Análises complementares e recursos para a autoavaliação

Introdução às ferramentas de diagnóstico e continuidade:

Com a conclusão do cenário de simulação no capítulo 6, o leitor foi exposto ao processo de aplicação do questionário de autoavaliação. Este capítulo agora provê as **ferramentas analíticas e os recursos complementares** essenciais para interpretar os resultados dessa avaliação e para assegurar a continuidade do processo de melhoria. Com isso, desde a pontuação simulada até as considerações diagnósticas e as sugestões de ações, esta seção é projetada para transmutar os dados coletados em **informações estratégicas acionáveis**, pavimentando o caminho para ciclo virtuoso de refinamento da gestão eclesiástica.

7.1 Anexo A: Pontuação da autoavaliação simulada

A figura 5 deste anexo apresenta os resultados numéricos da autoavaliação realizada no cenário simulado. É o produto quantitativo da aplicação dos critérios e subitens, fornecendo visão objetiva do desempenho organizacional nos diferentes pilares da gestão eclesiástica. Assim, a interpretação desses valores percentuais é fundamental para o desenvolvimento do diagnóstico subsequente e para o planejamento estratégico de melhorias.

Figura 5 – Resultado numérico da autoavaliação

7.2 Anexo B: relatório detalhado da autoavaliação simulada

O relatório detalhado oferece uma análise qualitativa e aprofundada dos resultados obtidos na autoavaliação simulada, complementando a pontuação numérica.

Relatório da autoavaliação simulada

Critério	% Análise preliminar	% Análise consensada
Liderança	12,50	15,91
Estratégias e planos	4,17	0,00
Frequentadores	2,34	9,38
Sociedade	6,25	6,25
Informações e conhecimento	16,67	41,67
Pessoas	10,00	0,00
Processos	2,10	16,91
Percentual atingido:	4,88	12,25
Faixa de maturidade da gestão	Iniciante	Iniciante

Considerações: A organização se encontra em estágios preliminares do desenvolvimento de seu sistema de gestão. Assim, é positivo o fato de seus gestores procurarem meios para melhorar seu modo de gerenciar a organização, como é o caso de sua participação neste diagnóstico.

Nota-se que existem lacunas significativas na aplicação de práticas e rotinas nas principais funções gerenciais. De igual modo, há poucos resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas de gestão. Observe-se, ainda, que existem oportunidades importantes para melhorar o processo de gestão. Mas, considere que o resultado percentual obtido nesse questionário não possui relação com as réguas dos Critérios de Excelência, Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência, apesar desses instrumentos terem sido utilizados como referência.

Como pode ser observado, há fragilidade grande em relação aos critérios Estratégias e Planos, Informações e Conhecimento e Pessoas. Esses critérios apresentaram as pontuações mais baixas. Portanto, recomenda-se a continuidade da autoavaliação de seu sistema de gestão a cada dois anos, o que possibilitará: a definição de ações de melhoria; elaborar seu plano de melhorias com a participação de sua força de trabalho; e realizar autoavaliações a cada dois anos, com o objetivo de acompanhar sua evolução. A título de sugestão a tabela a seguir apresenta exemplos de práticas que poderão ser adotadas com o objetivo de suprir as lacunas identificadas.

7.2.1 Considerações diagnósticas:

O diagnóstico aponta que a organização simulada se encontra em **estágios preliminares do desenvolvimento de seu sistema de gestão**. É notável o esforço proativo dos gestores em buscar mecanismos para aprimorar sua governança, evidenciado pela participação neste diagnóstico. Contudo, foram identificadas **lacunas significativas** na aplicação de práticas e rotinas gerenciais nas principais funções. Observa-se que há poucos resultados relevantes diretamente decorrentes das práticas de gestão implementadas até o momento. Isso revela **oportunidades importantes** para otimizar o processo de gestão.

Ademais, é crucial ressaltar que o resultado percentual alcançado neste questionário simulado **não possui correlação direta** com as réguas de "Critérios de Excelência", "Rumo à Excelência" ou "Compromisso com a Excelência", apesar de esses instrumentos terem servido como referência para a sua concepção.

Por fim, A análise revela **fragilidade considerável** nos critérios “**Estratégias e Planos**, **Informações e Conhecimento**, e **Pessoas”**. Estes critérios apresentaram as pontuações mais baixas, indicando áreas prioritárias para intervenção e desenvolvimento.

7.2.2 Recomendações estratégicas e propostas de melhoria contínua:

Recomenda-se enfaticamente a **continuidade da autoavaliação** do sistema de gestão, idealmente com periodicidade bienal. Esta prática possibilitará a identificação contínua de pontos de melhoria e a subsequente definição de **ações corretivas e preventivas**. Assim, é fundamental que o **plano de melhorias seja elaborado com a participação ativa da força de trabalho**, promovendo engajamento e apropriação. Dessa forma, A realização de autoavaliações regulares, a cada dois anos, permitirá o **monitoramento da evolução** e o ajuste das estratégias conforme necessário.

A título de sugestão, a figura 6, a seguir, pode ser desenvolvida para suprir as lacunas identificadas, oferecendo exemplos concretos de ações que podem ser adotadas.

Critério	Item / Subitem	Plano de ação
1	**LIDERANÇA**	
	1.1 Governança corporativa	Envolver os membros da organização nas decisões estratégicas.
	1.2 Ética	Elaborar e divulgar para todas as partes interessadas o manual de conduta e valores da organização.
	1.3 Valores e diretrizes	Promover atividades, como encontros periódicos, para assegurar o entendimento e a consolidação dos valores e diretrizes.
	1.4 Tomada de decisões	Preparar as equipes para que tenham condições de contribuir nas decisões relevantes da organização, considerando cada caso. Utilizar meios tecnológicos que permitem a colaboração de forma ágil, como WhatsApp, entre outros.
	1.5 Desenvolvimento da liderança	Elaborar plano de desenvolvimento para liderança, considerando as competências organizacionais.
	1.6 Aprendizado organizacional e cultura de inovação	Realizar encontros periódicos com o objetivo de identificar oportunidades de melhorias e, em decorrência disso, a elaboração de planos de ação.
	1.7 Desempenho da organização	Estabelecer periodicidade de análise do desempenho e sistema de indicadores, no mínimo uma vez a cada ano.

	1.8 Informações comparativas	Estabelecer critérios de comparação para os resultados da organização. Considerar que é possível comparar os resultados com outras organizações que não são do mesmo setor.
2	**ESTRATÉGIAS E PLANOS**	
	2.1 Formulação das estratégias.	Realizar periodicamente, a cada três ou cinco anos, conforme a realidade da organização, o plano estratégico, considerando minimamente a análise de cenário, ambiente interno e externo, além das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
	2.2 Definição de indicadores e metas.	Elaborar sistema de indicadores que contemple minimamente todas as partes interessadas.
	2.3 Comunicação das estratégias e planos.	Elaborar plano de comunicação das estratégias da organização às principais interessadas que desejam que a organização cumpra a sua missão.
	2.4 Desdobramento em planos de ação.	Sistematizar a forma de execução do plano de ação, definindo de forma clara as responsabilidades de cada um. A ferramenta 5W2H pode ser uma das formas de desdobramento e acompanhamento do plano de ação.

3	**Frequentadores**	
	3.1 Segmentação, necessidades e expectativas dos frequentadores.	Segmentar os frequentadores, identificar suas necessidades e verificar suas expectativas. A ferramenta Google Forms e o Sistema Atos6 podem ser utilizados para esse fim.
	3.2 Divulgação dos serviços e da marca.	Estabelecer critérios para a divulgação dos assuntos de interesse da organização e uso da marca de forma a assegurar confiança e credibilidade.
	3.3 Canais de comunicação.	Estabelecer mecanismos que permita a todas as partes interessadas se comunicarem com a organização.
	3.4 Satisfação dos frequentadores.	Estabelecer periodicamente pesquisas segmentadas junto aos frequentadores.
	3.5 Resultados relativos aos frequentadores.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, o grau de satisfação dos usuários da organização.
4	**SOCIEDADE**	
	4.1 Aspectos sociais e ambientais.	Mapear os impactos gerados pelas atividades da organização, bem como as ações para minimizá-los.
	4.2 Desenvolvimento social.	Estabelecer a política socioambiental da organização.

	4.3 Resultados.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, o impacto social da organização.
5	**INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**	
	5.1 Informações da organização.	Definir as informações necessárias para a tomada de decisão, sistematizar a forma de uso destas informações para a tomada de decisão de forma segura e ágil.
	5.2 Informações comparativas	Estabelecer critérios para definir quais as organizações serão consideradas referenciais, quais serão as informações que serão comparadas e como obter tais informações.
	5.3 Ativos intangíveis.	Estabelecer política para tratar os ativos intangíveis da organização, tais como marca, propriedade intelectual, dentre outras. Considerar também as questões legais, como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018, que entrou em vigor em agosto de 2019 e regula as atividades de tratamento de dados pessoais e que também altera os artigos 7º e 16 do Marco Civil da Internet.
6	**PESSOAS**	
	6.1 Sistemas de trabalho.	Estabelecer política de pessoal que considere as necessidades da força de trabalho e da organização.
	6.2 Capacitação e desenvolvimento.	Considerar na política de pessoal aspectos ligados à capacitação e desenvolvimento. Como por exemplo, o levantamento de necessidade de treinamento - LNT.

	6.3 Qualidade de vida.	Considerar na política de pessoal aspectos ligados à qualidade de vida.
	6.4 Resultados relativos às pessoas.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados às pessoas. Como, por exemplo, pesquisa de clima organizacional.
7	**PROCESSOS**	
	7.1 Principais processos	Mapear os principais processos e os de apoio. Estabelecer indicadores para a monitoração destes. Realizar periodicamente a análise crítica e elaborar planos de melhorias.
	7.2 Resultados dos processos principais e dos processos de apoio.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados aos principais processos.
	7.3 Relacionamento com fornecedores.	Identificar os principais fornecedores da organização. Como sugestão utilizar o diagrama de Pareto na definição dos principais fornecedores.
	7.4 Resultados relativos aos fornecedores.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados aos fornecedores, tais como, tempo de entrega, pesquisa de satisfação.
	7.5 Processos econômico-financeiros.	Sistematizar o planejamento orçamentário, alinhado às diretrizes estratégicas.

	7.6 Resultados econômico-financeiros.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados a gestão financeira. Estabelecer metas para a redução da dependência exclusiva dos dízimos.

7.3 Anexo C: Gráfico radar da autoavaliação simulada

A figura 7 deste anexo refere-se a **representação gráfica visual**, tipicamente gráfico Radar, que ilustra de forma concisa os critérios de avaliação e suas respectivas pontuações percentuais. O gráfico radar é ferramenta analítica poderosa para **identificar rapidamente os pontos críticos e as áreas de maior e menor desempenho**, proporcionando visão panorâmica do diagnóstico. Como pode ser observado, o maior problema identificado na avaliação está no critério 5 – Informações e conhecimento, sinalizando que no momento da avalição, este critério é o que carece de maior atenção.

Figura 7 – Gráfico radar