetos Sociais*. Petrópolis: Vozes, 1993.

CORRÊA, H. L. e CAON, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002. 480p.

EDVARDSSON, B. et al. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur, 2000, 227p.

EDVARDSSON, B. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. In: *Int. J. Production Economics*. [S.l.:s.n.], Vol. 52, 1997. p. 31-46.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. In: *Academy of Management Review*. [S.l.:s.n.], V.14, n.4, p.532-550, 1989.

FALCONER, A .P. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão*. Dissertação (Mestrado) - FEA/Departamento de Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000, 528p.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 481p.

JONG, Jeroen P. J.; VERMEULEN, Patrick A M. Organizing successful new service development: a literature review. In: *Management Decision*. [S.l.:s.n.], Vol. 41, No. 9, p. 844-858, 2003.

MEREDITH, Jack. Building operations management theory through case and field research. In: *Journal of Operations Management*. [S.l.:s.n.] Vol. 16, p. 441–454, 1998.

MYERS, J., RUTH, S. Tools, techniques and tightropes: the art of walking and talking private sector management in non-profit organizations, is it just a question of balance? In: *Financial Accountability & Management*. Oxford, v. 19, n. 3, p. 287-305, Aug. 2003.

PFEIFFER, P. O quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: [s.n.], n. 1, p. 81-120, Jan-Mar 2000.

PFEIFFER, P. *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005, 182 p.

RAMASWAMY, R. *Design and Management of service Process: keeping customers for life*. [S.l.]: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 424 p.

ROSEN, Aaron. Systematic Planned Practice. In: *Social Service Review*. [S.l.:s.n.], Março, 1993, p. 84-100.

ROTONDARO, R. G. SFMEA: Análise do Efeito e Modo da Falha em Serviços - aplicando técnicas de prevenção na melhoria de serviços. In: *Revista Produção*. [S.l.:s.n.], Vol. 12, No. 2, 2002. p. 54-62.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*. Jan./Fev., 1984. p. 133-139.

STAUSS, B. Service Problem Deployment: transformation of a problem information into problem prevention activities. In: *International Journal of Service Industry Management*. [S.l.:s.n.], Vol. 4, No. 2, 1993. p. 41-62.

STUART, F. I. e TAX, S. S. Planning for service quality: an integrative approach. In: *International Journal of Service Industry Management*. [S.l.:s.n.], Vol. 7, No. 4, 1996. p. 58-77.

TENÓRIO, Fernando. *Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEODÓSIO, Armindo. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor : mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: Políticas públicas de apoio sóciofamiliar. *Curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.

WEMMERLOV, U. A taxonomy for Service Process and its Implications for System Design. *International Journal of Service Industry Management*. No. 1 &3, 1990. p. 20-40.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 203p.

ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536p.