

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE – PUCSP

Sônia Maria de Souza

**A gestão profissional como fundamento para a sustentabilidade das organizações do
terceiro setor - Estudo de caso da Casa de Saúde Santa Marcelina**

São Paulo

2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE – PUCSP

Sônia Maria de Souza

**A gestão profissional como fundamento para a sustentabilidade das organizações do
terceiro setor - Estudo de caso da Casa de Saúde Santa Marcelina**

Monografia apresentada no curso de especialização em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor, da Pontifícia Universidade Católica – COGEAE como pré-requisito para o título de Especialista em Gestão do Terceiro Setor, orientada pela Prof^a Mestre Márcia Moussallem

São Paulo

2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE – PUC/SP

CURSO: Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor

**A gestão profissional como fundamento para a sustentabilidade das organizações do
terceiro setor - Estudo de caso da Casa de Saúde Santa Marcelina**

Monografia apresentada por Sônia Maria de Souza, em cumprimento parcial às exigências para a conclusão do Curso de Gestão em Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para o nível de especialização em Gestão do Terceiro Setor.

Data:

Prof^o Luciano Junqueira – Coordenador do Curso

Prof^a Márcia Moussallem - Orientadora

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo, a todas as pessoas
que trabalham em organizações e
vestem a camisa do Terceiro Setor

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, à minha família de sangue e à minha família religiosa, Irmãs de Santa Marcelina. Agradeço a todos os professores que colaboraram para o meu crescimento durante este curso e, em particular, à Prof^ª Márcia Moussallem que, com dedicação, ajudou-me a encontrar as luzes para desenvolver este trabalho.

Agradeço aos profissionais da Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, que com disponibilidade, colaboraram com as informações para a pesquisa. Agradeço de maneira especial, os colaboradores que trabalham no Centro para Crianças e Adolescentes e Centro para Juventude Santa Marcelina, companheiros de caminhada diária.

RESUMO

Este estudo pretendeu analisar a situação atual das organizações do terceiro setor frente às demandas das políticas públicas que influenciaram, no decorrer da história, o desenvolvimento deste setor e, ao mesmo tempo, foram decisivas nas conquistas que hoje se evidenciam. As correntes européias e americanas, foram elementares neste processo de busca de identidade do terceiro setor, a nível mundial. No Brasil, as primeiras práticas de filantropia, já se iniciaram com a vinda dos primeiros portugueses, todavia, com uma marcante presença assistencialista. A partir das décadas de 60 e 70, as organizações filantrópicas começaram a se unir aos movimentos sociais, o que resultou para as décadas seguintes oposições aos movimentos militares, que proporcionaram várias conquistas para o setor, a partir de então. Em todo este processo, as organizações tinham na Igreja católica um apoio fundamental para continuar as suas lutas. Os conhecimentos trazidos pelas universidades para o terceiro setor, foram importantes elos entre o meio acadêmico que, procurava colaborar com as organizações na formação dos seus gestores e, ao mesmo tempo, receber destes a experiência da prática diária de estarem inseridos junto à camada da sociedade mais vulnerável. Os avanços da legislação brasileira em relação ao terceiro setor, também foi encontrando os seus espaços, mesmo passando por retrocessos nos momentos da história do país. Todavia, em meio a todas as dificuldades, as organizações da sociedade civil conseguiram conquistar o seu espaço e, hoje, procuram por meio da profissionalização de sua gestão, aprimorar formas diversificadas de conhecimentos que possam contribuir na busca de sustentabilidade em suas atividades que, nos dias atuais, estão espalhadas em áreas bem diversificadas. Como demonstrativo de estudo de caso único, foram relatadas experiências da Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, organização que desenvolve atividades em áreas de saúde, educação e assistência social. O estudo procedeu através de análises de documentos e entrevistas com gestores das áreas administrativa, gestão de pessoas, financeira e marketing e, nos dois serviços da área de assistência social, com gerente, assistente técnico, orientadores socioeducativos, agentes de apoio, beneficiários e empresa que exerce parceira no desenvolvimento de cursos em preparação para o mercado de trabalho.

Palavras chaves – Terceiro Setor, Organização, Gestão, Profissional, sustentabilidade.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the current state of third sector organizations meet the demands of public policies that influence, throughout history, the development of this sector and at the same time, were decisive in achievements that are evident today. The current European and American, were in the elementary process of finding the identity of the third sector, worldwide. In Brazil, the first practice of philanthropy, already begun with the arrival of the first Portuguese, however, with a strong presence welfare. From the 60s and 70s, philanthropic organizations have begun to join social movements, which resulted in the decades following objections to the military movements, which provided many achievements for the sector since then. Throughout this process, organizations in the Catholic Church had a fundamental support to continue their struggles. The knowledge brought by the universities for the third sector, were important links between the academic community that sought to collaborate with organizations in training their managers and at the same time, the experience of receiving the daily practice of being inserted next to the layer of society more vulnerable. Advances in the Brazilian legislation in relation to the third sector, was also finding their spaces, even through setbacks in moments of history. However, amidst all the difficulties, the civil society organizations were able to conquer your space and, today, looking through the professionalization of its management, improve diverse forms of knowledge that can help in the search for sustainability in their activities in today, are scattered in a well diversified. As a demonstration of a single case study, the experiences were reported of Association Benevolent House of Health Santa Marcelina, an organization that carries out activities in areas of health, education and social assistance. The study conducted through analysis of documents and interviews with managers of the administrative, personnel management, financial and marketing, the two services of social assistance, with a manager, assistant coach, guiding workers, support staff, beneficiaries and company holding partner in the development of courses in preparation for the labor market.

Keywords - Third Sector, Organization, Management, Professional and sustainability.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
Justificativa.....	11
Problema da Pesquisa.....	12
Objetivo Geral.....	12
Objetivos Específicos.....	13
Metodologia.....	13
CAPÍTULO I – TERCEIRO SETOR.....	16
1.1 - Panorama Mundial: Corrente Européia e Americana.....	16
1.2 - Influências da ONU e IBGE.....	17
1.3 - Filantropia e Cidadania – Um breve Histórico.....	21
1.4 - Gestão no Terceiro Setor: Novo campo de conhecimento.....	25
CAPÍTULO II – GESTÃO NO TERCEIRO SETOR.....	29
2.1 - Avanços e retrocessos na legislação para as organizações do Terceiro Setor....	29
2.2 - Ferramentas de gestão: a Sustentabilidade Organizacional.....	34
2.2.1 – Planejamento Estratégico.....	36
2.2.2 – Gestão de Pessoas.....	38
2.2.3 – Elaboração de Projetos.....	40
2.2.4 – Comunicação e Marketing Social.....	42
2.2.5 – Captação de Recursos.....	43
CAPÍTULO III – A PESQUISA.....	47
3.1 – Estudo de Caso - Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina....	47
3.1.1 - Histórico da Organização.....	47
3.1.2 - Identidade Organizacional: Missão, Visão e Valores.....	50
3.1.3 - Áreas de atuação.....	51
3.1.4 - Ações e Projetos.....	53
3.1.5 – Parcerias.....	54
3.2 – A transição: Associação Eny Vieira Machado.....	56
3.2.1 – Histórico Centro para Crianças e Adolescentes – CCA.....	56

3.2.2 – Histórico Centro para Juventude – CJ.....	60
3.2.3 – Projetos e Ações desenvolvidas no CCA e CJ.....	62
3.2.4 – Parcerias.....	64
3.2.5 – Captação de Recursos.....	65
3.2.6 – Associação Eny Vieira Machado.....	66
3.3 – Análise dos Dados da Pesquisa.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	77

INTRODUÇÃO

Aprofundar temas relacionados ao terceiro setor é de grande relevância dentro do estudo de caso proposto. As reflexões de como este setor vem influenciando o desenvolvimento das organizações, não somente no Brasil, mas a nível mundial, proporcionam clareza, principalmente, sobre os ideais diferenciados deste setor, ou seja, a missão e os valores que as organizações colocam como ponto de partida, no desenvolvimento dos seus trabalhos junto à população mais vulnerável.

O terceiro setor no Brasil acompanhou o desenvolvimento político, econômico e social, no decorrer dos últimos anos com grandes conquistas, mas também com todas as dificuldades de conseguir o seu espaço, em uma sociedade capitalista e em um mundo globalizado. É diante destes parâmetros que se questiona, atualmente: quais diretrizes e instrumentos de gestão favorecem o desenvolvimento de uma organização do terceiro setor? Provavelmente, diante deste questionamento, podem-se encontrar vários fatores que o responderiam.

Todavia, o maior estímulo das organizações do terceiro setor, na atual conjuntura, é poder aperfeiçoar as suas ferramentas de gestão frente às necessidades emergentes que despontam no seu desenvolvimento organizacional. Neste sentido, estudar os instrumentos que podem melhorar o gerenciamento de suas ações, colaborando no desenvolvimento de sua sustentabilidade, favorece não somente a visibilidade para o setor, mas principalmente, as possibilidades de assessorar com maior competência as várias áreas e os públicos diversificados que lhe são confiados.

Neste sentido, aprofundar o estudo sobre a Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, uma organização que tem em sua história de 50 anos de existência, uma prática crescente de busca de superação, seja pela falta de recursos ou pelas políticas públicas que, muitas vezes, não colaboram com o desenvolvimento de projetos, dentre outros, tornam as conquistas sempre mais desafiadoras.

Portanto, desenvolver as ferramentas de gestão, tornou-se um gerenciamento fundamental para a Casa de Saúde Santa Marcelina, como para tantas outras organizações do terceiro setor, que procuram construir estruturas mais sólidas e, acima de tudo, que buscam criar elos internos e externos, para conquistar espaços de acolhimento para as pessoas que por

ali passam, necessitando de atendimento, seja na área da saúde, educação ou da assistência social.

Assim, ressalta-se que a idéia inicial da construção deste estudo, em seu primeiro intuito, era procurar formas diversificadas de captação de recursos que pudessem colaborar no desenvolvimento organizacional, todavia, percebeu-se que para chegar até a captação, a organização precisa passar pela implantação sistemática de processos de gestão que consolidem práticas constantes, as quais, possam dar visibilidade às ações e, ao mesmo tempo, despertar a confiança da sociedade, parceiras e doadores em potencial.

Justificativa

Visualizando alguns fatores elementares para o desenvolvimento de uma Organização do terceiro setor, houve a vontade e necessidade de aprimoramento de conhecimentos específicos dessa área, pela gerência dos serviços de Assistência Social do Centro para Crianças e Adolescentes e Centro para Juventude Santa Marcelina, ambos convênios assinados pela Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina e a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS).

Através da participação na pós-graduação da PUC-COGEA, no Curso de Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor, várias perspectivas se abriram, tanto na teoria como pela prática, condicionando assim, um embasamento mais claro para o exercício das primeiras mudanças, as quais pretendem também, nortear a implantação da nova Associação de Assistência Social que estará acolhendo estes dois serviços.

Diante dos desafios sociais e econômicos, as organizações do Terceiro Setor vem procurando aprimorar-se no decorrer da história, em conhecimentos e desenvolvimento da gestão profissional, visualiza-se assim, a inserção das mesmas na busca constante de novas ferramentas, as quais, possam proporcionar meios diferenciados que colaborem na manutenção de sua sustentabilidade e, ao mesmo tempo, dê mais visibilidade aos serviços assistenciais prestados à comunidade.

Participando também dessas perspectivas e ao mesmo tempo inquietações, a Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, através das suas obras assistenciais, vem percorrendo um caminho de descobertas em suas implantações. Um dos fatores emergenciais é a necessidade de continuar construindo a sua história de forma mais independente, principalmente, na gestão administrativa e no setor financeiro. Isso porque,

vários gastos no desenvolvimento das atividades executadas nesta área, são repassados diretamente pela contabilidade da própria Casa de Saúde que, em si, já tem sérias dificuldades para auto sustentar-se no campo da saúde.

Alguns fatores elementares devem fazer parte desse processo de mudança para garantir a sustentabilidade. Dentre alguns, pode-se citar o aprofundamento em novas estratégias de planejamento; conhecimento, análise e aplicação das novas políticas públicas vigentes; investimento e iniciativas em novos projetos, partindo de parcerias com outras organizações e empresas de peso no campo de responsabilidade social; documentações e um sistema de processos organizados nas várias áreas que compõe a gestão administrativa. Segundo o autor Eliezer Arantes (2012), esses e outros elementos são fundamentais para que a mudança aconteça de forma eficaz, proporcionando uma melhor reestruturação e desenvolvimento dos serviços prestados à comunidade.

Portanto, analisando todas estas questões foi constatado pelos gestores da Organização, que é essencial que a Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, já possuindo uma estrutura de gestão profissional bem solidificada, colabore na implantação da nova Associação de Assistência Social, proporcionando na medida de suas possibilidades, estruturas humanas e materiais, que possam ajudar na construção das bases elementares de sobrevivência e, acima de tudo, no desenvolvimento de competências essenciais nas descobertas de novas ferramentas de gestão, dentro da realidade de Assistência Social em que vive esta Instituição, no Município de São Paulo.

Problema da Pesquisa

Quais as diretrizes e instrumentos de gestão que favorecem a sustentabilidade de uma organização do terceiro setor?

Objetivo Geral

Verificar em uma organização do terceiro setor os processos de gestão que favorecem a sua sustentabilidade organizacional.

Objetivos Específicos

- ✓ Verificar as ações e projetos da organização
- ✓ Verificar as relações da organização com os diversos públicos e áreas
- ✓ Identificar os avanços e dificuldades da organização
- ✓ Identificar a política de captação de recursos humanos, financeiros e materiais da organização.

Metodologia

A organização deste trabalho tem como princípio analisar por meio de um estudo de caso único a Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina no que tange a sustentabilidade de sua gestão. Segundo Arnaldo Rezende, da Federação das Entidades Assistenciais de Campinas, de nada adianta uma missão sem uma razoável gestão: “Se não houver ferramentas básicas de gestão, fica difícil sair do lugar. A gestão não é necessária para uma Organização nascer, mas sim para ela sobreviver”. (Palestra realizada em comemoração aos oito anos da Escola Aprendiz).

A Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, foi criada em 05 de agosto de 1961, a qual tem um histórico de 50 anos de existência, no bairro de Itaquera, na zona leste do Município de São Paulo, oferecendo serviços nas áreas de Saúde, Educação e Assistência Social.

Este estudo possibilitou na primeira etapa, o conhecimento do histórico dessa Organização e da situação atual de desenvolvimento de gestão das várias áreas. Neste sentido, Luiz Carlos Merege (2009, p.74), faz a seguinte colocação: “Estas pressões estão exigindo uma nova forma de administrar a sustentabilidade das organizações, assim na ponta da prestação de serviços como na sua retaguarda administrativa. E os dirigentes das organizações conscientizaram-se rapidamente de que há uma premente necessidade de revolucionar a sua forma de gestão.”

Tendo um campo extenso de atividades, a Associação divide-se em diferentes setores. Durante a pesquisa de campo e da análise de dados, foram feitas visitas em algumas destas áreas, destacando-se o acompanhamento de reuniões administrativas, pesquisa e análise das principais documentações que regem as parcerias com o Município, o Estado e também com o Governo Federal.

É importante destacar que a área da saúde é o principal serviço oferecido pela Entidade, nesta região. Todavia, esta pesquisa, pretendeu abranger, mais especificamente, as atividades desenvolvidas na área de Assistência social, com foco na gestão profissional e administrativa para atendimento de crianças, adolescentes, jovens e suas famílias, que integram o quadro de vulnerabilidade e risco social, no Distrito do Parque do Carmo.

A pesquisa partiu do princípio que para dar continuidade às atividades na área socioeducativa, além dos auxílios financeiros que recebe do município, a Organização também necessita de outras parcerias para manter a sustentabilidade. Para isso, foi elaborado um plano de intervenção, onde algumas iniciativas foram propostas: elaboração de um cronograma de visitas a outros setores da organização, com o objetivo de dar visibilidade para a área dos trabalhos sociais e culturais; elaboração de instrumentos para coleta de dados, contendo campos para o nome, função e local de trabalho das pessoas entrevistadas; guia para desenvolvimento de relatórios das visitas de campo feitas.

Por intermédio de entrevistas semi-estruturadas e questionários, procurou-se fazer o levantamento das expectativas dos entrevistados. Os critérios de escolha para as entrevistas e a aplicação de questionários foram diversificados, passando por quatro gestores administrativos, um gestor da gerência de serviço para atendimento socioeducativo, um coordenador pedagógico, quatro técnicos que acompanham diretamente os serviços com crianças, adolescentes, jovens e famílias; dois agentes operacionais e dez beneficiários, dentre eles, três crianças na faixa de 8 a 10 anos, três adolescentes na faixa de 12 a 14 anos, três jovens na faixa de 15 a 18 anos e duas famílias. Também foram feitas entrevistas com dois parceiros que atuam em cursos preparatórios para o mercado de trabalho, junto aos jovens da comunidade.

Para os gestores, foram aplicadas dez questões direcionadas à análise dos respectivos setores, como: diretoria administrativa, diretoria de gestão e desenvolvimento de pessoas, diretoria financeira, gerência de marketing e captação de recursos, gerência de atendimento socioeducativo e cultural, Coordenação pedagógica. Observa-se que os questionamentos elaborados, foram específicos de cada área mencionada. Para a coordenação pedagógica, técnicos e agentes operacionais, foram direcionadas cinco questões referentes ao planejamento de atividades, oficinas diversificadas, relacionamento com os educandos, e suas às famílias, organização operacional do ambiente interno e externo. Em relação às entrevistas feitas com os usuários, foram elaborados dez questionamentos, contendo informações para identificação completa, participação nas atividades, sugestões de outras ações para o serviço, participação nos programas de geração de rendas.

Outro método utilizado foi a história oral que, segundo alguns autores, “se caracteriza como uma metodologia de pesquisa, que surge como valorização das memórias e recordações de indivíduos, ou seja, recolhe-se informações através de entrevistas com pessoas que vivenciaram algum fato ocorrido”. Assim, nesta pesquisa, considerou-se necessário ouvir e registrar por intermédio de relatórios, as experiências protagonizadas por algumas pessoas, envolvidas na história da Instituição, dentro dos seus 50 anos de existência.

A análise descritiva do contexto histórico da Organização, foi muito importante para o desenvolvimento da pesquisa. Ou seja, o conhecimento desde a fundação até os dias atuais, beneficiou a compreensão das dificuldades obtidas, mas também das conquistas no decorrer das décadas, além, de proporcionar maior compreensão das oportunidades e ameaças que perpassam a existência da Instituição, atualmente.

Para melhor entendimento da metodologia utilizada, foram reunidas algumas fontes para a análise documental da Casa de Saúde Santa Marcelina, como: contratos de parcerias; leis e resoluções vigentes, principalmente dentro da área social; planejamento estratégico; estatuto da Organização; plano de comunicação e marketing; gestão de pessoas; código de ética; plano de captação de recursos e o desenvolvimento de projetos e de outras atividades afins, incluindo ainda, as documentações que estão dando suporte para a criação da nova Associação de Assistência Social, Eny Vieira Machado.

Assim, toda a contextualização desta pesquisa de campo foi embasada em suportes teóricos, fundamentados no tema escolhido e tendo como ponto de reflexão a seguinte consideração de Marcia Moussalem (2008, p.28): “Neste sentido, o referencial teórico opta pela compreensão científica de autores nacionais e estrangeiros que, hoje, destacam o papel das associações sem fins econômicos frente aos novos desafios sociais e à nova concepção dos valores de cidadania.”

CAPÍTULO I - TERCEIRO SETOR

1.1 – Panorama Mundial - Correntes Européia e Americana

O contexto histórico no desenvolvimento do terceiro setor ainda é recente segundo algumas bibliografias que desenvolvem o tema. Na análise, tanto de autores nacionais como internacionais, o terceiro setor começou a conquistar o seu espaço, a partir do momento em que as organizações da sociedade civil começaram a perseguir a construção coletiva para a execução dos objetivos, metas e, principalmente, da missão para a qual surgiram. Neste panorama, surgem as duas principais correntes na Europa e nos Estados Unidos, as quais vão nortear as principais linhas de pensamento e desenvolvimento do terceiro setor a nível mundial.

Segundo a análise de Eloisa Helena (2007), no continente europeu o terceiro setor, que é uma expressão americana, é designado como terceiro sistema. Dentro deste contexto geográfico, há dois diferentes seguimentos das organizações, ou seja, ao Norte contratam com o Estado a prestação de serviços, construindo assim, uma estrutura organizacional preocupada com a gestão das políticas sociais, dispondo de uma estrutura legislativa e de um enquadramento fiscal, bastante avançado. Já na Europa continental, as organizações preocupam-se com os processos de desenvolvimento que respondem aos anseios comunitários e de ajuda mútua. Neste contexto se desenvolve a economia social, a qual abrange três principais aspectos: o cooperativismo, a mutualidade e o associativismo.

Na análise destes três seguimentos dentro da corrente européia, segundo Luiz Carlos Merege em seu artigo (2000), visualiza-se uma estrutura onde no cooperativismo, a figura do trabalhador identifica-se com aquela do empresário; no mutualismo, existe a utilização do serviço com a adesão da organização e, no associativismo há o predomínio da forma livre de associação pelas pessoas que assim o desejarem. Ainda o autor analisa que a economia social, apresentada no contexto da corrente européia, expressa as seguintes características: prestação de serviços acima da procura de lucro, autonomia administrativa, seguimento de um processo democrático nas tomadas de decisões, primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos resultados das atividades.

Diante dessas análises, volta-se o olhar para a corrente americana que, por sua vez, não é adepta do ponto de vista do cooperativismo e nem do mutualismo apresentados pelo seguimento europeu, pois, a linha americana embasada nos pensamentos da Johns Hopkins

University é analisada por Meregé (2000), com a seguinte afirmação: “Uma primeira e grande diferença entre os dois enfoques, é que a definição da Johns Hopkins por excluir a distribuição de lucros entre os seus diretores, acionistas ou associados, não considera o sub-sistema das cooperativas e do mutualismo, centrando o seu foco no associativismo. No caso do associativismo o excedente econômico não pode ser apropriado por dirigentes ou associados, devendo ser aplicado na atividade meio ou fim da organização.”

Chegando neste contexto de análise, podemos questionar: qual o ponto de vista do terceiro setor no Brasil, diante desses aspectos apresentados e qual a sua linha de seguimento? Na verdade, visualizando o composição histórica do país, percebe-se um grande esforço do terceiro setor, de construir as suas próprias linhas de desenvolvimento, todavia, procura-se ter como referência de identificação, a corrente americana, por alguns aspectos, principalmente jurídicos, serem similiarmente desenvolvidos nos dois países. Aspectos como: organizações estruturadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas, voluntárias e tendo finalidade pública, são fatores elementares, segundo Salomon (1999) na definição dessas organizações.

Diante dos aspectos apresentados, vários pontos puderam ser analisados como fundamentalmente importantes na composição e compreensão do contexto de desenvolvimento histórico do terceiro setor. Os vários autores que estudam esta temática, especificam este setor como autêntico prestador de serviços sociais e assistenciais. Assim, mesmo apresentando características diferenciadas, tanto a corrente européia como americana, trouxeram contribuições elementares para a visibilidade do terceiro setor dentro da economia mundial, influenciando assim, o surgimento de um novo mercado de trabalho e uma cultura diferenciada, além de ser local propício para o seguimento do voluntariado, o qual tende a se fortalecer em nas organizações sociais dos vários países.

1.2 – Influências da ONU e dados do IBGE

Na história de conquistas do terceiro setor, alguns movimentos de pesquisadores tiveram especial influência na motivação e busca incansável do espaço para pesquisa deste seguimento. Meregé (2009), faz o seguinte destaque em relação a esse aspecto: “Em 29 de setembro de 2004, na FGV-SP, quarenta pesquisadores se comprometeram a realizar uma campanha junto a autoridades governamentais para que nosso país adotasse a metodologia da ONU, desenvolvida especialmente para pesquisar o terceiro setor.”

Em 2007, em uma rede da GIFE Online, o mesmo autor destaca em seu artigo: Terceiro Setor finalmente no PIB,

“O forte paradigma apresentado pela metodologia das contas nacionais que, permaneciam intocável até março de 2002, quando o departamento de Estatística da ONU admitiu a importância de calcular separadamente o valor movimentado pelo terceiro setor. Diz ainda que, anterior a isso havia uma regra que determinava que nos levantamentos estatísticos, as organizações que recebessem mais de 50% de suas receitas, como doações do Estado eram consideradas como estatais e aquelas com mais de 50% receita advinda de empresas ou das famílias, acabavam classificadas como sendo do setor privado. Por esta razão nenhum país do mundo apresentava em separado as informações agregadas ao terceiro setor. A ONU denominou de Conta Satélite do setor não lucrativo, a metodologia que agora orienta os institutos de pesquisa nos países a levantarem as informações sobre as atividades do terceiro setor.”

Esta conquista, provavelmente, não concretizou-se de um momento para o outro, mas foi através de buscas constantes por justiça social e, acima de tudo pela perseverança em acreditar que as ações sociais são possíveis, que vários pesquisadores, chegando ao número de representantes de 37 países, liderados pelo Prof^o Lester Salamon, colocou-se a pressionar o departamento de estatística da ONU pela reformulação do Sistema de Contas Nacionais, o qual culminou com o lançamento do Manual sobre as Organizações sem fins lucrativos.

Os dados apresentados para o terceiro setor, segundo o manual de metodologia da ONU, caracterizam-se por cinco pontos elementares que distinguem as organizações sem fins lucrativos, em seus aspectos estruturais e operacionais: “O terceiro setor ou setor lucrativo é definido como formado por organizações que são sem-fins lucrativos e que, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado para seus donos ou controladores; são institucionalmente separadas do governo; são autogeridas e não compulsórias.” Este manual também insere a análise de organizações informais, as quais, se apresentam com um número expressivo dentro do contexto geográfico e de mercado, nos vários países.

A contextualização apresentada sobre a influência da ONU nas tomadas de decisões, em que se seguiram as organizações sem fins lucrativos tendo, atualmente, uma estrutura organizacional dentro de uma política estatal e de mercado, reconhecida pela sociedade mundial, passa a analisar as pesquisas desenvolvidas na última década pelo IBGE, mais precisamente, em 2005, com divulgação em 2008.

Luis Carlos Merege (2009) faz a seguinte colocação: “Nessa época, a Universidade Johns Hopkins já havia publicado um estudo comparativo entre 22 países que revelava que a

movimentação de recursos operacionais no setor já participava em média, com 4,7% do PIB. Estávamos, portanto bem distantes do tamanho médio que o terceiro setor já ocupava na economia em diversos países – e as expectativas eram de que ainda teríamos uma longa história para percorrer até que o setor atingisse um tamanho respeitável em nosso país..” O autor faz esse comentário, em vista da pesquisa desenvolvida por Leilah Landim e Neide Beres (1999), no terceiro setor do Brasil, aplicando a metodologia da Johns Hopkins.

Realizaram assim, o 1º levantamento estatístico, tendo como referência o ano de 1995. Tiveram como resultado um percentual de participação de 1,5 no PIB nacional.

Em relação aos estudos feitos nos Estados Unidos, houve uma ascensão consideravelmente grande no crescimento do PIB, segundo relatos de Luiz Carlos Meregé, onde aponta que dos 341 bilhões de dólares aplicados em 1990, em 2003 passou para 1,76 trilhões de dólares, resultando assim, em um crescimento de 13% do PIB desse país.

Outra importante colocação feita por esse mesmo autor, sobre as estatísticas do terceiro setor sob a ótica de um panorama mundial, destaca que:

“Iniciamos esta década com um fato importantíssimo para o estudo sistematizado e universal do terceiro setor em escala mundial. Trata-se do reconhecimento pelo departamento de estatística da ONU, em 2002, da existência de uma esfera de atividade distinta do mercado e do governo e, portanto, da necessidade urgente dos institutos de pesquisas econômicas dos países de fazerem o levantamento estatístico dessa área. O Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts, publicado então pela ONU, vem sendo utilizado por 12 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Canadá, República Tcheca, França, Israel, Quênia, Nova Zelândia, Peru e os Estados Unidos), aos quais se soma o Brasil a partir de 2004.” (MEREGE, 2009).

Diante desta análise, o Brasil é colocado, a partir de 2004, entre os 12 países que incluíram o terceiro setor nas suas estatísticas econômicas nacionais. Com todo mérito, essa foi uma grande conquista, principalmente, para aqueles pesquisadores que investiram em incessantes campanhas, diante das autoridades governamentais da época.

Segundo o relato de algumas pesquisas, o percentual de organizações sem fins lucrativos obteve um aumento considerável, no Brasil, nas décadas de 80 e, principalmente, nos anos 90 e, em particular as de pequeno porte. As pesquisas demonstram que na década de 80 a proporção de crescimento foi de 88%, em relação a década anterior, já nos anos 90 o crescimento teve um salto para 163%. Neste sentido, analisa-se um grande crescimento no final da década de 90, pois, segundo relatos, de 1996 a 2002, o número de entidades saltou de 105 mil para 276 mil.

Dentro deste contexto pode-se questionar: quais áreas dessas organizações tiveram um percentual maior de crescimento? Segundo os estudos, os setores que mais se desenvolveram, não só no Brasil, mas a nível mundial, foram as áreas de meio ambiente e proteção animal e a de desenvolvimento e defesa dos direitos. Também tiveram considerável aumento em seu percentual, as organizações patronais e profissionais.

A taxa considerada com menor crescimento foi a área da saúde com 56%. Esse setor teve a sua época de desenvolvimento, juntamente, com as organizações religiosas antes da década de 80. Mesmo assim, o percentual das entidades confessionais registrou 18,9% da FASFIL, a partir de 2005. Outro fator importante para ser analisado, é o crescimento do número dos profissionais que trabalham neste setor. Segundo pesquisas, no período de 1996 a 2000, houve aproximadamente, um crescimento de 1 milhão de trabalhadores para 1,5 milhão.

Nas pesquisas do IBGE referentes aos dados de 2005, e publicados em 2008, esses números já criaram outras dimensões. As organizações sem fins lucrativos passam de 276 mil para 338 mil, significando uma taxa de crescimento de 22,4%, entre fundações privadas e associações sem fins lucrativos. Teve como índice de empregabilidade, neste período, 1,7 milhão de pessoas trabalhando nas entidades, ou seja, um percentual de 57,1%, com uma média salarial mensal de R\$ 1.094,44. Observa-se, neste sentido, que os salários tiveram uma porcentagem de crescimento entre 2002 e 2005 de 38,8%, todavia, em estatísticas de anos anteriores esse crescimento quase não existiu.

Neste sentido, alguns dados atuais na área de Assistência e Desenvolvimento Social, podem reforçar a informação que foi colocada sobre o congelamento de valores dos assalariados em alguns momentos da história. Segundo os dados das organizações sociais, do Município de São Paulo, o acompanhamento dos dissídios, por parte da Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social, não ocorre desde julho de 2010. Conseqüentemente, as organizações ficam sobrecarregadas e com dívidas para pagar o que é de direito dos trabalhadores.

Assim, pode ser analisado que houve sim um crescimento considerável do terceiro setor, a nível mundial e, principalmente nacional, todavia, isso não pode isentar os governos das suas várias responsabilidades em relação ao bem estar da sociedade. Os mesmos, principalmente, no Brasil, celebram convênios de parcerias com as organizações sem fins lucrativos e, essa parceria não quer dizer que as organizações devam assumir sempre os custos que é de dever do Estado. Para isso, os números estão demonstrando as conquistas, mas

também as dificuldades de sobrevivência para a maioria das organizações sem fins lucrativos, que dependem de convênios com as três esferas do governo.

1.3 – Filantropia e Cidadania – Um breve Histórico

Ao analisar os vários relatos históricos da colonização portuguesa no Brasil, não podemos deixar de perceber, mesmo com toda a exploração das riquezas do país e a imposição de vivência de valores culturais até então desconhecidos do povo que aqui habitava, o quanto esta contribuiu para o desenvolvimento cultural e de evangelização.

Logicamente, mesmo que esta população não tivesse a compreensão do que estava ocorrendo em seu ambiente, até então administrado em todos os sentidos por suas próprias leis e hábitos, foi percebendo que a partir daquele momento o seu “ habitat” estava sendo transformado e que, provavelmente, com essas transformações, mudanças viriam e que poderiam colaborar nas situações mais emergentes que viviam na época.

É neste contexto que podemos vislumbrar as primeiras ações filantrópicas no Brasil que, segundo relatos de alguns autores, originou-se no séc. XVI, logo após a chegada dos portugueses, os quais, através da Igreja católica, começaram a desenvolver várias ações filantrópicas de cunho assistencialista, predominando o incentivo à prática da caridade cristã para com os pobres e doentes, dentre outras camadas da sociedade mais necessitadas de assistência.

Assim, pode-se perceber que, as ações que começaram a ser desenvolvidas a partir deste momento, visava colaborar na melhoria da qualidade de vida daquela população que, além de receber o apoio material para a sua sobrevivência, recebia também das pessoas que se dedicavam a essa finalidade, principalmente, os religiosos que encabeçavam as várias ações, “a caridade e o amor fraternal como uma forma de minimizar os seus sofrimentos”.

Fazendo a análise deste contexto, Marcia Moussallem (2008),

[...] destaca que ações como solidariedade e caridade são valores fundamentais na filantropia: “Percebe-se que a História da filantropia no Brasil, é a história que nasce dos valores da caridade e benemerência presentes nas ações da Igreja Católica. A influência dos costumes da sociedade portuguesa, trazidos no início da nossa colonização, foi considerável para entender a organização da benemerência no Brasil.”

Todavia, mesmo diante de tantos esforços, em particular da Igreja, para conseguir uma vida mais digna para essa população, a situação de muitos pouco mudou, pois, o contexto político não colaborou nestes primeiros momentos da história, com o desenvolvimento de ações que pudessem minimizar estes sofrimentos, deixando para a própria sociedade resolver as suas dificuldades. Neste sentido, há a seguinte análise pelo artigo de Aline Maria:

“Poderíamos dizer que o Terceiro Setor começou no Brasil, no séc XVI, através de Instituições que seguiram o modelo português das Casas de Misericórdia, baseados em ações caritativas e cristãs. Até o séc. XIX ocupar-se dos pobres, carentes, doentes e idosos era responsabilidade da sociedade civil. Somente nos anos 30, o poder público começou a desenvolver políticas de ação social para se ocupar dos menos favorecidos.” (Corullen, 1996 APUD Coelho, 2002, p. 73)

Diante dessas colocações, a iniciativa de criação das Santas Casas de Misericórdia, cuja primeira foi inaugurada em 1543 e, considerada também a primeira instituição filantrópica do Brasil, segundo fontes de artigo da Revista de Educação – Vol. XI, nº 12, de 2008, colaborou muito para minimizar a situação de sofrimento em que muitas pessoas se encontravam e que, até então, não tinham para onde recorrer.

Segundo informações, extraídas de vários artigos sobre a história do terceiro setor no Brasil, foi somente no início do séc. XX que o estado também passou a ter maior atuação na área social, passando inclusive, a intervir na gestão administrativa e financeira das organizações filantrópicas e assistenciais. Ressalta-se ainda, “que a partir de 1910, inicia-se uma grande dependência financeira das Instituições para com o Estado, onde este passa a exigir prestações de contas, levando essas organizações a um controle administrativo.”

Historicamente, notam-se avanços nas relações das organizações sem fins lucrativos com o estado por vários ângulos. A partir de 1930, algumas tomadas de decisões e com estas o estabelecimento de ações, vem ao encontro de necessidades burocráticas de reconhecimento público, pelos trabalhos desenvolvidos nas instituições, como podemos analisar no comentário deste artigo:

“Com as diretrizes do governo Getúlio Vargas, apoiadas na intervenção estatal da economia e na sociedade, a autora define o segundo momento histórico do Terceiro Setor no Brasil. Com o apoio de organizações sem fins lucrativos para a implementação de políticas públicas, o Estado assume o papel de formulador e implementador destas políticas. Para tanto, é promulgada, em 1935, a lei que declara utilidade pública para estas entidades. Em 1938, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabeleceu que as instituições nele inscritas pudessem receber subsídios governamentais. Neste período a Igreja continua tendo papel

importante na prestação de serviços sociais, recebendo, em alguns casos, financiamentos do Estado para as suas obras.” (TERCEIRO SETOR EM FOCO – postado por Rodrigo Gonçalves – 16/07/2009).

O contexto histórico, a partir das déc. de 60 e 70, é cercado pelo regime militar que, se por um lado trouxe medidas de modernização, organização e mobilização da sociedade brasileira, principalmente, através da união das organizações com os movimentos sociais, por outro, também provocou intensos conflitos e perdas irreparáveis para esta mesma população.

Pode-se citar, segundo Márcia Moussallem (2008), um grande retrocesso dos direitos conquistados de cidadania:

“Em 1964, o país viveu um dos maiores retrocessos da conquista dos direitos de cidadania. João Goulart é deposto e, novamente, é instalada a ditadura, por meio dos militares. O regime promulgou a Constituição em 1967, que permitia a invasão de domicílios, suspensão de direitos políticos (...) a prisão arbitrária de pessoas (...) em 1968, Costa e Silva decreta o Ato Institucional conhecido como AI-5 violando os direitos prescritos na Declaração Universal dos direitos humanos e da cidadania. Em 1969, é outorgada uma nova Constituição incorporada pelas medidas dos Atos Institucionais, retomando os direitos individuais e sociais.”

Diante dos fatores analisados pela autora, percebe-se que o Brasil passou por grandes crises de identidade política, assim mostram as mudanças seqüentes de seus dirigentes políticos em determinadas fases da história. Nas déc. de 60 e 70, “as organizações filantrópicas, se unem à outras organizações comunitárias e movimentos sociais, para serem porta-vozes dos problemas sociais” que estavam acontecendo. Procuravam melhor participação, articulação e reivindicação de direitos, tendo como principal órgão de apoio a esses movimentos a Igreja católica.

A partir de 1980, começaram a surgir movimentos sociais que se opunham às práticas militaristas. Assim, iniciou-se no Brasil um processo de redemocratização, partindo da formação de sindicatos; surgimento e fortalecimento de vários movimentos sociais; abertura de espaços mais efetivos para as organizações, entre outras ações e tomadas de iniciativas que foram fundamentais para o avanço das mudanças neste período, principalmente, na abertura para o surgimento de mais associações direcionadas a outras prioridades emergentes na sociedade, além da saúde, educação e assistência social.

O fortalecimento das relações entre o Estado e as organizações não governamentais e sem fins lucrativos, foi evidenciado em vários aspectos, como: abertura para novos campos de atendimento dentro da área de assistência social, práticas mais efetivas de políticas públicas,

formação de vínculos com empresas que, em número sempre mais elevado procuram direcionar recursos para diversos programas sociais; maior liberdade de expressão por parte de movimentos sociais; reconhecimento por parte da ONU, da importância que o terceiro setor trouxe para o desenvolvimento do mercado, com isso, lançando, no início dos anos 90 a conta satélite deste Setor.

A déc. de 90 é um período marcado por um grande crescimento no número de organizações do terceiro setor, ou seja, com a abertura política, os movimentos sociais tiveram mais influência nas tomadas de decisões do Estado, com isso, fomentando várias conquistas e, principalmente, “o fortalecimento da sociedade civil.”

Aqui, podemos destacar a importância dos direitos de participação, que as organizações sem fins lucrativos conseguiram conquistar no decorrer da história. Nos dias atuais, através de Fóruns, grandes mobilizações são feitas em prol do cumprimento de reivindicações de vários direitos adquiridos, inclusive, pela própria Constituição Federal, e que, muitas vezes o próprio Estado e Municípios não respeitam, portanto, não cumprindo.

Como exemplo, podemos citar a luta das organizações na busca de salários mais dignos para seus trabalhadores, juntamente, com acompanhamento de dissídios e encargos que, por lei, as organizações devem repassar, porém, geralmente não contando com a colaboração dos órgãos governamentais competentes, ficando assim, desde julho de 2010, os repasses de verbas congelados para as organizações sem fins lucrativos.

A Constituição de 1988, veio consolidar, segundo alguns autores, “um amplo processo de mobilização social, promovendo melhorias no que diz respeito ao aumento dos direitos de cidadania política e princípios da descentralização na promoção de políticas sociais”. Segundo Teixeira (2000), é inegável que a Nova Constituição representou um grande avanço no que diz respeito à política social no Brasil.

Especificamente, sobre a assistência social na CF/1988, dispõe no art. 204, I e II, a participação da sociedade civil, através das organizações, na elaboração, junto às ações governamentais, de políticas públicas sociais, que colaborem na execução de programas e projetos mais eficazes, que possam atender às mais urgentes necessidades da população, nos diversos âmbitos de riscos e vulnerabilidades em que se encontram. Neste sentido, Marcia Moussallem (2008) APUD Felipe (2003), destaca:

A Constituição de 1988 procurou refletir a maior vontade da população brasileira, que era a de restituir o Estado de Direito democrático, garantindo ao cidadão o exercício de seus direitos fundamentais (...) levou em conta os preceitos dos direitos humanos proclamados pela ONU (...) colocou o

indivíduo como o primeiro dos valores, o cidadão acima do Estado (Felippe oo., 2003, p.215).

Assim também, o relatório setorial nº 3 do GESET/2001, comenta:

“(...) Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias destas organizações passaram a ser mais diversificados, seguindo a fragmentação e a pluralidade característica dos movimentos sociais então contemporâneos. Cabe destacar, nessa época, a aprovação da nova Constituição (1988), no âmbito de um amplo processo de mobilização social, que, dentre outros, introduziu novos direitos socioeconômicos (...), a expansão dos direitos de cidadania política e o estabelecimento dos princípios da descentralização na promoção das políticas sociais. Estes fatos criaram novas demandas e espaços de atuação institucional para as ONGs.”

1.4 – Gestão no Terceiro Setor: Novo campo de conhecimento

O processo de gestão no terceiro setor, vem ganhando destaque cada vez mais elevado, dos anos 90 até os dias atuais. Em vista desta expansão, foram detectadas várias necessidades administrativas, principalmente, em decorrência de um crescimento desproporcional deste setor, com a própria capacidade de gerir as suas demandas.

Neste sentido, a abrangência com que a sociedade está sendo assistida pelas organizações sem fins lucrativos, nos vários campos de trabalho, confirma aquilo que o próprio Estado já admitiu, ou seja, que as ações desenvolvidas pelo terceiro setor tornaram-se indispensáveis na manutenção e sustentação de várias áreas em nosso país.

Todavia, esse crescimento passa, em primeiro lugar, pela formação dos gestores que vão coordenar as várias organizações em suas respectivas peculiaridades. Logicamente, quando se fala em diferenças dentro do próprio setor, faz-se o destaque de seguimentos diversificados, como: educação, saúde, assistência social, cultura, atendimentos contínuos em albergues, abrigos, dentre outros.

Todos estes fatores que envolvem o terceiro setor estão sendo acompanhados de perto pelos pesquisadores das várias Universidades, não só no Brasil, mas também a nível internacional. Andres Pablo Falconer (1999), destaca em seu artigo a seguinte colocação:

“Neste momento, o Estado, as empresas, a mídia e a própria sociedade passam a olhar com seriedade o conjunto de organizações que compõem o terceiro setor, e a universidade é demandada para produzir conhecimento que permita compreender este fenômeno e apoiar o seu desenvolvimento. As escolas e faculdades de Administração voltam seu foco para este setor e são

desafiadas a adaptar o seu arcabouço de técnicas e desenvolver conhecimento aplicado específico a ele.”

Dentro desta nova visão de conhecimentos, a troca de experiências entre as Universidades e as organizações sem fins lucrativos, são elementares para o desenvolvimento com êxito das várias áreas que compõe a formação e profissionalização da gestão no terceiro setor, como também, os benefícios que as Universidades e Núcleos de Estudos recebem, pelos conhecimentos das práticas desenvolvidas nas organizações, ou seja, a oportunidade de junção da teoria com a prática fortalece os conhecimentos.

Segundo a análise de Luiz Carlos Merege (2009), “a Universidade encontrou no terceiro setor, um novo e promissor caminho para se integrar ativamente no processo de transformação da sociedade.” O autor, ainda comenta ainda neste sentido:

“Essa ponte de comunicação entre Universidade e a sociedade organizada, tem proporcionado a oportunidade da academia recuperar o seu papel social, oferecendo a professores e estudantes um caminho para a atuação transformadora de nossa sociedade. Uma via de mão dupla, onde todos aprendem e se complementam.” (Merege, 2009, p.61)

É imprescindível para a sobrevivência deste setor, que as organizações busquem a profissionalização da gestão, em vista do desenvolvimento da melhor qualidade dos serviços oferecidos. Segundo informações de alguns artigos, direcionados às pesquisas no terceiro setor,

[...] “há um consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano sobre esta questão, de organizações sem fins lucrativos de que no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão, através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo da Administração, é um caminho necessário para atingir melhores resultados.”

Provavelmente este é o caminho mais indicado, todavia, alguns cuidados são elementares, inclusive, na formação de gestores para o terceiro setor. Ou seja, há a preocupação de muitos que a técnica aplicada na administração empresarial ou pública, não seja um modelo transposto para o terceiro setor, já que este tem peculiaridades diferentes, em vista, do desenvolvimento de uma missão e princípios. Neste sentido, há o seguinte comentário dos Anais do 2º Congresso Brasileiro de extensão Universitária, realizado na semana de 12 a 15 de setembro de 2004:

“Na verdade percebe-se que as habilidades, posturas e técnicas gerenciais exigidas do profissional do terceiro setor, distanciam-se muito do perfil demandado ao gestor privado. Enquanto nas empresas privadas exige-se espírito competitivo, disposição implacável para alcançar metas e controles precisos da aplicação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, na esfera social essas perspectivas de gerenciamento podem trazer sérios problemas. Não que essas posturas não devam existir, mas elas não devem ser dominantes sob pena de deturpar a natureza das organizações sem fins lucrativos e de mascarar sua real performance social e política.”

Diante desses desafios, as Universidades preparam a sua grade curricular já contemplando nos vários cursos, temas que aproximam os estudantes e professores da realidade social marcada pela presença do terceiro setor. Neste sentido, Luiz Carlos Merege (2009) salienta: “ Às Universidades caberá a responsabilidade de sistematizar o conhecimento já acumulado, colocando-o à disposição de outras organizações da sociedade civil, de seus professores, estudantes e do seu público geral.” Em outro momento deste mesmo texto, o autor segue complementando que matérias de questões relacionadas ao terceiro setor, vem crescendo nas escolas de administração. Estas podem ser relacionadas nos seguintes temas: Aspectos econômicos e sociais do terceiro setor; Legislação da área social; Marketing social; Planejamento de Organizações sociais; Contabilidade e finanças para o terceiro setor; Gestão de voluntariado e de Conselho; Captação de recursos e Ética nas Organizações.

Em seus relatos também, Luiz Carlos Merege (2009), aponta que Universidades como a PUC, USP e FGV, dentre outras fora do Município de São Paulo, estão com seus Centros de Estudos do terceiro setor já bem avançados, como é o caso das três acima relacionadas.

Segundo o espaço informativo digital, sobre o CEATS – USP, escrito por Oswaldo Scaio, Armando José Nogueira e Rosa Maria Fischer, este foi criado em 1997, tendo como principal atividade, o apoio dos docentes para um amplo número de organizações em atividades, que vão desde a definição de diretrizes de ação até as estratégias de captação, passando, pela melhoria de procedimentos administrativos, os quais visam os ganhos de eficiência. Todo este trabalho envolve docentes e estudantes, os quais visam, inclusive, fortalecer os vínculos com as organizações do terceiro setor através de trabalhos de pesquisa e de serviços voluntários.

A PUC tem o Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor – NEATS – sendo o mesmo criado em 1998 e tendo como líderes atuais, o Prof^o Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira e o Prof^o Dr. Ladislau Dowbor. Este espaço tem três focos de abrangência: a pesquisa, objetivando a produção do conhecimento no terceiro setor; a formação que objetiva

levar as problemáticas amplamente pesquisadas no núcleo para dentro da sala de aula; a consultoria, que visa detectar problemas na área social e, ao mesmo tempo, formular projetos de intervenção.

E por fim, o Centro de Estudos do terceiro setor CETS - FGV/EAESP que, segundo informações de Luiz Carlos Merege, foi fundado em 1994, portanto, sendo o Centro de Estudos pioneiro da América Latina. O mesmo teve o seu início com os cursos de Administração para o terceiro setor, através de um Programa de Educação Continuada, em 1996, tendo com objetivo principal dessa área acadêmica a promoção da profissionalização da gestão das organizações do terceiro setor. Outra característica também importante, é a dedicação à publicações e revistas, além da realização dos censos do terceiro setor, em vários municípios brasileiros.

Assim, mais do que nunca presenciamos o crescimento e mais ainda, o reconhecimento da importância do terceiro setor para a sociedade que, pelo seu comprometimento conquistou a atenção da academia, além, de estar despertando espíritos empreendedores diante dos desafios que se apresentam.

CAPÍTULO II – GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

2.1 – Avanços e retrocessos na legislação para as organizações do Terceiro Setor

A legislação no Brasil, em vista, das transformações e cobranças burocráticas no decorrer da história, tornou-se bem mais exigente, afirma alguns autores, na constituição das organizações sem fins lucrativos. Segundo, Marlon Tomazette (2008), “por se tratar de entidade de direito privado, as entidades do terceiro setor, poderiam adotar, a princípio, três formas jurídicas: as sociedades, as associações e as fundações.” Todavia, o mesmo autor continua em sua análise, enfatizando que as entidades do terceiro setor, por não desenvolverem atividades lucrativas, não tem como afirmar que se caracterizam também como sociedade. Assim, complementa com a seguinte reflexão:

“Embora não seja imprescindível, é aconselhável que as entidades do Terceiro Setor sejam pessoas jurídicas de direito privado, as quais poderão adotar a forma de associações ou fundações, de acordo com a constituição e a forma de manutenção da entidade. Não se deve jamais optar pela forma de sociedade, a qual serve apenas para o segundo setor, tendo em vista a sua finalidade lucrativa.” TOMAZETE, 2008, p.350).

Partindo dessas considerações iniciais, em que o terceiro setor é aquele em que se situam todas as organizações sem fins lucrativos, portanto, em sua maioria definidas como associações, percebe-se através do tempo que a legislação brasileira, dentro da área de Assistência e Desenvolvimento Social, teve a sua linha histórica delineada desde os primórdios de 1500, por uma ação filantrópica assistencialista, onde o importante era sanar as dificuldades primárias da população socialmente vulnerável, como: alimentação, moradia, educação, dentre outras questões consideradas como prioritárias.

Todavia, a sociedade civil foi conquistando vários direitos, onde através de movimentos, houve várias tentativas de mostrar ao Estado que o seu papel deveria ser muito além do assistencialismo, ou seja, não era apenas o básico que a população caracterizada como vulnerável deveria ter, mas esta possuía direitos e deveres sociais que deveriam assegurar a unicidade da proteção social em vários outros fatores.

Assim, as legislações que foram surgindo serviram como patamares essenciais para alavancar e firmar passos importantes dentro das políticas públicas, relacionadas à sociedade civil, principalmente, o alicerce que se implantou a partir da Constituição Federal de 1988.

Sérgio Roberto Monello (2006), faz o seguinte destaque neste sentido:

“Controle social é concepção expressa na Constituição Federal de 1988, através de inúmeros mecanismos ali conquistados pela população. No campo dos Conselhos de políticas públicas é o instrumento através do qual se estabelece que a gestão administrativa terá caráter democrático e descentralizado com a participação da sociedade. Fica explicitado o controle do Estado pelo cidadão, na concepção de um Estado a serviço do interesse público.” (MONELLO, 2006, p. 51).

Analisando o contexto histórico da legislação no Brasil, percebe-se que passos importantes para a conquista de direitos civis, começaram a criar visíveis espaços dentro da reflexão política do Estado, a partir de 1935, onde no governo de Getúlio Vargas foram instituídos pela Lei 91 de 28 de agosto, os requisitos pelos quais as “sociedades” poderiam ser declaradas de utilidade pública. Essa Lei tem a sua regulamentação confirmada, no Decreto 50.517 de 02/05/1961, porém, dispondo de algumas exigências a mais, como destaca em seu artigo 5º:

“As entidades declaradas como de utilidade pública, salvo por motivo de força maior devidamente comprovada, a critério da autoridade competente, ficam obrigadas a apresentar até o dia 30 de abril de cada ano, ao Ministério da Justiça, relatório circunstanciado dos serviços que houverem prestado à coletividade no ano anterior, devidamente acompanhado do demonstrativo da receita e da despesa realizada no período, ainda que não tenham sido subvencionadas.” (Decreto nº 60.931, de 04/07/1967).

Todavia, na década de 60, principalmente na segunda metade, há alguns retrocessos diante de conquistas feitas, onde várias organizações passam a não mais existir na forma legal, deixando assim de serem amparadas pelos auxílios financeiros do Estado. Pode-se citar como exemplo, o Decreto-Lei nº 41, de 18/11/1966, no governo de Castelo Branco, que dispõe sobre a dissolução de sociedades civis de fins assistenciais, em vista de não estarem utilizando dos recursos concedidos pelo Estado, para a verdadeira finalidade social e, principalmente, não tendo uma administração presente e sofrendo, inclusive, abandono por seus diretores.

Como se percebe, foi um período da história jurídica bem conturbado, pois, várias conquistas já feitas pela sociedade civil se perderam com estes momentos. Neste sentido, a Lei 5.553 de 06/12/68, também deixa a sua marca repreensiva para a população, pois, através dela todas as pessoas deveriam, obrigatoriamente, apresentar documentos de identificação

peçoal, em qualquer ocasião que fosse requerido por militares, ou seja, a liberdade de ir e vir do cidadão era todo o tempo vigiada e denunciada se fosse o caso.

Assim, sucessivamente, leis, decretos, resoluções dentre outros, foram moldando os traços políticos dos principais momentos do desenvolvimento do Brasil, principalmente, na questão social, onde a população mesmo com todas as dificuldades, incompreensões e abandonos enfrentados, em particular, por aqueles que deveriam cuidar de seus direitos e, ao contrário, muitas vezes os tiravam, procurava manter o empenho de reivindicar os seus direitos como cidadãos, através de vários movimentos importantes para a história, inclusive, o Movimento das Diretas Já, que mobilizou todo o país, entre 1983 e 1984.

Outro marco da legislação brasileira, após a Constituição Federal de 1988, dentro da área social, foi a promulgação da Lei 8.069, de 13/07/1990, que dispôs sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA. Provavelmente, se este documento for analisado de forma mais objetiva nos dias atuais, principalmente, diante de várias realidades de abandono, violências, dentre outros, alguns artigos deveriam mudar a sua redação, já que existem pontos escritos que não vigoram na realidade, todavia, as diretrizes gerais que ali estão colocadas, servem para nortear caminhos que levam a criança e o adolescente, a serem mais respeitados e valorizados pela família e sociedade.

Em 24/07/91, com a lei 8.212, nomeada como “Lei da Seguridade Social”, a área de Assistência Social recebeu a seguinte redação, para o seu quadro classificatório de atendimento, no art. 4º: “A assistência social é a política que provê o atendimento das necessidades básicas, traduzidas em proteção à família, à maternidade, à infância, adolescência, à velhice e à pessoa portadora de deficiência, independente de contribuição à seguridade social.” Também em seus artigos 203 e 204, a Constituição Federal de 1988, classifica a assistência social como política de seguridade social de responsabilidade do Estado e de direito do cidadão.

Outro momento marcante e, provavelmente, o mais importante como legislação voltada para o atendimento na área da Assistência, foi a criação da Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS – nº 8742 de 07/12/1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social. No art. 17, institui o Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS. É por este órgão que passa, atualmente, a aprovação do certificado CEBAS, das organizações filantrópicas.

Em sua análise sobre esta lei, Carlos Simões (2010), destaca da seguinte maneira a importância dessas diretrizes:

“A LOAS foi aprovada sob influência do CFESS, faculdades de serviço social, lideranças profissionais e gestores públicos de assistência social. Sob este aspecto, representa um marco na história da assistência e da justiça social. Pela primeira vez, em um texto legal brasileiro, os assistidos aparecem como cidadãos, destinatários da norma, titulares de direitos e sujeitos do processo jurídico-político.” (SIMOES, 2010, p. 296).

Com este processo, também chega a implantação do SUAS, o qual vai delinear uma integração no sistema único de natureza pública da Assistência Social. Neste sentido, este Sistema normatiza os tipos de serviços que serão desenvolvidos, locais que atenderão estas demandas, além, de delinear a descentralização dos repasses dos recursos para esses órgãos.

A parte jurídica de funcionamento das organizações, também vai se delineando conforme as necessidades que emergem. Como exemplo, pode ser citado o Decreto nº 752 de 16/02/93, que foi revogado pelo Decreto nº 2536 de 06/04/98, o qual, dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos.

Outro momento da legislação marcante para favorecer a população, foi a criação da Lei 8.842 de 04/01/94, a qual dispunha sobre a política nacional do idoso, criando a partir deste momento, o Conselho Nacional do idoso. Todavia, alguns desses direitos já vinham respaldados pela Constituição Federal de 1988, segundo análise de Carlos Simões (2010):

“A família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida. Os programas de amparo aos idosos serão executados preferencialmente em seus lares. Aos maiores de sessenta e cinco anos é garantida a gratuidade dos transportes coletivos urbanos.” (CF 1988, art. 230, &1º,&2º).

Também, não se pode deixar de citar que, em 2006, houve a Convenção da ONU sobre os direitos humanos das pessoas com deficiência. Este momento foi um marco histórico na legislação de vários países, incluindo o Brasil, já que muitas dessas pessoas, até então, encontravam-se à margem da sociedade, principalmente, na questão profissional. Neste sentido, a legislação passou a olhar com maior interesse os direitos igualitários que estas pessoas possuem, em particular, de ingressarem no mercado de trabalho e em outros locais que as mesmas não tinham acesso, por serem consideradas limitadas.

Recentemente, mais especificamente em 27/11/2009, foi implementada a lei 12.101, a qual dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de Assistência Social – CEBAS.

Ressalta também, os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social, dentre outras demandas. No art. 21, incisos I, II e III sobre a concessão e cancelamento

de certificado, faz a seguinte colocação: “A análise e decisão dos requerimentos de concessão ou renovação dos certificados das entidades beneficentes de Assistência Social, serão apreciadas no âmbito dos seguintes ministérios: da Saúde, quanto às entidades da área da saúde; da Educação, quanto às entidades educacionais e do Desenvolvimento Social e combate à fome, quanto às entidades de assistência social.

Também esta lei apresenta alterações em alguns pontos apresentados em leis anteriores, como: período mínimo de doze meses de constituição da entidade para requerer a certificação, anteriormente, eram três anos; a prioridade na celebração de convênios com as entidades certificadas como de Assistência Social.

Em seu artigo, Josenir Teirxeira (2008) faz uma séria crítica ao PL 3.021/08, o qual culminou com a lei 12.101. O mesmo coloca, dentre outros fatores, a inconstitucionalidade do ato, questionando alguns fatores elementares de análise:

Onde fica a igualdade de representatividade da sociedade civil nessa discussão, já que as entidades são privadas? A Constituição Federal prevê que as ações governamentais nas áreas da assistência social, saúde e educação serão realizadas com a participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis. Qual segurança jurídica terá as entidades de que seus certificados serão analisados de forma imparcial pelo Executivo, responsável que é justamente pela instituição e arrecadação de tributos? Em outras palavras, não tão adequadas, mas esclarecedoras: não é a raposa cuidando do galinheiro?

Todavia, mesmo com toda a coerência de análise feita por esse autor, este projeto de lei conseguiu ser aprovado e hoje, está para ser cumprido por todas as organizações, principalmente por aquelas que tem nos benefícios do governo, a sua principal receita para a manutenção das suas atividades.

Analisando ainda, como legislações mais recentes dentro do campo da assistência social, surge a Resolução 528 de 03/03/2011, a qual faz referência sobre a inscrição de entidades e organizações de assistência social, bem como de serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais no Conselho Municipal de Assistência Social – COMAS – SP.

Também a Resolução 532/2011, que dispõe sobre o prazo até 30/04/2012, a validade dos certificados de inscrição deste mesmo Conselho. E, finalmente, vem também alertar as entidades, a Resolução nº 29 de 01/11/2011, que regulamenta os procedimentos para o CNAS, representar ao Ministério de Desenvolvimento Social – MDS – sobre o descumprimento por entidades de assistência social certificadas, dos requisitos que deram ensejo à sua certificação.

Assim, sucessivamente, presencia-se uma legislação em constante aperfeiçoamento, através de leis, decretos, resoluções, normativas, portarias, dentre outras particularidades, em vista de colaborar de maneira mais justa, com as realidades jurídicas emergentes que surgem dentro da sociedade.

2.2 – Ferramentas de gestão: a Sustentabilidade Organizacional

As organizações do terceiro setor estão visualizando na atualidade, várias oportunidades de desenvolvimento organizacional, que há algumas décadas atrás eram impossíveis de serem concretizadas. Isto, porque, desde o seu surgimento, a proposta era que fossem caridosas e assistencialistas, portanto, sua postura de governabilidade deveria estar respaldada, incansavelmente, no serviço ao bem estar da população vulnerável, sem grandes preocupações com o setor administrativo, já que este significava apenas um “detalhe” dentro das atividades, além de ser considerado, pelas mesmas, como um essencial dever do Estado.

Todavia, diante de todas as demandas que foram surgindo no campo administrativo, finalmente, as organizações perceberam que para conseguir a sobrevivência de suas atividades, precisavam assumir uma nova postura diante das questões administrativas, tendo como principal referência, o investimento na gestão profissional, à qual, deveria permear as ações das suas áreas de atuação.

Diante destas inquietações das organizações do terceiro setor, surgiu também um setor acadêmico buscando novos direcionamentos para a construção de conhecimentos, dentro da área de administração ligada ao terceiro setor. Neste sentido, Luiz Carlos Meregé (2009), faz algumas colocações fundamentais sobre a criação do Centro de Estudo do Terceiro Setor – CETS – o qual, envolveu professores e estudantes, tendo como principal iniciativa, “o desenvolvimento da área acadêmica voltada para a administração de organizações do terceiro setor.”

Este autor faz o seguinte destaque em relação ao que a academia pode colaborar na formação da gestão profissional das organizações:

“O programa de treinamento em administração para dirigentes de organizações da sociedade civil foi composto por temas que, de acordo com pesquisa realizada junto à algumas fundações e com representantes de organizações do terceiro setor, foram considerados os mais importantes para a profissionalização administrativa dos dirigentes nessa área. O material de leitura para os cursos foi cuidadosamente elaborado, tendo sempre como

preocupação às características específicas dessas organizações e a realidade brasileira.” (Merege, 2009, p.63)

Todavia, mesmo diante das novas formas de olhar o campo de desenvolvimento da gestão profissional nas organizações terceiro setor, há ainda, uma dicotomia de pensamentos entre algumas pessoas e mesmo organizações, ou seja, tem aquelas que defendem a importância de estarem sintonizadas em suas ações com o campo da gestão empresarial do segundo setor. Mas, também existem aquelas que criticam esta postura, já que acreditam que corre-se o risco de perder o que de mais precioso existe no cerne de uma organização do terceiro setor: a sua missão e os seus valores.

Diante destas duas posturas, aparece uma terceira afirmando que a organização pode alinhar a sua gestão nas várias áreas de conhecimento, sem abandonar o sentido de sua missão e dos seus valores. Assim, descreve Ricardo Voltolini (2004):

“O grande desafio que se coloca àqueles que atuam no campo social é criar um campo de conhecimento novo e multidisciplinar para a gestão das organizações do Terceiro Setor. Um campo que, embora não seja o da administração de empresas, pode sim tomar emprestado alguns de seus fundamentos como ponto de partida, visando organizar um novo referencial teórico, não simplesmente baseado em adaptações conceituais mais na construção de novas premissas.” (VOLTOLINI, 2004, p. 12).

Diante dessa abordagem, percebe-se que a tônica atual é que as organizações do Terceiro Setor superem os resquícios de assistencialismo do passado e, através dos novos paradigmas propostos por um mundo globalizado, procure alternativas que possam colaborar na sua sustentabilidade organizacional, sem perder os ideais da sua missão, ou seja, o porquê e para quê existem.

Neste sentido, Eloisa Helena de Souza Cabral (2007), destaca a seguinte reflexão: “A missão, portanto, manifesta-se como razão de ser, a mais elevada aspiração, que legitima e justifica, social e economicamente, a existência de uma organização e para a qual devem orientar-se todos os esforços. Assim, as organizações aplicam o princípio de definir a missão por meio de uma utilidade ou finalidade, e não por meio da apresentação de um produto ou serviço.”

Assim, alguns autores do campo administrativo do Terceiro Setor, descrevem a importância das organizações ficarem atentas às posturas que estão assumindo no campo da gestão, lembrando ainda, segundo Eloisa Helena (2007) que vários desafios estão presentes, porém, destaca os seguintes: a legitimação de instrumentos de promoção da filantropia, o

habilitar gestores capazes de compreender e aperfeiçoar os instrumentos de gestão, o gerenciamento pelas organizações em situação de dificuldades financeiras, a escassez de recursos públicos e o aumento da demanda, a gestão de cooperação com o Estado na realização de políticas públicas e a gestão do relacionamento com investidores empresariais.

Todos esses fatores devem levar as organizações a repensarem as suas ferramentas de gestão, lembrando que estas são elementares diante de tantas exigências, para a manutenção do desenvolvimento sustentável de suas ações e da transparência diante do Estado e da sociedade.

A seguir, serão destacadas algumas ferramentas fundamentais que fazem parte do processo de gestão, as quais, podem proporcionar clareza e eficácia nas formas de planejamento, na organização das áreas, no direcionamento das ações propostas e no controle das atividades administrativas, sendo todos esses fatores direcionados para um cumprimento mais eficaz da missão, valores, objetivos e metas da organização.

2.2.1 – Planejamento Estratégico

A formação de estratégias é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo. Assim, pode-se deduzir a estratégia, segundo alguns autores, como “caminho para chegar aos resultados previstos” e o planejamento estratégico como um processo que se compreenda a situação em que se encontra a organização e onde a mesma deseja chegar.

Segundo, Marco Queiroz (2004), em seu artigo, faz a seguinte definição sobre a importância do planejamento estratégico dentro de uma organização do terceiro setor:

“O planejamento estratégico pode contribuir significativamente para que as organizações do Terceiro Setor realizem o seu potencial, seja pela reflexão adequada quanto ao verdadeiro propósito da organização, pela leitura apropriada do ambiente e suas possibilidades, pela construção de uma visão de futuro que possa mobilizar recursos, pela clarificação dos seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das ações desenvolvidas.”

Neste sentido, pode-se ainda perguntar: Quando as organizações trazem os seus usuários para o seu plano estratégico? E quantas procuram propor em planejamento um trabalho de parceria com a rede, onde, tanto parceiros de outras áreas, como organizações

congêneres possam participar mais ativamente do desenvolvimento de idéias e ações em prol dos seus atendidos?

Nas colocações de alguns autores, o planejamento estratégico não deve consistir apenas em fazer diagnósticos, levantar dados ou formular hipóteses, em cima do que a organização está precisando, para dar maior visibilidade às suas ações, mas sim, que diante de um problema que se apresenta, criem-se estratégias que possam garantir a busca de soluções concretas no campo do seu desenvolvimento social.

Assim, presencia-se uma grande demanda de organizações do terceiro setor procurando adequar a sua gestão profissional às várias estratégias de mercado, as quais, podem trazer oportunidade de crescimento, através da utilização de ferramentas de gestão que, bem direcionadas e operacionalizadas, podem proporcionar uma nova estruturação, baseada na análise e interferência no ambiente interno, por intermédio da ação direta nos pontos fracos e no enaltecimento dos pontos fortes, como também nas ressonâncias do ambiente externo, as quais, se manifestam por intermédio das oportunidades e ameaças que esta relação pode trazer. Entender e interagir com esses ambientes, é fundamental para a gestão no desenvolvimento da instituição.

Eliezer Arantes da Costa (2012) faz a seguinte análise, desses ambientes:

“A primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem e os que prejudicam a instituição (...). O ambiente externo, tal qual a temperatura ambiente ou o clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries. Ele deveria orientar o planejamento para tomar providências imediatas quanto ao aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as conseqüências negativas das ameaças.”

Segundo o modelo de gestão estratégica de Hunguer e Wheelen (2002), na organização, todas as pessoas precisam ser envolvidas direta ou indiretamente no processo de planejamento estratégico, pois, para eles, “a análise ambiental é constituída pelo monitoramento, pela avaliação e pela divulgação, para pessoas-chave na organização, de informações obtidas nos ambientes internos e externos”.

A formulação da missão, que é razão de ser e que determina a identidade da organização, pode ser um momento em que nascem os seguintes questionamentos: O que está sendo atendido? Quem está sendo atendido? Como as necessidades estão sendo atendidas?

Juntamente, com a visão que consiste em onde e como a organização pretende estar no futuro e com os princípios e valores da organização, cria-se um ambiente propício às novas

idéias, levando a planos de ações mais relevantes com a realidade, implementando-os e monitorando-os durante todo o processo destinado a execução do planejamento estratégico.

Assim, conclui-se que o planejamento estratégico está sendo o ponto de partida para mudanças importantes em vários seguimentos de organizações do Terceiro Setor, seja em sua maneira de estruturar as ações administrativas, seja no desenvolvimento das diferentes atividades propostas. Neste sentido, a gestão participativa se torna um instrumento fundamental na construção de um planejamento prático e não somente de gavetas.

2.2.2 – Gestão de Pessoas

A evolução no campo da gestão de pessoas, nas organizações do Terceiro Setor, também passou pelos momentos de conquistas de espaço até chegar nos dias atuais. Segundo relato de Joel Souza Dutra (2009), até 1930, não existia nenhuma legislação trabalhista que pudesse amparar o trabalhador, conseqüentemente, não tendo também estruturação alguma de gestão de pessoas, na época.

As conquistas começaram a aparecer a partir do instante em que surgiu um corpo de leis para regulamentar as relações de trabalho, através de sindicatos. Assim sucessivamente, foi se estruturando uma linha taylorista que passou a tomar conta das decisões em relação à gestão de pessoas, dentro das empresas e organizações, até os últimos anos da década de 90. Inclusive, Rosa Maria Fischer (2004), destaca que “na década de 1980 e, mais intensivamente, os anos 1990 assistiram a formidáveis transformações no contexto externo das organizações, que impactaram profundamente o modo de pensar sua administração.”

A partir desse momento, em vista, da democratização política e a globalização econômica, surgiu uma competitividade muito grande dentro do mercado de trabalho, iniciou-se uma valorização maior do trabalhador e de suas competências, ampliando assim, várias exigências na contratação, remuneração, formação, oportunidades de carreira, dentre outros que, atualmente, temos conhecimento.

Rosa Maria Fischer (2004), em seu texto “Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor”, sugere alguns importantes parâmetros que uma administração de organizações precisa acompanhar e fomentar, dentro de suas possibilidades, no gerenciamento das pessoas:

“Um dos maiores desafios da administração consiste em conseguir que as diversas pessoas de uma organização incorporem os objetivos estabelecidos, de forma a assumir o compromisso de realizá-los, utilizando, para isso, seus conhecimentos, inteligência, energia e dedicação. Para obter esse nível de comprometimento, as organizações modernas têm empregado modelos de gestão, nos quais, a importância da pessoa e o valor do trabalho humano são ressaltados como componentes essenciais.”

Neste sentido, percebe-se que a pessoa e o seu comportamento passou a ser considerado de extrema importância dentro do desenvolvimento organizacional, pois, é a partir do seu desempenho que a organização poderá evoluir ou não a qualidade do serviço que executa na sociedade. Logicamente, que vários fatores vão influenciar diretamente neste processo, como: motivação, comprometimento, responsabilidade, competência e, acima de tudo, o vestir a camisa da missão que a organização é protagonista.

Por outro lado, a organização tem o seu compromisso de administrar as várias possibilidades que podem interferir, consideravelmente, no crescimento humano e profissional deste trabalhador. No ambiente físico deve ser proporcionando os meios e espaços adequados para o desenvolvimento dos trabalhos e, na formação humana e técnica, precisa-se atentar para o acompanhamento integral deste profissional, desde o seu acolhimento no momento de recrutamento e seleção, até os procedimentos que possibilitem a este o desenvolvimento pleno de suas capacidades, além, dos estímulos através de justos salários, encargos patronais, planos de carreira, dentre outros.

Quando se fala deste processo, não se pode deixar de enfatizar que o trabalho de aprimoramento pessoal, deve ter ressonância em um resultado de equipe, pois é a partir desta junção de esforços e, ao mesmo tempo, da cooperação de ideais focados em uma mesma direção, que empresas e organizações vão obter resultados coletivos mais eficazes.

Diante desses fatores analisados, faz-se também uma análise sobre qual modelo de gestão seria mais coerente e comprometido com a realidade organizacional atual, do Terceiro Setor. Neste sentido, analisa-se que o modelo que conduz melhor as organizações, é aquele que tem o foco no processo e não nos instrumentos. Assim, afirma Joel Souza Dutra (2009): “É no processo que se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios, que se estabelecem compromissos, que são definidos papéis e responsabilidades.”

O modelo de gestão de pessoas apresentado, atualmente, como o mais utilizado dentro da constituição administrativa organizacional, é formado pelos processos de: Movimentação de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas e Valorização de Pessoas. Segundo alguns autores, a movimentação de pessoas está ligada a processos, como: planejamento e

atração de pessoas, socialização e aclimatação das pessoas, reposicionamento e recolocação das pessoas. O desenvolvimento de pessoas pode ser definido como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Já a valorização pode ser entendida como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, como: crescimento pessoal e profissional, reconhecimento, segurança, dentre outros.

Assim, conclui-se, segundo Rosa Maria Ficher (2004) que as organizações do terceiro setor que conseguiram caminhar até o momento sem uma política explícita de gestão de pessoas, deverão apressar-se em constituir ou implementar o seu modelo, sob pena de sucumbirem no contexto de transformações e turbulência que caracteriza o ambiente em que estão inseridas.

2.2.3 – Elaboração de Projetos

A realização de um projeto social dentro de uma organização do Terceiro Setor, emerge a partir de um problema sócio assistencial, o qual, evoca uma tomada de decisão e, ao mesmo tempo, procura articular possibilidades que possam gerar ações de mudanças dentro da realidade em que o projeto está inserido.

Neste sentido, nota-se que cada vez mais as organizações sem fins lucrativos estão investindo em projetos sociais, financiados ou não. Esses financiamentos chegam pautados para realizações a médio ou longo prazo, geralmente, proporcionando oportunidades de execução em atividades diferenciadas dentro das instituições. Entretanto, o projeto precisa refletir a missão e as eventuais mudanças que essa possa vir a ter.

Diante disso, questiona-se: Com quem um projeto social tem compromisso? Em primeiro lugar, com a própria gestão pública, com os beneficiários e funcionários, com os parceiros e financiadores, enfim, com toda a sociedade que deposita a confiança nos serviços que lhe são prestados.

Todavia, todo projeto precisa visualizar o potencial de rede que tem à sua volta, pois, essas relações são fundamentais para a elaboração de ações mais eficazes. Fator também importante para levar em consideração, é a participação dos beneficiários em todo o processo, pois, é a partir da realidade e necessidades manifestadas, que os projetos terão razão de ser e, mais do que isso, eficácia no alcance de seus objetivos.

Leila Bonfim (2004), em seu artigo destaca a seguinte reflexão:

“Na elaboração de projeto, é possível a configuração de uma potencial rede de relações, que poderia ser construída a partir da identificação dos diferentes atores existentes, ou com potencial de existir no campo socioambiental. Ao considerar esse campo, poderíamos nos perguntar, quais são os nexos e as alianças que se pode desejar construir na fase de elaboração do projeto tendo em vista ampliar a participação e, conseqüentemente, aumentar sua capacidade de implementação.”

Neste sentido, há preponderância também do reconhecimento do local que se deve intervir com o projeto, em vista, não somente de preparar os instrumentos adequados para que este tenha êxito, mais principalmente questionar, com qual visão de futuro aquele projeto pretende ser implantado naquela realidade e se o mesmo está aberto às necessidades reais da comunidade.

Algumas problemáticas podem envolver a elaboração, implantação e execução dos projetos, como: a falta de proximidade do público atendido e também do público interno, a fragmentação das partes do projeto e, por fim, somente algumas pessoas participando da elaboração, enquanto os outros que também deveriam estar envolvidos, apenas assistem e “engavetam” as rotinas dos projetos que lhe são atribuídos; falta de acompanhamento por parte da equipe ou gestor responsável pelo projeto, os quais, tem a incumbência de encaminhar a equipe para um objetivo comum, além de procurar agregar o que aparecer no caminho para efetivação das mudanças necessárias.

Dentro da realização do projeto, os indicadores também são fatores elementares para medir se os resultados esperados estão sendo atingidos. Aqui, reflete-se que os vários programas e projetos governamentais poderiam procurar medir, que resultados reais de benefícios para a população está trazendo a aplicação destes. Será que se tivessem a preocupação de elaborar projetos para geração de empregos e, conseqüentemente de renda, não seria mais eficaz?

Outro fator importante a ser considerado em um projeto, seja social ou educacional, segundo Nilbo Ribeiro Nogueira (2005) é a seguinte afirmação: “Se nossa missão é formar o cidadão integral, parece coerente que também olhemos para as exigências das habilidades e competências que este seguimento tem cobrado dos cidadãos e nos moldemos, planejando diferentes estratégias, para auxiliar neste processo de formação.”

Assim, pode ser analisado um pensamento importante tirado da leitura do texto “O Jardim”, o qual, leva à reflexão que qualquer projeto tem um sonho, sendo o desejo de que este se transforme em realidade. Todavia, esse sonho de missão na organização, precisa se tornar também de todos, pois às vezes, muitos tem dificuldades nos trabalhos de projetos

sociais, porque executam mecanicamente os sonhos dos outros, não obtendo assim, os resultados desejados coletivamente. Sem dúvida, pode-se afirmar que o projeto não realiza a missão inteiramente, ele é apenas algo que ajuda a manter conexão com o caminho.

2.2.4 – Comunicação e Marketing Social

A comunicação integrada ao marketing social para uma organização do Terceiro Setor é fator preponderante e essencial para que esta tenha visibilidade nos serviços que desenvolve e, mais ainda, que conquiste a credibilidade diante da comunidade e investidores sociais. Para isso acontecer, a identificação com o público alvo, juntamente, com a transparência nas ações são aspectos importantes na conquista de espaço para o crescimento da sustentabilidade.

Na estrutura de comunicação organizacional, é necessário estar atento às formas ou canais que serão utilizados na ação de divulgação. Neste sentido, deduz-se que existem várias maneiras, porém, dentro de um trabalho no Terceiro setor, o canal mais importante é o próprio usuário que recebe os benefícios destas ações. Inclusive, é este beneficiário que pode ser o melhor agente de marketing para a Instituição.

Outro fator determinante para o sucesso e credibilidade de uma organização, é o seu histórico moldado por acontecimentos inovadores e buscas constantes de aprimoramento na qualidade dos serviços oferecidos, principalmente, quando estes vão ao encontro de atendimentos assistenciais marcados por grandes riscos e vulnerabilidade social. Neste caso, a comunicação integrada ao marketing organizacional é fundamental para o desenvolvimento de aspectos positivos, tanto interna, como externamente à organização.

Segundo alguns autores, o planejamento de estratégias, tanto material como relacional, é um importante elemento na construção dos objetivos a serem alcançados pela propagação do marketing social na organização. Neste sentido, Ricardo Voltolini (2004), em seu artigo, “Marketing, uma ferramenta útil para o Terceiro Setor”, destaca:

“E embora cada vez mais organizações de Terceiro Setor venham recorrendo ao seu uso, premidas quase sempre pelo imperativo da sustentabilidade financeira, a grande maioria delas está longe de compreender o marketing em toda a sua amplitude conceitual e integral extensão de suas possibilidades, como instância de planejamento e matéria-prima para o desenvolvimento de estratégias.”

Outro aspecto de relevância é a participação das tecnologias da informação no contexto de comunicação e marketing social. Ou seja, a tecnologia dependendo de como é utilizada, coloca em evidência as várias situações em que se encontram as organizações, lembrando que as mesmas tem como responsabilidade social, cultivar em todas as ocasiões um diálogo sempre mais atento às demandas que surgem na comunidade local.

A construção de um plano de comunicação para uma organização requer, segundo alguns autores da área: a definição da missão, visão, valores e objetivos da Instituição; a identificação do público e o levantamento de informações deste; criação de um plano de atividades para atender esse público; estabelecimento de um cronograma e avaliação dos resultados.

Eduardo Homem da Costa (2009) aponta em seu artigo que: “Se a comunicação for bem trabalhada, certamente a instituição estará à frente das demais, principalmente das que vivem à sombra. Comunicação é a base de tudo. Para captar recursos junto aos financiadores, por exemplo, a ONG tem que ter credibilidade. Mas como ser crível sem ser conhecida?”

Provavelmente, por intermédio desse e de outros questionamentos, as organizações devem repensar a sua atuação em investimentos de tempo, material e, particularmente, pessoas que trabalhem pela causa organizacional, afim, de encontrar formas criativas para a divulgação de seus serviços e da dinâmica de atividades.

2.2.5 – Captação de Recursos

O conceito histórico de captação de recursos teve seu início na Inglaterra, onde o governo fazia a captação de recursos e repassava às ONGs. Já nos Estados Unidos, desde 1920, há congressos de captação de recursos. No Brasil, foi no final da década de 90 que começaram a aparecer cursos para formação de captadores, congressos e palestras sobre o tema.

Segundo Célia Meirelles Cruz e Marcelo Estraviz (2003), não se deve mais utilizar o termo “Captação de Recursos”, mas, “Mobilização de Recursos”, por ser uma expressão de maior abrangência. Neste sentido, considera-se que a organização não somente faz a captação de recursos, mas deve saber aplicar e usufruir dentro dos objetivos projetados.

A captação de recursos começa no planejamento estratégico da organização, sendo fundamental que esta tenha profissionais preparados para estar nesta área, lembrando ainda, que o fator comunicação é essencial neste contexto. O profissional ou a representação da

organização que for designado para a captação de recursos, precisa levar números concretos e não apenas suposições de dificuldades financeiras.

Fator também essencial é a composição do plano de captação de recursos. Destaca a importância deste, os autores Ann Speak, McBride e Ken Shipley (2002), quando fazem a seguinte afirmação:

“Um plano de captação sólido é uma ferramenta essencial para o captador. Esse plano determina para onde o captador deve seguir e a estrada que vai tomar. O plano deve partir da missão da organização. Ela é o norte que guiará a caminhada pela estrada. Outra referência, é o planejamento estratégico da ONG, que deve orientar o estabelecimento da meta anual da captação de recursos.”

As organizações sem fins lucrativos trabalham todo o tempo com potenciais doadores, seja interna ou externamente. Na questão dos requisitos internos, logo se pensa na missão e valores de uma organização, os quais, são pontos centrais para definir até que ponto a filosofia do doador, seja este, pessoa física ou empresa, não contrapõe as origens e princípios que a organização possui e que não poderia renunciar, nem mesmo em benefício de sua sustentabilidade.

Neste sentido, Ann Speak, McBride e Ken Shipley (2002), também afirmam:

“Qualquer organização que queira iniciar uma atividade mais intensa de captação de recursos, deve antes de tudo, refletir muito bem sobre qual será sua política em relação a esse setor. Isso envolve pensar, tendo em vista sua missão e seus objetivos, como será orientada essa política, como será a relação com os financiadores, como serão geridos os recursos, que tipo de prestação de contas dos recursos doados deve ser feita.”

Nos requisitos externos, a transparência das ações é fundamental, pois os beneficiários diretos e indiretos dos serviços analisam a qualidade da organização, principalmente, pela clarividência e postura de seriedade com que realiza as suas atividades.

Dando ênfase a esta colocação, Célia Meireles Cruz e Marcelo Estraviz (2003) destacam o seguinte parecer: “Um relatório anual, preciso, detalhado, demonstrando a origem e aplicação dos recursos e os custos administrativos, gerará confiança aos atuais e potenciais doadores. Transparência, neste caso, é sinônimo de prestação de contas à comunidade.”

Os fatores que podem levar doadores potenciais, sejam eles empresas, institutos, pessoas físicas ou outros, a contribuírem com as causas das organizações são variados, como: identificação com a missão realizada; visibilidade da organização; confiança e credibilidade

por parte do público alvo e da comunidade em geral; transparência nas ações administrativas; dentre outras. Lembrando ainda que, quem conquista o doador é a organização e não o contrário.

Em seu artigo, dicas de captação de recursos, Luiz Carlos Meregé (2009), destaca o seguinte lembrete:

“Captação de recursos depende muito do conhecimento, da imaginação, da criatividade e da rede que se forma com nossos parceiros. Acho muito importante começarmos a captação de recursos com aquilo que nós contamos na própria organização e, então, ir ampliando. Assim, a captação tem uma sustentabilidade muito grande.”

Outros pontos relevantes a serem visualizados como oportunidades na captação de recursos, é a implementação de estratégias de captação com parceiros diversificados, ou seja, tem organização no Terceiro Setor que se apóia somente em parcerias governamentais.

Todavia, é necessário que a mesma também entre com a contrapartida. Para isso, busca recursos em outras fontes, sendo que estes podem ser com outros formatos que não sejam valores em espécies, mas em prestação de serviços e materiais.

Importante meio também de captar recursos é a via do relacionamento, ou seja, não se deve perder as pequenas oportunidades de relacionar-se com potenciais doadores ou investidores, até mesmo por intermédio das redes sociais. Nestas redes, segundo Célia Meirelles e Marcelo Estraviz (2003), existem os “Bancos de Relacionamentos”, onde a prática em utilizar informações cadastradas, poderá fornecer produtividade em buscas para entrar em contato com empresas e até cruzar informações com as mesmas.

Uma técnica fundamental para ser utilizada é o mapeamento do território, por intermédio de contatos diretos com pessoas sensíveis ao tipo de público que a organização atende. Como exemplo, analisa-se a postura de uma pessoa que tem membros da família em tratamento de câncer, se questionada sobre se faria doação para uma organização do terceiro setor, a mesma admite que sim, porém, para uma instituição que cuidasse de pessoas que estivessem nesta situação de doença. Aqui, faz-se o questionamento: até que ponto é válido e correto esta postura? Provavelmente, analisa-se que é totalmente correta, pois foi o “algo” que a pessoa se identificou.

Diante dos pontos abordados, faz-se ainda o seguinte questionamento: Como o empreendedorismo social pode colaborar na captação de recursos das organizações sem fins lucrativos? Neste contexto, Ann Speak, McBride e Ken Shipley (2002), fazem o seguinte destaque a respeito do compromisso dos dirigentes sociais: “Para a maioria dos dirigentes de

entidades sem fins lucrativos, pensar de maneira empreendedora é algo inusitado. A maioria tem paixão por sua missão, mas não faz parte de sua natureza promover a sua organização.

Tornar-se empreendedor é uma questão de aplicar a mesma paixão na captação de recursos.”

CAPÍTULO III – A PESQUISA

3.1 – Estudo de Caso – Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina

3.1.1 – Histórico da Organização

A Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina tem os seus fundamentos de Instituição religiosa, pautados pelo carisma da Congregação das Irmãs de Santa Marcelina, fundada na cidade de Cernusco, Itália, no mês de setembro de 1838, pelo sacerdote Monsenhor Luís Biraghi, o qual, permanecia muito atento às necessidades da sociedade.

Chegando ao Brasil em 1912, a Congregação das Irmãs de Santa Marcelina escolheu a cidade de Botucatu, em São Paulo, para iniciar a sua missão educativa, em primeiro momento através do Colégio, o qual, teve seu início de funcionamento com alunos, em 1913. A partir deste momento, várias outras obras educacionais e assistenciais começaram a surgir em alguns estados do Brasil.

A história da Casa de Saúde Santa Marcelina iniciou-se, propriamente, em 1956, quando a Congregação das Irmãs Marcelinas percebeu a necessidade de ampliar as ações no Brasil, nas áreas da saúde e assistência social. Foi assim, que a Madre Geral da Congregação, Ir. Maria Elisa Zanchi, atenta aos sinais dos tempos como queria o fundador Luis Biraghi, estimulou as Irmãs à conseguir um local adequado, afim de iniciar este novo desafio para a missão Marcelina no Brasil.

O local escolhido foi uma chácara, chamada Santo Antônio, na Zona Leste de São Paulo, no bairro de Itaquera. Neste sentido, Ir. Maria Aparecida Somenzari (2005) destaca o seguinte comentário, sobre este início:

“No princípio, foi destinada a construção de uma casa de repouso para as Irmãs idosas e convalescentes da Congregação das Irmãs de Santa Marcelina. Posteriormente, viria a acontecer a construção da obra hospitalar, lembrando que este bairro possuía cerca de 60 mil habitantes, nesta época. Em 1958, inicia-se efetivamente a presença das Irmãs neste local, morando em uma pequena casa, ao lado do edifício hospitalar de sete andares que começou a ser construído, sob a direção do Dr. Domingos Marchetti. Foi inaugurado em 1961, com a presença do Bispo Dom Paulo Rolim, Dr. Odair Pacheco Pedroso e de outras autoridades importantes para o Município de São Paulo, naquele momento. Não faltou a presença do povo exultante. A região leste ganhou um atendimento de saúde adequado às necessidades dos moradores.”

Em primeira instância, o hospital conseguiu celebrar convênios com a prefeitura do município de São Paulo. Além, da população da redondeza atendida, o hospital também começou a receber doentes de outras regiões, passando assim, sucessivamente, a ser o centro de atendimento em saúde da região leste.

Somenzari (2005) destaca ainda em seus comentários que o hospital logo após a inauguração:

[...] “contava com cento e cinquenta leitos, serviços ambulatoriais, um pequeno laboratório de análises clínicas, uma sala de parto, duas salas de cirurgia geral, duas salas de emergência, três salas de raio X, banco de sangue e um gabinete dentário. O corpo funcional, era composto por sete médicos, trinta funcionários e vinte Irmãs, sendo que estas executavam a maior parte dos serviços, além, dos cuidados com os doentes”.

Em outro relatório interno da história do Hospital, encontra-se a seguinte reflexão sobre a importância dessa obra para a população carente que necessitava de atendimento:

“Um hospital é um caminho sem volta! Não dá para amanhã ou depois dizer que não temos como dar continuidade a essa obra. Temos uma população imensa em nossa mão e sabemos da responsabilidade que é trabalhar em prol dos carentes.” (HOSPITAL, 2002, p. 13).

Tendo o carisma educacional em suas raízes e o acolhimento da sociedade mais necessitada como fundamento da razão de ser de sua missão, a obra Marcelina foi se espalhando também para atender a formação de profissionais na área da Saúde. Foi assim que em 1968, surgiu a Escola de enfermagem Sophia Marchetti, oferecendo cursos técnicos de enfermagem, além, de outros diferentes cursos técnicos na área da saúde.

Entre os anos de 1975 e 1979 a Casa de Saúde Santa Marcelina assumiu a coordenação de vários programas de saúde que, nos dias atuais, com todo o aperfeiçoamento obtido no decorrer da história, tornou-se referência de atendimento, principalmente, com o Programa de Saúde da Família – PSF. Também, destacam-se, outros programas que tiveram seu início dentro deste período citado, como: o Programa de Residência Médica, o qual abrange, atualmente, aproximadamente, 27 programas de residência, sendo cada um acompanhado por preceptores responsáveis.

Até chegar ao atual SUS – Sistema Único de Saúde, os Institutos de Previdência passaram por alguns nomes diversificados, todavia, como mais destacados na área da saúde foram: o INPS - Instituto Nacional de Previdência Social e, em seguida o INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social.

Outros destaques históricos importantes também surgem, de depoimentos de pessoas que acompanharam o desenvolvimento da Casa de Saúde Santa Marcelina, desde os seus primórdios: “Em 1991, o hospital assinou o termo de Cooperação Técnica para a implantação do Núcleo de Vigilância Epidemiológica e de imunização. E, em 1992, com a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo, houve a assinatura do convênio de Co-Gestão, passando assim a atender, como referência terciária, todas as Unidades Básicas de Saúde da Região para os casos de emergência em todas as especialidades. Já em junho de 1997, momento difícil de superação por falta de condições financeiras, é levado a condicionar espaços físicos, mudanças administrativas e operacionais para o atendimento de Convênios e particulares.”

Atualmente, a Casa de Saúde Santa Marcelina é o principal referencial em saúde pública na Zona Leste de São Paulo. Está abrangendo no seu entorno uma população imediata de 523 mil habitantes, sendo o total de munícipes na região de cerca de 2,4 milhões.

O hospital é equiparado aos maiores do país, com atendimento para 706 leitos, sendo 99 para convênios e particulares. A área operacional possui cerca de 2.751 colaboradores e 422 médicos.

Dentro de um dos principais relatórios sobre o desenvolvimento das atividades da Casa de Saúde Santa Marcelina, destaca-se o comentário sobre os seus números de abrangência:

“Sua demanda é composta por 87% de usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo sua principal fonte de receita os recursos públicos, oriundos do Município, Estado e do Governo Federal. O HSM possui 706 leitos (CNES), sendo 607 leitos destinados ao SUS e 99 leitos destinados a assistência de particulares e convênios. É o principal e mais complexo equipamento de saúde da região leste do município de São Paulo, com uma população de 3.998, 237 habitantes (IBGE, 2010). Pelo Sistema de Regulação da Urgência e Emergência elaborado através da Secretaria Estadual de Saúde, dos quatro hospitais de ensino referência desta Regulação, o Hospital Santa Marcelina é referencia para toda a Zona Leste da Região Metropolitana.” (PLANO HSM, 2012)

Atualmente a CSSM possui convênio com o SUS e com a Secretaria de Estado da Saúde (SES), além de fazer parte da Central de Regulação de Oferta dos Serviços de Saúde (CROSS) e integrar o plantão controlador municipal, com base de heliponto, usado pelo serviço de atendimento de urgência aérea, com indicador médio de recebimento de um paciente ao dia.

Em entrevista, Ir. Giuseppina Ranieri, grande colaboradora dessa missão desde a fundação, destaca toda a sua admiração pela obra que viu crescer e se tornar uma árvore com extensos ramos para acolher a população mais vulnerável:

“A missão genuína em transformar a caridade em assistência virou um grande desafio, principalmente, após o crescimento acelerado da zona leste, que fez com que o Santa Marcelina se tornasse referência na saúde, chegando a uma média mensal de trinta e cinco mil pessoas atendidas, vindas de diferentes regiões do Estado e do país.” (REVISTA CONEXÃO, 2011).

Em vista dos seus 50 anos de existência, completados em 2011, a Associação Casa de Saúde Santa Marcelina, constitui uma longa história de conquistas, mas também de árduas lutas de sobrevivência diante de tantos obstáculos encontrados, principalmente, na questão financeira. Constata-se ainda, que grandes dificuldades se apresentam, em vistas das obras terem se estendido para outros locais da zona leste, tornando a Organização uma das maiores em número de atendimentos, tanto dentro da área da saúde, como assistencial e educacional.

3.1.2 – Identidades Organizacional: Missão, Visão, Valores

A missão da Casa de Saúde Santa Marcelina é oferecer Assistência, Ensino e Pesquisa em Saúde, com excelência, à luz dos valores éticos, humanitários e cristãos. Neste cenário procura ser sinal e instrumento de convergência e resolutividade da atenção a saúde, à luz dos princípios do SUS de universalização, hierarquização, e de equidade com qualidade a todo cidadão.

Tendo como premissa, a valorização da pessoa e a excelência no desenvolvimento das ações propostas, a Casa de Saúde Santa Marcelina tem como visão, uma Instituição que se torne modelo de gestão em Saúde através da integração dos processos de informação, humanização e competência Técnico-Administrativa.

Os valores a serem vivenciados e transmitidos dentro da Organização, são interligados à dimensão de missão e visão. Assim, a Instituição coloca como bases fundamentais que norteiam a vivência organizacional: a espiritualidade, o respeito, a hospitalidade, a alta-performace, o aprendizado organizacional e a responsabilidade social.

É diante dessas dimensões tão relevantes, as quais, podem tornar o ser humano melhor, é que Ir. Giuseppina ressalta em seu depoimento, por ocasião dos 50 anos de existência da Organização:

“Um dos aspectos do carisma das marcelinas é fazer com que as pessoas sintam-se em casa e seja resgatado o espírito de família. Buscamos cultivar valores como respeito, acolhimento, hospitalidade, espiritualidade para que as pessoas vivam neste ambiente e se curem nesta atmosfera de amor ao próximo. É luta diária para que o atendimento seja personalizado, para que as pessoas não sejam tratadas como um número e para mostrarmos que, apesar de aderirmos às políticas de humanização, de nada adianta se o colaborador não exergar qual a sua missão dentro da Instituição, pois a humanização está dentro de cada um de nós.” (REVISTA CONEXÃO, 2011, p. 3)

É com esse ideal de missão dentro da sociedade, que a Associação Casa de Saúde Santa Marcelina, conquista espaços, enfrenta desafios e, acima de tudo, continua a construir muitas pontes para um diversificado campo de obras, as quais, tem colaborado não somente com o bem físico das inúmeras pessoas que passam pelo espaço, mais principalmente, deixando marcas de que é possível, mesmo diante de muitas dificuldades, lutar para que as pessoas se sintam acolhidas e valorizadas, pelo ser humano que elas são e não somente pelo o que elas tem.

3.1.3 – Áreas de atuação

A Casa de Saúde Santa Marcelina presta vários serviços à zona leste de Itaquera. Dentro da área da Saúde, além do Hospital Santa Marcelina, principal referência de saúde desta região, possui também parcerias com o Município, através da administração do Hospital Santa Marcelina de Itaim Paulista, com a Organização Social de Saúde Hospital Santa Marcelina de Itaquaquecetuba, com a Organização Social de Saúde Hospital Tiradentes.

Outras áreas que podem ser destacadas é o Programa de Saúde da Família – PSF, Atenção Primária à Saúde – APS, Assistência Médica Ambulatorial – AMA, Ambulatório Estadual de Especificidades Médicas – AME, além, da assistência administrativa dos vários postos de atendimento, espalhados pela região.

Na área educacional, a organização também está presente, através da assistência à quatro creches, as quais, acolhem crianças até quatro anos, provindas de famílias vulneráveis,

além, de dar assistência aos filhos de funcionários que trabalham nos hospitais ou em outras obras ligada à organização.

As creches se localizam próximas às atividades de saúde, tendo a Creche Infantil Santa Marcelina, localizada próxima ao hospital matriz como a mais antiga, pois, foi fundada em 1978 e mantém um número aproximado de 400 crianças. A Creche Monsenhor Luís Birghi, tem um atendimento de 120 crianças, a Creche Ir. Maria Anna Sala, atende 180 crianças e a creche do Bairro Tiradentes atende, aproximadamente, 110 crianças.

Dentro desta área educacional, também tem a atuação de uma importante obra de formação para os profissionais da saúde, que é a Escola Sophia Marchetti. Esta escola, abrange vários cursos de formação técnica, como: Técnico de Enfermagem, Técnico de Laboratório de Análises Clínicas, Técnico de Farmácia, Técnico de Radioterapia, dentre outros importantes, que surgem conforme a necessidade de cada tempo.

Na área de Assistência Social, a organização mantém dois projetos: o Centro para Crianças e Adolescentes e o Centro para Juventude, atendendo na média de 600 educandos diariamente, em parceria com o Município de São Paulo, por intermédio da Secretaria de Desenvolvimento e Assistência Social – SMADS. Esses projetos abrangem atividades de acompanhamento escolar, cursos pré-profissionalizantes e oficinas, além, do acolhimento e cuidados com crianças adolescentes e jovens, sendo que vários destes, provém de ambientes que promovem risco e vulnerabilidade pessoal e social. Esse acolhimento estende-se também às famílias desses atendidos.

Neste sentido, destaca-se a portaria 46 de 2010, que prevê o grau de vulnerabilidade que deve ser atendido neste serviço:

“Os serviços socioassistenciais são direcionados para todos, em caráter pessoal ou agregado pelo núcleo familiar, que se encontrem em situação de privação, vitimização, exploração, vulnerabilidade, exclusão pela pobreza, risco pessoal e social em qualquer momento do ciclo da vida.” (PORT. 46, art. 1º, & 1º)

Atualmente, essas áreas passam por uma cisão parcial, ou seja, em vista da Lei Federal 12.101, de 11 de novembro de 2009, as grandes organizações sociais, para continuarem a obter os benefícios através da certificação de filantropia, estão criando associações independentes nas três áreas para cada uma pertencer, nas prestações de conta do seu Ministério. Assim, a Organização da Casa de Saúde Santa Marcelina, vem participando desse processo de divisão também nas três áreas de atuação relacionadas.

3.1.4 – Ações e Projetos

Várias ações e projetos estão permeando o desenvolvimento da organização a curto, médio e longo prazo. Um dos projetos atuais que está ocorrendo no Pronto Socorro do hospital, é o Projeto S.O.S Emergência, acompanhado e implementado pelo Ministério da Saúde. Este Projeto, está respaldado na Port. 2.395 de 11 de outubro de 2011. O plano destaca a seguinte definição:

“O mesmo é composto por uma equipe de oito pessoas e propõe a implementação de políticas de humanização preconizadas pelo ministério da saúde, adequando-a à realidade e encaminhando outras ações estratégicas para a humanização do complexo hospitalar, tendo como prioridade o acolhimento e a avaliação do risco nos setores de urgência e emergência e SADT.” (PLANO HSM, 2012)

Outras importantes ações que estão sendo desenvolvidas em várias áreas do complexo hospitalar, são as ações estratégicas de cada setor que visam a redução de custos de 10% em determinado períodos. Essas ações devem ocorrer, partindo da responsabilidade individual e coletiva, nos cuidados e economias que são possíveis de serem executados, mediante a boa vontade e discernimento das quantidades de gastos necessários. Cada setor que consegue diminuir os gastos faz a sua nota crescer no gráfico comparativo entre os setores.

Outro projeto que vem colaborando decisivamente com a qualidade dos serviços desenvolvidos em todas as áreas, é a implantação do Núcleo de desenvolvimento para soluções de T.I. Neste sentido, ressalta-se a implantação do sistema GV, o qual, vem colaborando muito na agilização dos vários processos internos do hospital, principalmente, nos prontuários dos pacientes e sistemas gerais de compras.

O programa de integração dos novos colaboradores, o qual é desenvolvido pela equipe de gestão de pessoas, através de informações no ato de entrada do colaborador. Os mesmos são convocados para participarem em uma manhã de encontro, onde, são passadas várias informações sobre os procedimentos da Instituição, da qual começam a fazer parte. Incluindo em primeiro momento, a apresentação da missão e dos valores propostos pela organização.

Outros projetos e ações propostas pelo setor de Desenvolvimento, Movimentação e Valorização de Pessoas que estão dando resultados importantes para o crescimento institucional: instrumentos de avaliação de desempenho por competências; Pesquisa de Clima

e do Banco de Talentos; capacitação dos gestores para a inclusão de pessoas com deficiências e Alinhamento interinstitucional das descrições dos cargos.

Também a área de Marketing e captação de recursos, apresenta projetos que vem colaborando muito na manutenção de algumas parcerias para a organização, principalmente, nas ações diretas de captação de recursos para o hospital. Os que estão tendo maior visibilidade e estão conseguindo arrecadar um número melhor de doações é o Projeto Transformar, que se resume em um conjunto de ações focadas na melhoria e na humanização do atendimento de diversos setores do hospital; o Projeto Adote um Leito, que é uma campanha focada em pessoa física e visa ampliar o número de pessoas que conhecem o Hospital Santa Marcelina, para que entendam o seu trabalho Filantrópico na Saúde e se tornem simpatizantes e apoiadoras de sua causa, realizando doações pontuais, mas principalmente se tornando mantenedoras.

Outros projetos importantes que dão visibilidade à organização, é o Serviço de voluntariado, composto por mais de 120 voluntários; o Projeto Jovem Cidadão e o Programa de apoio aos moradores da Região.

Assim, a Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, anualmente, vai investindo em vários projetos e ações desenvolvidas nos setores diversificados, todavia, por ter uma estrutura física e de pessoal muito grande e mais ainda, um número de atendimento além da sua capacidade, as entradas financeiras dos projetos não conseguem sanar todas as dificuldades que se apresentam nesta área.

3.1.5 – Parcerias

A sustentabilidade principal das obras desenvolvidas pela Casa de Saúde Santa Marcelina, vem da parceria com o poder público das três esferas do governo. Assim, atenta ao crescimento da população, a organização procura adequar os espaços conforme as necessidades se apresentam.

Desde 2003, o Hospital Santa Marcelina conta com um Serviço de Emergência preparado para receber casos graves e referenciados pelo próprio Poder Público, com o apoio de um Heliponto, que possibilita ao Serviço de Resgate Aéreo da Polícia Militar do Estado de São Paulo, direcionar parte significativa dos resgates aéreos a este Hospital.

No relatório anual sobre as atividades desenvolvidas pela Organização, é evidenciado a importância que adquiriu este hospital, não somente como referência para a zona leste de São Paulo, mas para todo o município:

“A expansão física e tecnológica, aliada a consolidação do Sistema Único de Saúde – SUS, garantido pela Constituição Federal aprovada em 1988, bem como a forte vocação das Irmãs de Santa Marcelina para atender a população de forma universal e igualitária, fizeram com que o Hospital Santa Marcelina se consolidasse como um dos pilares de sustentação do Sistema Único de Saúde – SUS, na Cidade de São Paulo, compartilhando tal condição com instituições renomadas como o Hospital das Clínicas de São Paulo, Santa Casa de Misericórdia de São Paulo e Hospital São Paulo.” (RELATÓRIO, 2011)

Segundo dados do mesmo relatório, o hospital Santa Marcelina destina cerca de 87% de sua capacidade operacional aos pacientes do SUS. Assim, detecta-se que o Estado deve aplicar um valor bastante alto para a manutenção desta parceria, todavia, as informações da organização é que a mesma encontra muita dificuldade de sobrevivência com os valores repassados por não serem suficientes à compras de materiais diversos e aos pagamentos da folha de RH, levando assim, a organização a buscas incessantes de novas parcerias.

Diante do crescimento e da eficácia na administração de parcerias públicas, o governo estadual foi ampliando as suas ofertas de serviços para a organização, implantando programas, como o PSF – Programa de Saúde da Família. que, naquela ocasião era denominado “QUALIS”.

Sucessivamente, outros desafios começaram a aparecer segundo informações descritas no relatório de atividades (2011): “Esse convênio foi o início de uma promissora e exitosa parceria com o Poder Público. Em 1998, com a aprovação da Lei Complementar nº 846, de 04 de junho de 1998, a Associação foi qualificada como Organização Social de Saúde pelo Estado de São Paulo. Esta qualificação possibilitou a celebração de contratos de gestão e a ampliação das atividades da Associação no Sistema Único de Saúde – SUS.”

Assim, foram surgindo contratos de gestão do Estado em parceria com a Casa de Saúde Santa Marcelina. Em 1998 ocorreu a assinatura do contrato de gestão do Hospital Geral de Itaim Paulista, em 2000 com o Hospital Geral de Itaquaquecetuba e, em 2007, com a parceria do governo estadual houve a criação do Ambulatório Estadual de Especialidades Médicas – AME.

Com a esfera Municipal, a organização celebrou convênios a partir de 2001. Assim, descreve o relatório:

“Com o Município de São Paulo, a partir de 2001 a Associação celebrou convênios que possibilitaram a ampliação do Programa de Saúde da Família – PSF e com a aprovação da Lei Municipal nº 14.132 de 24 de janeiro de 2006, a Associação foi qualificada como Organização Social, o que possibilitou a celebração dos contratos de gestão que têm como objeto as seguintes unidades de saúde: Hospital Cidade Tiradentes, Microrregião Cidade Tiradentes/Guaianases, Microrregião Itaim Paulista e o Lote III composto pelo Pronto Atendimento Dra. Gloria Rodrigues Santos Bonfim, Pronto Atendimento Atualpa Girão Rabelo e Pronto Socorro Municipal Julio Tupy. Além disso, foram celebrados convênios para unidades de Assistência Médica Ambulatorial – AMA e Residência Terapêutica.”(RELATÓRIO, 2011)

Outro Programa importante de parceria que iniciou-se em novembro de 2011, com o Governo Federal, foi o SOS Emergência do Ministério da Saúde, o qual, tem como ação estratégica a qualificação da gestão e do atendimento em grandes hospitais que atendem pelo Sistema Único de Saúde – SUS. A iniciativa integra a Rede Saúde Toda Hora com o objetivo de promover o enfrentamento das principais necessidades dos hospitais selecionados, qualificar a gestão, ampliar o acesso aos usuários em situações de urgências e garantir atendimento ágil, humanizado e com acolhimento, em particular, dentro dos proto-socorros das referidas unidades.

Em relação à outras fontes de arrecadação, a Casa de Saúde tem parcerias e recebe doações de várias empresas e pessoas físicas que se identificam com a causa. Neste sentido, podemos citar a Fundação Hilda Arantes que, colabora com compras de materiais para o uso dos vários setores do hospital, além, de proporcionar que profissionais gerentes, participem de congressos e palestras, com a finalidade de desempenhar-se com mais eficiência.

Enfim, nas áreas educacionais e socioassistencias, a parceria central também provém do poder público, todavia, veiculada com a Secretaria Municipal de Educação e com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Assistência Social.

3.2 – A Transição: Associação Eny Vieira Machado

3.2.1 – Histórico - Centro para Crianças e Adolescentes Santa Marcelina – CCA

Desde a sua fundação em 25 de outubro de 1977, a Obra Social Centro para Crianças e Adolescentes Santa Marcelina – CCA, na época chamado Orientação Sócio Educativo ao

Menor – OSEM, vem se empenhando para manter uma estrutura que visa, principalmente, formar crianças e adolescentes para serem integrados na sociedade com dignidade e respeito.

Mantido pela Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, em parceria com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Assistência Social – SMADS, atende, aproximadamente, 500 crianças e adolescentes na faixa etária de 06 a 14 anos e 11 meses, no horário contrário ao da escola. A entidade é referência para as comunidades socialmente vulneráveis que circundam o complexo hospitalar.

O Centro para Crianças e Adolescentes Santa Marcelina, teve como fundadora e diretora da obra em seu início, Ir. Eny Vieira Machado, a qual, dedicou-se com muito amor e paciência ao serviço de acolhimento e acompanhamento de crianças, adolescentes e famílias, até junho de 1990, data em que veio a falecer. A mesma deixa alguns relatos de como foram os primeiros anos de trabalho, lembrando também que teve a colaboração de várias outras Irmãs, como destaca nos seus escritos:

“A comemoração do primeiro natal foi simples, mas colocamos amor e dedicação. Ir. Fausta, como sempre muito habilidosa, Ir. Therezinha pensando na catequese, Ir. Dulce nos arranjos artísticos, Ir. Eny querendo ajudar e acertar, os jovens doando entusiasmo, alegria e boa vontade. Foi tudo arranjado na sala de vidro, a criançada em alvoroço, cantos, alegria, presentinhos, e os lencinhos para o nariz..., balas, refresco, e um gostoso pão doce.” (IRMÃ ENY, 1977)

O serviço de Assistência foi autorizado a ter o seu início de funcionamento com o nome de OSEM (Orientação Sócio Educativo ao Menor), em 1977, na então, Coordenadoria do Bem Estar Social – (COBES) tendo na época, como Prefeito do Município de São Paulo Olavo Egídio Setúbal.

Em 1983, tendo como Prefeito Antônio Salim Curiati e, como secretário, José Ávila da Rocha, ocorre mudança para: Secretaria Municipal da Família e do Bem Estar Social – (FABES). Em 1986, pelo Dec. 22862 – 02/10/86, tendo como Prefeito Jânio Quadros, a Secretaria passa a ser: Superintendência Municipal do Bem Estar Social – (SURBES), passando o serviço a chamar-se CJ - Centro da Juventude.

Entre 1999 e 2000, então Prefeito do Município, Celso Pitta, através da Portaria 14/SAS/GABINETE/2000, a secretaria passa a chamar-se Secretaria Municipal de Assistência Social – SAS, mudando também o nome do serviço para EGJ (Espaço Gente Jovem). E, a partir de 2003, passa a ser o NSE (Núcleo Sócio Educativo) pelo Decreto 43698 – 02/09/2003, agora já no governo de Marta Suplicy.

Todavia, com a continuação das mudanças políticas, a partir do ano de 2005, a Secretaria acrescenta para seu nome, mais um item: Secretaria Municipal do Desenvolvimento e da Assistência Social (SMADS) tendo como secretário o Sr. Floriano Pesaro e como prefeito o Sr. José Serra. Em 2008, o nome do serviço passa a ter alteração novamente, agora com a sigla CCA - Centro para Crianças e Adolescentes. Este nome continua até os dias atuais.

Este serviço, como outros da Secretaria de Desenvolvimento e Assistência Social, é colocado em audiência pública de cinco em cinco anos, para que a organização que tem esse convênio, como outras também que estejam interessadas, possam desenvolver a sua proposta de trabalho e concorrer para a administração do referido serviço. Geralmente, ganha aquela que tem mais coerência com o convênio proposto pelo órgão público.

As Portarias 46 e 47 de 2010, são aquelas que regulamentam o funcionamento dos serviços de assistência social das várias organizações sem fins lucrativos, que mantêm parceria com a Secretaria de Assistência Social, dando suporte e orientações de modo geral sobre a estruturação física, pedagógica e humana. Neste sentido, destaca-se o seguinte comentário nos anexos da Portaria 46:

“Oferecer proteção social à criança e adolescente, em situação de vulnerabilidade e risco, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades, bem como favorecer aquisições para a conquista da autonomia, do protagonismo e da cidadania, mediante o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.”

Diante das proposições das portarias, decretos e resoluções que norteiam os vários serviços, o Centro para Crianças e Adolescentes Santa Marcelina tem como principal objetivo, colaborar no fortalecimento de vínculos sociais e familiares, principalmente, quando estes estão ameaçados por situações limites de pobreza e abandono social, principalmente, da criança e do adolescente. Neste sentido, é necessário formalizar políticas públicas que tenham propostas coerentes com as reais necessidades que as organizações apresentam, para manter com qualidade a prestação desses serviços.

Dentro do desenvolvimento da proposta de trabalho atual, o CCA Santa Marcelina, procura estar atento às necessidades do tempo, adequando suas atividades de acordo com o que se faz mais necessário à formação da criança e do adolescente. Assim, algumas atividades de oficinas foram implantadas, tornando o ambiente de formação cultural mais dinâmico e diferenciado.

Também a formação para a vivência dos valores humanos e de cidadania são fatores elementares em todas as atividades praticadas. As propostas são elaboradas pelo corpo de orientadores socioeducativos, juntamente, com alguns oficinairos de atividades diferenciadas, como: capoeira, dança, informática, recreação e jogos, artes e o projeto de música Guri, o qual envolve canto, teoria e aprendizagem de instrumentos musicais.

A linha de trabalho está estruturada em projetos, onde o orientador socioeducativo procura intermediar com seus educandos, conhecimentos complementares aos que os mesmos já trazem da escola. Também são realizadas várias atividades de passeios, em espaços culturais e de lazer. As oficinas culturais ocorrem todos os anos com bonitas apresentações, feitas pelas próprias crianças e adolescentes, mediante pesquisas e construções de trabalhos desenvolvidas durante as atividades no ano. Sempre que é possível, essas atividades procuram também envolver as famílias e comunidade.

A alimentação é servida duas vezes por período, tendo como finalidade colaborar para um melhor desenvolvimento da criança e do adolescente, mediante as carências econômicas enfrentadas pelas suas famílias.

De fato, analisando estes fatores, verifica-se que a existência do trabalho do CCA é primordial na vida de muitas famílias. Pois, desde que, muitos pais não tenham como assistir seus filhos no horário em que os mesmos não se encontra na escola regular, percebem neste ambiente, não só um recinto para suprir necessidades sociais, mas também local que propicia formas de construir um homem político, seguro, honesto, que busca resgatar valores perdidos, melhorar sua auto estima, enfim, poder influenciar na sociedade como agente transformador.

Porém, não se pode esquecer que, trabalhar a família do educando neste processo, é fundamental para o bom êxito desta formação.

É com este histórico e também análises, que o CCA Santa Marcelina chega aos seus 35 anos de existência, sempre com um grande número de atendimentos, colaborando assim, para o crescimento da comunidade, expresso através dos diversos testemunhos daqueles que passaram por este atendimento, os quais, retornam para visitar e relembrar momentos inesquecíveis que viveram enquanto aqui estiveram, e agradecer por hoje estarem em uma situação melhor de vida, pois conquistaram espaço no mercado de trabalho, dando apoio financeiro para suas famílias e, conseqüentemente, melhorando sua condição sócio econômica e cultural, considerando que muitos não só chegaram a concluir o ensino fundamental, mas a ingressar em uma faculdade.

3.2.2 – Histórico - Centro para Juventude Santa Marcelina

O Centro para Juventude Santa Marcelina – CJ, começou a ser pensado há muitos anos atrás, ainda na coordenação de Ir. Eny, seguida pela Ir. Judith, em vista de muitos adolescentes não poderem continuar as atividades no então chamado OSEM, após a faixa etária de 15 anos. Neste sentido, já se buscava uma forma de mantê-los no espaço, através de alguns poucos cursos, porém, não tendo nenhum convênio para sustentá-los. Assim, com o tempo, por falta de profissionais que pudessem estar ministrando essas atividades, as mesmas não puderam ser mantidas.

Mas, pode-se dizer que esse sonho tornou-se possível pelo empenho, trabalho e, acima de tudo, a coragem dessas Irmãs que passaram, plantando sementes no coração de cada criança e adolescente que caminharam por este espaço, em todos esses anos, sempre buscando conseguir junto ao município um convênio que desse estrutura para o desenvolvimento de uma formação baseada na preparação para o mercado de trabalho.

Neste sentido, encontra-se na Portaria 46/2010, o seguinte destaque, que fala sobre a formação do jovem dentro do serviço: “Articulação com outras políticas, a fim de ampliar o conhecimento sobre o mundo do trabalho.”

Em 14 de agosto de 2007, o então chamado Núcleo Sócio Educativo Santa Marcelina, recebeu a visita do Secretário de Assistência Social do Município de São Paulo, Floriano Pesaro, o qual, recebeu a proposta vinda dos próprios adolescentes, pedindo a ampliação do atendimento para a faixa etária de 15 a 18 anos. No momento, o acolhimento pelo Secretário foi bem motivador, mas depois de alguns meses sem resposta pela Secretaria, foi concluído que ainda não tinha chegado o momento tão aguardado para a ampliação na faixa de atendimento.

Em meados de julho de 2008, o então já chamado CCA, recebeu a visita inesperada do Deputado Fernando Capez que, mesmo sem tempo para visitar o ambiente, questionou de que apoio mais urgente o espaço estava precisando. No momento, só foi pensado no que era mais urgente, ou seja, na ampliação da faixa etária de atendimento. O Deputado recebeu o pedido com entusiasmo, pois, disse que percebia a urgência dos jovens serem acolhidos em espaços como aquele para a formação. Assim, deixou a proposta que iria marcar uma audiência o Secretário interino naquele momento, Paulo Sérgio e Costa, já que este estava substituindo o Secretário Floriano Pesaro que estava em campanha política.

A audiência ocorreu em 08/08/08, onde estavam presentes o Secretário Paulo Sérgio, a Coordenadora responsável pelo Programa de Proteção Social Básica, O Deputado Fernando Capez, Ir. Giuseppina Ranieri, Ir. Sônia Maria de Souza e Edsel Maria Gomes.

Foi um encontro bastante promissor, onde foi relatado ao Secretário todas as dificuldades e como se esperava continuar colaborando na formação destes adolescentes e jovens, para que não usassem seu tempo ociosamente, ficando em rua a mercê de oportunistas de tráfico. Além, da proposta ser a de proporcionar oportunidades de formação para o mercado de trabalho.

Todo o relato foi bem acolhido pelas autoridades presentes que, sem colocar questionamentos, comentaram a necessidade, realmente, de buscar melhores oportunidades para a juventude de nível social vulnerável, principalmente, na região da zona leste de São Paulo. Com esse posicionamento deixaram visível a colaboração para a aquisição do convênio.

Passando-se alguns dias, o SAS de Itaquera ligou comunicando que a Secretaria (SMADS), já havia comunicado a abertura do processo para o convênimento de um Centro para Juventude para Organização Casa de Saúde Santa Marcelina, o qual, deveria seguir todos os procedimentos legais para a abertura. Assim, a proposta de trabalho foi elaborada para atendimento de 60 adolescentes e jovens, na faixa etária de 15 a 23 anos e 11 meses, sendo o serviço designado como Centro para Juventude I e II, sendo que foi a proposta de três cursos pré-profissionalizantes: Estética, Montagem e Manutenção de Micros e Rotinas Administrativas, além, da proposta fundamental de desenvolvimento das atividades socioeducativas, tendo como elemento primordial, a formação ética e cidadã, além de abrir espaço também para momentos de recreação e lazer.

Todos os trâmites legais foram executados e, no dia 07/10/08, realizou-se a Audiência Pública para o novo serviço, o qual, teve como única organização concorrente a Casa de Saúde Santa Marcelina. Assim, em 01/11/08, tiveram início as atividades dentro deste novo serviço, tendo como base inicial para organizar: a adequação de espaços, montagem de planos de trabalho pedagógico, estruturação dos módulos e apostilas dos cursos e elaboração e preenchimento de documentos necessários para as prestações de contas junto à Secretaria.

Foi contratada neste primeiro momento, a Prof^a Cláudia Elisabete da Silva, que juntamente com a coordenação e secretaria já existente do Centro para Crianças e Adolescentes, estruturou os primeiros passos para o início deste projeto. Lembra-se ainda, que por ser tudo novo, foram feitas algumas visitas em locais onde já existiam os cursos: Centro Profissionalizante Dom Bosco, SENAC de Itaquera, Pe. Cícero Romão, dentre outros.

As atividades com os educandos, iniciou em janeiro de 2009, através de revezamento de grupos por ser um período de férias. Porém, já no início de fevereiro atingiu-se um número de 80 matrículas. Assim, continua esse número excessivo até os dias atuais.

Atualmente, o espaço continua desenvolvendo a proposta de trabalho com foco no mercado de trabalho. Os primeiros professores dos cursos e a coordenação saíram, todavia, o comprometimento com a formação dos jovens continua igual com os novos profissionais que chegaram.

Além, dos cursos, os jovens a partir da metade do ano, começam a fazer treinamentos em várias áreas da Casa de Saúde Santa Marcelina, tendo assim, mais suporte para a integração no mercado de trabalho. Observa-se que alguns já se encontram trabalhando efetivados em áreas da própria Casa de Saúde Santa Marcelina.

O número aproximado de freqüência atual, é de noventa jovens diariamente. Assim, percebe-se sempre mais, a necessidade de acolher e preparar estes adolescentes e jovens para o mercado de trabalho, mas também, sem deixar como tarefa primeira a busca de formação integral, que possam torná-los homens e mulheres de verdadeiros valores.

3.2.3 – Projetos e ações desenvolvidas pelo CCA e CJ

As propostas de atividades no CCA e CJ Santa Marcelina são desenvolvidas pelos orientadores socioeducativos, técnicos especializados, prestadores de serviços e voluntários.

Em todas as ações propostas crianças, adolescentes e jovens tem a oportunidade de optar pela participação, desde o início do ano.

As atividades envolvem o acompanhamento escolar, momento em que se trabalha com vários projetos, os quais, envolvem temas com ações voltadas para oficinas do meio ambiente, semana da literatura, semana da nutrição, além, do próprio acompanhamento dos trabalhos escolares; Recreação, esporte e lazer, trazendo atividades variadas de brincadeiras recreativas, campeonatos, passeios e festas; Formação para a Cidadania com temas voltados para o crescimento de valores humanos e do cidadão, principalmente, envolvendo os aspectos de sociabilidade.

Nas oficinas diversificadas, as crianças, adolescentes e jovens participam de capoeira, artes, dança, informática e projetos de música. Nestas atividades, os educandos tem a oportunidade de escolher aquelas que mais se adaptam, colaborando no desenvolvimento de suas habilidades.

Os projetos são desenvolvidos através de temas interdisciplinares, não só no contexto teórico como prático, na realização de passeios e oficinas culturais, abordando as questões que muito preocupam a sociedade nos dias atuais como: a sustentabilidade do meio ambiente, alimentação saudável, cuidados com a saúde, higiene, dentre outros temas importantes que surgem como oportunidade de discussão. As datas cívicas também são comemoradas dentro do calendário anual.

Todas essas ações motivam a construção de atitudes éticas e sociais, que podem levar essas crianças, adolescentes e jovens a serem agentes de transformação na comunidade em que vivem, começando pelas suas famílias, estendendo para a escola e outros grupos sociais que os mesmos tem acesso.

No plano de atividades 2012, destacam-se as seguintes propostas de ações dentro dos projetos:

“As atividades propostas para os projetos em 2012 terão como eixo central, a formação do leitor em todas as realidades, ou seja, leituras de livros, jornais, revistas, acontecimentos, filmes, dentro outros. Esses, também vão nortear o desenvolvimento de ações práticas como: visitas a postos de saúde da região, visita a museus e bibliotecas, palestras sobre higiene e cuidados gerais para manter uma boa saúde.”

Outros projetos marcantes que estão permeando as atividades do ano, é o Projeto de Música, onde crianças, adolescentes e jovens participam da aprendizagem de música através de coral, teoria, e prática de instrumentos musicais diversificados.

O projeto Borboletário também está envolvendo muito a participação de crianças e adolescentes. Os menores estão participando da formação de um borboletário, onde toda a comunidade do entorno é convidada também a presenciar o desenvolvimento de casulos. A outra parte do projeto é a educação de dança e teatro para os adolescentes, sempre pautado no tema do meio ambiente.

Em relação às famílias, são desenvolvidos encontros formativos e informativos durante todo o ano, sendo abordados temas de acordo com as sugestões e necessidades apresentadas por elas mesmas. Em 2012, os temas relacionados foram: Relacionamento entre pais e filhos, cuidados com a saúde, prevenção às drogas, como falar de sexualidade para crianças e adolescentes.

Com os profissionais, são realizados encontros de formação e planejamento uma vez no mês, levando-os a um crescimento intelectual e possibilitando tempo para que estes, além

de buscar recursos teóricos e práticos, consigam planejar de forma mais criativa as atividades que serão aplicadas.

Os temas abordados durante cada fechamento são escolhidos no início do ano pelos próprios profissionais. Dependendo do tema, buscam-se profissionais de fora para fazer o momento de formação, ou mesmo deslocamentos para lugares que possam proporcionar momentos diferenciados de formação.

No Centro para Juventude destacam-se ainda, as atividades diferenciadas com os cursos pré-profissionalizantes, os quais, são intensivos e diários, compostos por aulas no período matutino e vespertino de acordo com a disponibilidade dos horários dos jovens.

As atividades propostas têm como objetivo não só a formação de técnicos de nível médio, mas a qualificação para exercer um tipo específico de trabalho. Assim, são desenvolvidos cursos na área de técnicas administrativas; montagem e manutenção de micros computadores e estética. Lembrando ainda, que através destes cursos, os jovens estão sendo encaminhados para treinamentos dentro das áreas específicas de cada curso.

3.2.4 – Parcerias

As parcerias para o desenvolvimento das atividades continuam tendo como base, os convênios assinados com o município, por intermédio da Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Assistência Social. Estes cobrem os itens de despesas: alimentação, pedagógico, manutenção e concessionária, todavia, a área de RH, tem uma grande contrapartida da Casa de Saúde Santa Marcelina, em vista que o valor que o convênio coloca não complementa os salários e encargos propostos. Observa-se que toda a parceria de convênio está respaldada nas Portarias 46 e 47 de 2010.

As parcerias com alguns outros setores, também colaboram na expansão das atividades. Assim, o serviço tem na Central Nacional UNIMED, uma grande parceira nos projetos sociais que desenvolve. Atualmente, essa empresa promove formação para os orientadores socioeducativos com temas sobre sustentabilidade, além, de estar promovendo um curso de profissionalização para quinze jovens, na faixa etária de 15 a 18 anos, para trabalharem futuramente em atendimento ao público.

Com o SENAC, a organização através dos serviços CCA e CJ, está vinculada à vários outros cursos. Um deles é o PET - Programa de Preparação para o Trabalho, onde 38 jovens, de 14 a 21 anos desenvolvem atividades internas e externas através de visitas e

pesquisas a vários pólos de desenvolvimento comercial. Atualmente também, o SENAC está prestes a iniciar outros cursos para a comunidade pertencente ao entorno do serviço, sendo estes abertos para todas as faixas etárias.

E, finalmente, a parceria com o Projeto Guri. Este é um projeto de música do Estado, administrado pelo Santa Marcelina Cultura, que é uma das maiores escolas de música do Brasil. Mais de 150 crianças, jovens e adolescentes que freqüentam os serviços do CCA e CJ, passam também por essa formação musical.

3.2.5 – Captação de recursos

Esta área dentro do serviço do CCA e Cj Santa Marcelina, ainda é bastante fraca, ou seja, o serviço ainda não possui estrutura de desenvolvimento para trabalhar em prol de captações específicas. Presencia-se a captação de parcerias para o exercício de cursos, todavia, as mesmas não trazem benefícios financeiros, os quais seriam muito necessários, em vista, da contrapartida que deve fazer no fator RH.

Até então, as poucas arrecadações que entram à parte do convênio, provém de pequenos eventos e de algumas doações feitas por doadores físicos ou mesmo empresas. Porém, são situações muito raras durante o ano.

Neste sentido, nota-se que um plano de intervenção deve ser feito urgentemente, iniciando por estratégias que possam vir dar mais visibilidade às atividades que são desenvolvidas neste local. Nota-se que um site e jornais ou panfletos informativos seriam de extrema importância para a divulgação do serviço, já que existem relatos de pessoas que moram no bairro há anos que diz ainda não ter ouvido falar da existência deste local.

Outro fator que influencia a não captação, é a limitação de pessoas com que os serviços tem para trabalhar. São colaboradores restritos ao direcionamento de atividades diárias com crianças, adolescentes e jovens, apoio de manutenção e secretaria. Quando se relata este fator, é em vista que um trabalho de captação necessitaria de pessoas capacitadas que pudessem se dedicar a esta área.

Assim, os dois serviços estão tentando descobrir diariamente, estratégias de como estruturar formas diferenciadas de captação, sem ao mesmo tempo, prejudicar o andamento das atividades junto aos beneficiários.

3.2.6 – Associação Eny Vieira Camargo

Em 27 de novembro de 2009, saiu a Lei Federal 12.101, que dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de Assistência Social. A mesma faz a seguinte ressalva para as Organizações sem fins lucrativos, que trabalham nas áreas de Saúde, Educação e Assistência Social:

“A análise e decisão dos requerimentos de concessão ou de renovação dos certificados das entidades beneficentes de assistência social serão apreciadas no âmbito dos seguintes Ministérios: I - da Saúde, quanto às entidades da área de saúde; II - da Educação, quanto às entidades educacionais; e III - do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, quanto às entidades de assistência social.” (LEI 12.101, art. 21)

Diante das disposições apresentadas por essa lei, a Casa de Saúde Santa Marcelina, tendo como abrangência as três áreas citadas, fez os encaminhamentos necessários para que fosse tramitada cada área para uma nova Associação, em vista da necessidade da filantropia da saúde não ser prejudicada, sendo que esta acolhia as outras duas áreas.

Assim decidido, foi feita a passagem das atividades de educação para uma Associação de Educação já existente, todavia, a Associação de Assistência Social ainda precisava ser criada. Assim acontecendo, quando o primeiro passo foi dado com a cisão parcial dos serviços do CCA e CJ da Casa de Saúde Santa Marcelina. Essa cisão se deu nos seguintes termos pelo documento de justificação de cisão que foi encaminhado ao Cartório Oficial de Registro Civil de Pessoa Jurídica:

“(…) Por esses motivos, entendemos ser prudente cindir parcialmente a Casa de Saúde Santa Marcelina dando ensejo à constituição, pelas Irmãs de Santa Marcelina, de uma nova Associação de fins não lucrativos que receberá os bens, direitos e obrigações cindidos, e atuará na área de assistência social, a quem será vertido o atual patrimônio das atividades atualmente desenvolvidas na área de assistência social pela Casa de Saúde Santa Marcelina.”

Assim em dezoito de janeiro de 2012, realizou-se a primeira Assembléia Geral, onde houve a aprovação da Fundação da Associação de Assistência Social Eny Vieira Machado, a aprovação do Estatuto Social e a Eleição e Posse da primeira Diretoria. Estando presentes, as pessoas que fizeram a composição do Conselho para a nova associação.

Todavia, os trâmites de passagem ainda estão em andamento na sua última fase, ou seja, a Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social está deliberando todas as

diretrizes, junto aos órgãos necessários para a passagem do Convênio que está na Associação Casa de Saúde Santa Marcelina, para a Associação Eny Vieira Machado.

A sede desta nova Associação, terá a sua localização no mesmo endereço em que se encontram os prédios do CCA e CJ Santa Marcelina. Aparentemente, o local é bastante grande, todavia, a dificuldades que a nova associação está encontrando, é a instalação para funcionamento dos vários departamentos que devem assistenciar todo o trabalho.

Juntamente, com a Casa de Saúde Santa Marcelina, a Associação Eny Vieira Machado, está procurando soluções para vários problemas na antiga, porém, nova obra que se inicia. Inclusive, na contrapartida que a Casa oferecia ao Serviço e que agora não terão mais os repasses, todavia, os problemas sempre tem soluções e, provavelmente, estes também terão, em vista, de ser um grande bem prestado às crianças, adolescentes e jovens que, em vários casos, dependem dessa missão, para se tornarem homens e mulheres melhores para a sociedade.

3.3 – Análise dos dados da Pesquisa

No decorrer da pesquisa, realizada na Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina foi aprofundado, através da análise de documentos, entrevistas com gestores, observações em reuniões administrativas, visitas em alguns setores e aprofundamento da história da organização, através de relatos orais, que a finalidade bem alicerçada de uma missão pode transformar em muitos aspectos a sociedade, pois, somente assim, o alinhamento dos ideais e a busca de seriedade nas ações se tornam melhor evidenciados.

Na análise de documentações, destacaram-se alguns pontos relevantes de serem comentados no relatório de 2011, que apresentou uma panorâmica muito eficaz do desenvolvimento de todas as atividades que estão sob a direção da Casa de Saúde Santa Marcelina. É impossível enumerá-las todas, porém, destacam-se os relatos das principais parcerias com o poder público – Governo Municipal, Estadual e Federal; as atividades das obras educacionais e sociais, incluindo as do Estado de Rondônia; as filiais hospitalares da matriz; as atividades mais importantes desenvolvidas pela Associação em 2011, interna e externamente.

Dentre outros documentos importantes, destaca-se o Projeto de Estruturação do Núcleo de acesso para a qualificação da regulação assistencial, com ações protagonizadas dentro do Pronto Socorro e acompanhadas diretamente pelo observatório do Ministério da

Saúde; Contratos de Gestão, regularizando funcionamento do AME – Ambulatório Médico de Especialidades e também das Organizações Sociais, hospitais de Itaim e Itaquá.

Verificou-se também a Ata da última Assembléia da Casa de Saúde Santa Marcelina e o Estatuto Social, sendo que o primeiro documento tem como informação central a eleição da Diretoria Administrativa e do Conselho para assuntos econômicos e fiscais, a partir de 10 de maio de 2011. Dentre os vários pontos que focalizam o funcionamento da Associação Beneficente Casa de Saúde Santa Marcelina, destaca-se o Art. 3º, que ressalta as áreas de abrangência da Organização:

“A Casa de Saúde Santa Marcelina, tem por finalidade prestar assistência integral à saúde da população por meio de serviços hospitalares, ambulatoriais, centro de saúde e ainda, desenvolver atividades de educação e de assistência social.”

Analisando as documentações dos dois Serviços das obras Sociais Santa Marcelina, CCA - Centro para Crianças e Adolescentes e CJ – Centro para Juventude, verificou-se em primeiro lugar, o Instrumento de Gerenciamento do Convênio com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Assistência Social.

O termo do CCA apresenta o atendimento para crianças e adolescentes de 06 a 14 anos e 11 meses, com tempo de vigência de 01/04/2008 a 31/03/2013, data em que se realizará a audiência pública para várias organizações. Já o do CJ, serviço voltado para o atendimento de adolescentes e jovens de 15 a 17 anos e 11 meses, apresenta a data de início em 01/11/2008 e término em 31/10/2012, porém, com um ano de prorrogação, seguido também de audiência pública. Nestes termos, destacam-se vários pontos comuns, dentre eles pode-se citar:

“O serviço deverá desenvolver, juntamente com o CRAS, a articulação com a rede de proteção social do território, na perspectiva da intersetorialidade e com os programas estratégicos da SMADS, visando o fortalecimento familiar e a sustentabilidade das ações desenvolvidas, de forma a superar as condições de vulnerabilidade.”

Dentre outros documentos apresentados nestes dois serviços, foram verificados alguns projetos que são executados em curto prazo e também projetos mais longos que perpassam as atividades durante o ano; contratos de prestadores de serviço, com vigência demarcada de três em três meses; planejamentos anuais e semanais; formulários para prestações de contas mensais e trimestrais, dentre outros. Notou-se durante a análise, que a

secretaria administrativa desses serviços depende ainda da secretaria administrativa geral da Casa de Saúde, ou seja, todos os documentos mais importantes são elaborados e encaminhados pela administração geral.

Todavia, com as mudanças que foram descritas sobre a transferência dos serviços de assistência social para uma nova Associação, sendo a mesma já constituída em cartório, com o nome de Associação de Assistência Social Eny Vieira Machado e possuindo todas as documentações necessárias, como: Ata de Assembléia, Estatuto Social, CNPJ, dentre outras, faltando apenas a transferência do convênio pela SMADS, deduz-se que as várias áreas administrativas passarão a ser administradas na própria sede desta Associação, portanto, deixando de ser gerenciado pelos vários ambientes da Casa de Saúde Santa Marcelina.

Dentro de todos esses processos de análises de dados, também foram feitas as entrevistas com alguns gestores da Casa de Saúde Santa Marcelina, principalmente, dos setores que colaboram diretamente com os trabalhos das Obras Sociais; com gerentes dos serviços CCA e CJ; com educadores sociais; parcerias que colaboram no desenvolvimento dos trabalhos e com beneficiários diretos e indiretos dos serviços.

Em relação aos gestores da Casa de Saúde, foram elaborados cinco questionamentos, sendo três específicos de cada área e dois uniformes para todos. Nas respostas de dois questionamentos feitos para todos, sendo o primeiro sobre os pontos fortes e fracos que percebem na organização, dentre os quatro, a diretoria administrativa e a gerência de marketing, tiveram vários pontos comuns. Nos pontos fortes, sobressaiu a gestão da qualidade e por processos, o desenvolvimento da região e as parcerias sólidas. Coincidiu também, a diretoria financeira com a diretoria administrativa concordarem sobre a capacidade de ampliação da demanda por serviços médicos para operadoras de saúde, ser um ponto forte para a organização no momento.

Dentro dos pontos fracos, os referidos gestores, principalmente das áreas da administração, marketing e gestão de pessoas, destacaram: a interação sistêmica entre os vários processos, as comissões hospitalares, o desenvolvimento das lideranças, a qualidade e fluxo da comunicação e a integração da política institucional da gestão de pessoas.

Outro questionamento comum e que as quatro lideranças tiveram uma linha bem semelhante de resposta foi quando se perguntou sobre os princípios e valores que para os mesmos são irrenunciáveis na Instituição. Colocaram que a espiritualidade, o respeito, a hospitalidade, o aprendizado organizacional, a alta-performance e a responsabilidade, são valores fundamentais para o desenvolvimento da proposta de missão que a organização possui. A diretoria financeira resumiu todos esses valores em éticos, humanitários e cristãos.

Os demais questionamentos foram específicos sobre as áreas. Uma colocação interessante foi no momento em que o administrador comentou, ao ser questionado, sobre o como percebe o desenvolvimento da gestão profissional nas várias áreas da Instituição. O mesmo fez o seguinte destaque:

“A implantação da gestão de processos desenvolve a capacidade de gerenciamento do gestor, ou seja, mostra claramente qual o resultado esperado de cada processo e as interações que serão necessárias para que haja o resultado sistêmico. Faz com que todos percebam que não existe resultado de um único setor, mas sim do todo.”

Também a diretora do departamento de Gestão de pessoas, fez com propriedade a sua colocação sobre o mesmo questionamento anterior: “Hoje, há um grande empenho para a renovação dos modelos e processos de gestão, visando a excelência. A gestão na CSSM está sendo fortalecida, com alinhamento das competências para maior eficácia, eficiência e efetividade.”

Sobre os projetos e o plano de ação em andamento para este ano, coordenados pelo setor de Captação de Recursos, a gerência de marketing destacou, dentre outros, a ampliação da campanha da nota fiscal paulistana, a busca de ampliação de parcerias com foco na manutenção e custeio dos serviços e a elaboração de projetos com incentivos fiscais.

A direção do setor financeiro destaca suas preocupações e faz a seguinte colocação, quando questionado sobre as principais oportunidades e ameaças que percebe na área financeira para a Instituição:

“Como oportunidades a ampliação de Planos de Saúde o que gera novos negócios e aumenta a receita, a consolidação do sistema público que poderá reduzir custos, a gestão corporativa que reduz gastos. Nas ameaças, são os processos judiciais, mudanças no Marco regulatório da ANS, falta de repasses de recursos.”

As entrevistas feitas dentro dos serviços do CCA e do CJ, foram direcionadas para as pessoas que acompanham mais diretamente o desenvolvimento das atividades diárias, tanto em relação à secretaria administrativa, como no acompanhamento das atividades com as crianças, adolescentes, jovens e famílias.

Para a gerência do serviço do CJ e a assistente técnica do CCA, quando questionadas sobre os pontos fortes, ressaltam: a motivação para frequentar o espaço, o respeito, o conforto que o espaço possui, o apoio aos estudos, a formação ética, a orientação em grupo e pessoal.

Em relação aos pontos fracos colocam as dificuldades de comprar alguns materiais que não são liberados pela prestação de contas no CRAS; os valores liberados para os pagamentos de RH, dentre outros.

Quando se perguntou sobre os principais valores da Instituição, como serviço social prestado à comunidade, a assistente técnica faz a seguinte reflexão:

“Trabalhar questões com as famílias acredito ser um dos maiores valores, pois é através desses encontros, que entendemos um pouco o porquê de uma criança ou adolescente ter certo tipo de comportamento. E esse olhar, consequentemente, auxilia na sua formação cidadã.”

As orientadoras sociais, também teceram as suas opiniões em relação aos trabalhos desenvolvidos. Ambas, tem um consenso que procuram ter um bom desempenho com os adolescentes e jovens, procurando motivá-los através de abordagens diferenciadas, que possam atender as reais necessidades que estes apresentam no cotidiano.

Com as agentes operacionais, as entrevistas permaneceram um pouco mais evasivas nas respostas. Não tiveram pontos convergentes diante dos questionamentos propostos. Um exemplo que pode ser citado foi quando perguntou sobre as mudanças que proporia para que o profissional da área fosse mais valorizado no seu salário, uma concordou radicalmente que os salários deveriam ser revistos pelo órgãos competentes, a outra já colocou-se como satisfeita, dizendo que o salário está compatível com a sua função.

A entrevista feita com a empresa parceira, o SENAC, foi protagonizada por um professor da unidade, o qual desenvolve o curso do PET – Programa de Educação para o trabalho - no espaço do CCA, para trinta e oito jovens. Suas respostas foram bem interessantes. Uma delas que pode ser evidenciada, foi quando foi perguntado sobre os pontos fortes e fracos, na atual formação de jovens para o mercado de trabalho. O mesmo fez o seguinte argumento:

“A juventude brasileira principalmente, trava uma constante luta com a atual evolução de nossa sociedade. Há inúmeros atrativos que prendem os jovens fazendo-os abdicarem uma melhor educação e preparação profissional. Um ponto fraco que nossa cultura não está envolvida 100%, é a participação efetiva dos familiares na educação desses jovens. Como educador, percebo cada vez mais que os pais estão ausentes do progresso educacional e profissional de seus filhos. Isso é prejudicial na formação deles. Um ponto forte e de real relevância é a preparação dos profissionais da educação, desenvolvendo uma visão mais crítica nos alunos, principalmente apresentando a eles o impacto que poderá ocasionar em toda a sua vida se hoje eles não se empenharem nos estudos e na preparação profissional.”

Para os beneficiários, diretos e indiretos, foi direcionado um questionário objetivo, contendo questões que avaliaram o grau de aprovação das atividades desenvolvidas, avaliação do espaço físico, participação em eventos, relacionamento com os colegas, família e profissionais do espaço. Os beneficiários diretos foram contemplados por nove educandos, na faixa etária de 10 a 17 anos. As duas famílias que responderam representaram os beneficiários indiretos.

No primeiro ponto sobre as atividades, oito educandos avaliaram positivamente o desenvolvimento das atividades, enquanto um as considerou mais ou menos. Em relação a avaliação do espaço físico, as nove pessoas consideraram de boa qualidade. Quanto a participação em eventos dentro do espaço, seis responderam que participam às vezes, enquanto apenas três disseram que participam sempre. E, por fim, em relação aos relacionamentos, sete se sente bem acolhido pela família, profissionais e colegas, enquanto um se sente bem acolhido pela família, todavia, somente às vezes pelos profissionais e colegas. Já um se sente bem acolhido pelos profissionais e colegas, porém, nem sempre bem acolhido pela família.

Quanto às famílias, os questionamentos versaram sobre a qualidade do atendimento, confiança no trabalho da Instituição, alimentação, participação nos encontros e eventos, acesso aos programas do governo. Observa-se que o complemento das outras questões, de certa forma, já estavam inseridas em algum destes contextos.

As duas famílias foram unânimes em afirmar sobre o atendimento, confiança e alimentação como fatores bem positivos. Em relação à participação nos eventos e encontros, uma respondeu que raramente participa a outra já disse sempre participar. Quanto ao acesso dos programas do governo, nenhuma das duas famílias participa.

Diante da análise de todos os dados, incluindo as documentações, percebe-se que a Casa de Saúde Santa Marcelina, seja na área da saúde, seja mais especificamente na área de assistência social, está procurando desenvolver continuamente estratégias, que possam colaborar no crescimento organizacional e, conseqüentemente, contribuir de maneira eficaz na melhoria da sociedade mais vulnerável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa, procurou-se refletir sobre os vários elementos que influenciaram o desenvolvimento das organizações do terceiro setor, sendo que nos últimos anos, principalmente, da década de 90 até os dias atuais, foi um período marcante de conquistas junto aos outros setores, ou seja, governo e mercado.

O estudo de caso proposto nesta pesquisa sobre a Casa de Saúde Santa Marcelina, levou a pensar em elementos importantes que podem, se bem utilizados, colaborar no crescimento organizacional. Neste sentido, verificou-se os processos de gestão profissional que a organização utiliza para otimizar o desenvolvimento de sua missão e de seus valores, junto às áreas e aos diversos públicos que atende.

A metodologia utilizada para a pesquisa foi bem relevante, em vista que envolveu o campo da saúde e da assistência social, levando alguns profissionais das duas áreas a refletirem, por meio das entrevistas que participaram, sobre como percebem o desenvolvimento da organização nos seus vários aspectos e, em como as suas práticas como profissionais da área, estão colaborando no processo de alinhamento organizacional e nas propostas de renovação dos modelos de gestão.

Foram ainda analisados, alguns documentos que fazem parte do desenvolvimento burocrático da organização, como: Ata de Assembléia, Estatuto Social, Contratos de Gestão e Termos de Parceria. Em relação ao desenvolvimento operacional, ocorreu a observação em projetos, tanto da área da saúde como da assistência social, atas de reunião, fichas de matrículas e demandas, dentre outros.

Todavia, dificuldades também surgiram durante a pesquisa, em vista das diversidades de áreas que a organização atende. Neste sentido, a análise dos dados conseguiria apresentar melhores resultados se todos os ambientes que a Associação Casa de Saúde Santa Marcelina atende, tivessem sido contemplados com visitas e entrevistas. Porém, os principais gestores de áreas, principalmente, o administrador conseguiu dar um panorama geral sobre os projetos desenvolvidos nas várias áreas desta organização.

Os principais itens que puderam ser analisados nesta pesquisa e que dão consistência às atividades de saúde e assistenciais que são desenvolvidas por essa organização, são: as várias propostas de projetos executados nas diferentes áreas; o sentido de pertença que os gestores apresentaram durante as entrevistas; a seriedade e eficácia nos processos de gerenciamento na área de gestão de pessoas, em vista, que a mesma atende em média cinco

mil colaboradores; o alinhamento das estratégias organizacionais; a busca da cultura da qualidade em todas as áreas de atendimento, dentre outros fatores.

Diante dos pontos abordados, pode-se questionar: o que pode ser gerado a mais de benefícios para a população atendida, em uma organização que tem a preocupação de gerenciar os processos de gestão em benefício de uma sustentabilidade cada vez maior? Provavelmente, a população poderá receber um serviço de melhor qualidade e, principalmente, conseguir ter acesso às melhores oportunidades na vida, como é o caso dos jovens que estão fazendo cursos profissionalizantes, partindo desses para treinamentos dentro da própria organização e, conseqüentemente, a preparação para futuro emprego.

Enfim, são vários elementos importantes que poderiam continuar a ser abordados, todavia, o essencial é que as organizações do terceiro setor estão procurando alinhar à sua missão e aos seus valores, uma estrutura de gestão profissional que possa colaborar para o desenvolvimento das suas ações com eficácia, eficiência e efetividade. Neste sentido, as dificuldades não vão deixar de existir, todavia, essas devem servir para analisar o processo de maturação em que a organização se encontra, lembrando que, analisar o passado e perceber as conquistas do presente, já é um grande passo para que o amanhã ainda seja melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. Terceiro Setor: História e Gestão das Organizações. São Paulo: Sumus, 2006.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. Terceiro Setor: Gestão e Controle Social. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHO, Cristiano; PEIXOTO, Marcelo Magalhães. Aspectos Jurídicos do Terceiro Setor. 2.ed. São Paulo: MP, 2008.

COELHO, Simone de Castro Tavares. Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. 3.ed. São Paulo: Senac, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica Fácil: Construindo o Futuro de sua Empresa. São Paulo: Saraiva, 2012.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem Fins Lucrativos. 2.ed. São Paulo: Global, 2003.

MEREGE, Luiz Carlos. Terceiro Setor: A Arte de Administrar Sonhos. São Paulo: Plêiade, 2009.

MONELLO, Sérgio Roberto. Entidades Beneficentes: Assistência Social, Imunidade e Direito Adquirido. São Paulo: Athena, 2006.

MOUSSALLEM, Márcia. Associação Privada sem Fins Econômicas: Da Filantropia à Cidadania. São Paulo: Plêiade, 2008.

PEREIRA, Rodrigo Mendes. Terceiro Setor e Religião: Caridade, Ética e Direito na Construção da Cidadania. Curitiba: Juruá, 2011.

SIMÕES, Carlos. Curso de Direito do Serviço Social: Biblioteca Básica de Serviço Social. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

VOLTOLINI, Ricardo. Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 2.ed. São Paulo: Senac, 2004.

Consulta Eletrônica

DELGADO, Maria Viviane Monteiro. O Terceiro Setor no Brasil: Uma visão Histórica. Revista Espaço Acadêmico, nº37, 2005. **Disponível em:** < www.espacoacademico.com.br> **Acesso em:** 23 abr. 2012.

MURAD, Afonso. Gestão Profissional e Qualidade das Relações. **Disponível em:** <www.afonsomurad.blogspot.com/2012/01/gestão> **Acesso em:** 17 mar. 2012.

COSTA, Luciana. A Gestão no Terceiro Setor. **Disponível em:** <www.mbc.org.br/mbc/uplocds/biblioteca/1157461462.41A.pdf> **Acesso em:** 03 mar. 2012.

PEREIRA, Rodrigo Mendes. Terceiro Setor: Identificando suas Organizações e propondo um novo conceito. **Disponível em:** <www.oabsp.org.br/terceiro.setor> **Acesso em:** 06 abr. 2012.

MEREGE, Luiz Carlos. Terceiro Setor finalmente no Bip. Rede Gife Online. **Disponível em:** <www.parcerosvoluntarios.org.br> **Acesso em:** 06 abr. 2012.

MEREGE, Luiz Carlos. Realidade e Perspectivas do Terceiro Setor no Brasil. **Disponível em:** <www.pt.scribil.com/doc/55744205/terceirosetor> **Acesso em:** 03 abr. 2012.

ROSENFELD, Marina. Gestão é maior desafio do Terceiro Setor. **Disponível em:** <www.uol.com.br/aprendiz> **Acesso em:** 01 mai. 2012.

GONÇALVES, Rodrigo. Terceiro Setor em Foco. **Disponível em:** <www.terceirosetoremfoco.blogspot.com> **Acesso em:** 03 abr. 2012.

ANEXOS

CASA DE SAÚDE SANTA MARCELINA

I. IDENTIFICAÇÃO

Rua Santa Marcelina nº 177 – Itaquera
CEP: 08270-070 – São Paulo – SP
CNPJ: 60.742.616/0001-60
Com atividades de Atendimento Hospitalar e Atendimento Básico à Saúde

II. DIRETORIA EXECUTIVA

Diretora Presidente: Irmã Rosane Ghedin
Administrador Hospitalar: Fabrício Santana Ferreira
Diretora Técnica: Irmã Monique Bourget
Diretora Financeira: Irmã Maria Thereza Lorenzoni
Diretor Clínico: Dr. Pedro Felix Vital Junior

VISÃO DO CONJUNTO OPERACIONAL

A Casa de Saúde Santa Marcelina é um conjunto de edificações construídas numa área de 50.803 m² que abrange:

✓ **Prédio 1**

- Prédio antigo construído para Hospital Geral, com 7 pavimentos, inaugurado em agosto de 1.961 (9.128,66 m²);

✓ **Prédio 2**

- Prédio do novo Hospital, com 8 pavimentos, cuja construção teve início em abril de 1.985 (23.945,85 m²), com ajuda dos três níveis dos governos e da população conseguimos concluir em novembro de 2000;

✓ **Outros**

- Prédio construído em 1989, com o nome Mons. Luis Biraghi, por ocasião do centenário do fundador das Irmãs Marcelinas, com dois pavimentos, hoje, para os Setores de Coleta de Laboratório, CPD e Convênio Pronto Atendimento (1.365,76 m²);
- Prédio antigo, ex-residência da comunidade religiosa, adaptado para a Farmácia Industrial e Laboratório de Análises Clínicas, com 2 pavimentos. Este prédio é contíguo à Capela Santa Marcelina, para o povo da Vila (703,33 m²);
- Prédio Residência-Enfermaria da Casa de Repouso da Comunidade das Irmãs Anciãs, com 2 pavimentos, inaugurado no ano de 1.976 (2.757,07 m²);
- Higiene e Medicina do Trabalho, com 2 pavimentos, inaugurado em 1.985 (973,71,91 m²);
- Gráfica, Recursos de Glosas, Contas a Receber e Faturamento de Convênio adaptados na antiga Residência do Capelão, inaugurada em 1.969 (635,45 m²);
- Centro Esportivo e Cultural Luís Biraghi, inaugurado em 11 de Agosto de 2007.
- Prédio do Centro para Crianças e Adolescentes, 1 pavimento térreo com anexos: oficinas de marcenaria, artesanato e laboratório de informática, inaugurado em 1.979 (937,51 m²);
- Prédio do Centro Infantil Santa Marcelina com 2 pavimentos, inaugurado em 1.979 (2.611,86 m²);

- Prédio do Centro Social com oficina de costura, de arranjos florais e do Projeto “Viver Saudável”, inaugurado em 1.989 (240,00 m2);
- Escola de Formação de Profissionais da Saúde Sophia Marchetti, na Rua São João das Duas Barras, inaugurada em Abril de 1.995;
- Casa dos Pinheiros, na Rua Harry Dannenberg, 473, adquirido pelo Instituto das Irmãs Marcelinas e cedida em comodato à CSSM, reformada para Coleta do Banco de Sangue;
- Domus Mariae, na Rua Oveleiros nº. 3, casa adquirida juntamente com terreno pelo Instituto das Irmãs Marcelinas e cedida em comodato à CSSM para encontros, retiros, orações das Irmãs e funcionários e área de estacionamento.
- Prédio com 3 pavimentos para o Serviço de Verificação de Óbitos e Necrotério;
- Unidade de Recursos Humanos, adaptado na antiga Escola de Enfermagem;
- Prédio Rua Maruins Nº 15, com 4 pavimentos, adquirido pelo Instituto das Irmãs Marcelinas e cedida em comodato à CSSM, reformada para Ambulatório Médico de Especialidades SUS;
- Casa da Rua Pindaibal Nº 101, adquirido pelo Instituto das Irmãs Marcelinas e cedida em comodato à CSSM, reformada para o Setor de Contas a Pagar;
- Casa da Rua Pindaibal Nº 109, adquirido pelo Instituto das Irmãs Marcelinas e cedida em comodato à CSSM, reformada para o Setor de Compras
- Chácara na Rua Santa Marcelina Nº 196, adquirido pelo Instituto das Irmãs Marcelinas e cedida em comodato à CSSM, para Assessoria Jurídica, Serviço de Voluntariado e Estacionamento para funcionários;
- Em janeiro 2006 adquiriu o imóvel à Rua Pindaibal nº 109 lote 6, quadra 5 para Setor de Compras inaugurado em 2009
- Casa da Rua São João das duas Barras, 159, lote 11 e 12, quadra 131, adquirida pelo Instituto das Irmãs Marcelinas e cedida em comodato à CSSM para atividades do Voluntariado.
- Casa da Rua Cachoeira Utupanema 93, adquirida em 2002, pela Escola de Formação de Profissionais da Saúde Sophia Marchetti, reformada para os Setores de Recursos Humanos, Informática, Arquivo e Refeitório para funcionários.
- Galpão da Rua Toureiros, 86 adquirido em 2010 para Arquivo do Setor de Serviço de Prontuário de Pacientes.

RECURSOS HUMANOS

1. PESSOAL

1.1 Hospital

Pessoal Não Médico CLT	
Administração	128
Enfermeiros	209
Técnico de Enfermagem	48
Auxiliar de Enfermagem	1.124
Outros de Enfermagem	15
SADT	205
Serviço de Nutrição	177
Limpeza e Higienização	243
Processamento de Roupas	57
Serviço de Manutenção	71
Serviço de Apoio	129
Serviço de Farmácia/Almoxarifado	180
Serviço de Faturamento	108

Serviço Prontoúrio Paciente	29
Serviços Administrativos	415
TOTAL	3.138

Pessoal Não Médico – Terceiros	
SADT	95
Apoio	19
TOTAL	114

Pessoal Médico	
Médico CLT	492
Médico Autônomo	25
Médico Residente	286
Médico Terceiro	320
Estagiários Médicos	91
Internato 6º Ano de Medicina	141
TOTAL	1.355

Estagiário não Médico	
Nutrição	29
Serviço Social	5
TOTAL	34

Aprimoramento e Aperfeiçoamento não Médico	
Aprimoramento Fisioterapia	15
Aprimoramento Psicologia	5
Aperfeiçoamento Buco-Maxilo Facial	6
TOTAL	36

1.2 Creches, Centro para Juventude e Centro para Crianças e Adolescentes

Pessoal Próprio	
Creche Santa Marcelina	53
CEI Beato Luís Biraghi	16
CEI Nossa Senhora Divino Pranto	21
Centro para Crianças e Adolescentes	25
Centro para Juventude	7
TOTAL	122

1.3 Atenção Primária a Saúde – APS

1.3.1 Programa Saúde da Família – PSF

Pessoal Próprio	
Médico Generalista	105
Médico Especialista	30
Educador Saúde Pública	1
Enfermeiros	178
Auxiliar de Enfermagem	304
Agente Comunitário de Saúde	713

Serviço Administrativo	241
Farmácia e Almoxarifado	73
Fisioterapia	20
Assistente Social	4
Fonoaudiologia	14
Psicologia	17
Serviço de Manutenção	8
Serviços de Apoio	11
Acompanhamento Comunitário	6
Nutricionista	15
Terapeuta Ocupacional	6
Apoio	11
TOTAL	1.757

1.3.2 Núcleo de Apoio à Saúde da Família - NASF

Pessoal Próprio	
Coordenador	2
Médico Psiquiatra	2
Fonoaudiólogo	5
Fisioterapeuta	8
Nutricionista	4
Assistente Social	5
Psicólogo	5
Educador Físico	6
TOTAL	37

1.3.3 Saúde Bucal

Pessoal Próprio	
Dentista	18
Técnico Saúde Bucal	8
Auxiliar em Saúde Bucal	22
TOTAL	48

1.3.4 Saúde e Meio Ambiente

Pessoal Próprio	
Gestor Meio Ambiente	6
Monitor Ambiental	1
Agente Promoção Ambiental	19
TOTAL	26

1.3.5 Atendimento Médico Ambulatorial - AMA

Pessoal Próprio	
Médico Generalista	2
Médico Especialista	141
Serviço Administrativo	91
Enfermeiros	27
Auxiliar de Enfermagem	97
Farmácia	29

Serviço de Manutenção	7
Serviços de Apoio	20
TOTAL	414

1.3.6 Pessoal Terceiro

Pessoal Terceiro	
Médico	02
Limpeza e Higienização	15
Serviço Administrativo	01
Serviço de Segurança	98
Serviço de Radiologia	20
Serviço de Transporte	11
TOTAL	147

1.4 TOTAL GERAL

TOTAL	
Pessoal Próprio	6034
Pessoal Terceiro	606
Residentes, Estagiários e Internos	588
TOTAL GERAL	7.228

SITUAÇÃO JURÍDICA

1. DECRETOS DE UTILIDADE PÚBLICA

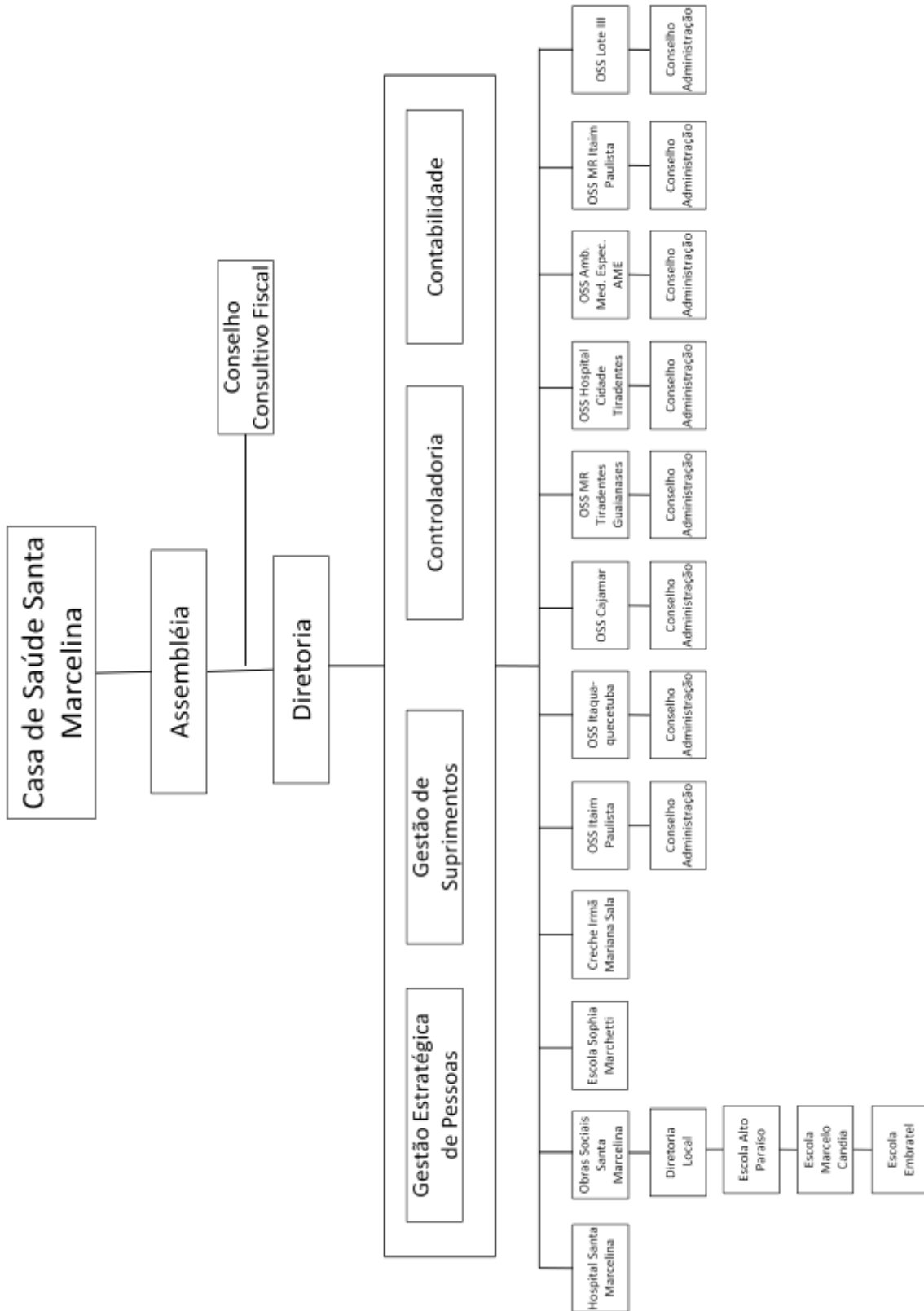
- **FEDERAL** – Decreto nº 60.910 – de 30 de Junho de 1.967.
- **ESTADUAL** – Decreto nº 9.347 – de 07 de Junho de 1.966.
- **MUNICIPAL** – Decreto nº 7.780 – de 11 de Novembro de 1.968.

2. REGISTROS E MATRÍCULAS

- ✓ Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social.
- ✓ Processo no 00000.002097/1968-00 em 25/03/68, concedido pela Resolução CNAS nº 3 de 23/01/2009, publicada no Diário Oficial da União de 26/01/2009, Seção I, julgado o processo nº 71010.003692/2006-71 – Página 296, Certidão de pedido de Renovação Processo 71010.004292/2009-25 formalizado em 10/11/2009.
- ✓ Atestado de Registro no Conselho Nacional de Assistência Social: Processo no 47.325/66.
- ✓ Certificado Conselho Municipal de Assistência Social – COMAS – SP Nº 271 e 266/2012.
- ✓ Certificado Conselho Estadual de Assistência Social – CONSEAS – Nº 0134/SP/2000.
- ✓ Registro Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA Nº 0274/94.
- ✓ Certificado de Matrícula Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social Nº 12.1042.
- ✓ Certificado de Matrícula Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social Nº 4282/1986.
- ✓ Certificado de Matrícula de Entidade Assistencial e Promocional: Número 0.301-8.
- ✓ Credenciamento no CNPq - nº 900.0464/93.

3. QUALIFICAÇÕES COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE SAÚDE

- Estado de São Paulo – Lei Nº 846 de 04 de junho de 1998.
- Município de São Paulo – Lei Nº 14.132 de 24 de janeiro de 2006.
- Município de Cajamar – Decreto Nº 3.636 de 19 de junho de 2006.



ESPAÇO FÍSICO: CCA e CJ Santa Marcelina

Espaço Interno:

Prédio 1: totaliza um espaço construído de 390,60m²

- 01 sala para informática (49,60m²)
- 01 sala de atividades socioeducativas
- 01 pequena cozinha
- 01 sala para gabinete dentário
- 01 sala para o curso de Manutenção de Computadores
- 01 sala para o curso de Estética
- 01 sala pequena para a Coordenação
- 01 capela
- 01 área de entrada para pequenas reuniões e encontros com as famílias dos usuários
- 01 sala para almoxarifado
- 01 lavanderia
- 01 banheiro interno para os professores

Prédio 2: totalizando uma área construída de 1.805,60m²

- 07 salas de aula
- 01 sala para Cursos externos
- 01 secretaria
- 01 sala para atendimento individualizado
- 02 salas para execução de trabalhos manuais
- 01 cozinha com refeitório e 02 salas para despensa
- 01 sala para material pedagógico
- 08 sanitários
- 01 ambiente fechado (Salão: 675m²)

Espaço Externo totaliza uma área de 1.644,80m²

- 01 ambiente aberto
- 01 quadra

1.5 – RECURSOS HUMANOS:

Profissionais contratados em regime de CLT:

- 01 Coordenador
- 01 Auxiliar Administrativo
- 01 Assistente Técnico
- 02 Cozinheira
- 02 Auxiliares de Cozinha
- 07 Agentes Operacionais
- 04 Educadores período integral
- 07 Educadores período parcial
- 01 Educador para Esporte e Recreação
- 01 Educador de Informática
- 01 Educadora para Dança

Profissionais contratados como Prestadores de Serviços:

- 01 Prof^o de Capoeira
- 01 Educadora de dança

Equipe de Voluntários:

- 01 Voluntária para Costura
- 01 Dentista
- 01 Educador de recreação

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

NOME:

FORMAÇÃO:

FUNÇÃO QUE EXERCE:

Nº DE COLABORADORES DO SETOR:

- 1- Como percebe o desenvolvimento da gestão profissional nas várias áreas da Instituição?**
- 2- Na sua visão, quais são os pontos fortes, os pontos fracos e os que devem ser melhorados na Instituição?**
- 3- No seu ponto de vista, quais são os princípios e valores irrenunciáveis na Instituição, aconteça o que acontecer?**
- 4- Projetos e planos de ação que estão em andamento, considerados de maior relevância para a sustentabilidade da Casa de Saúde Santa Marcelina.**
- 5- Descrever um breve procedimento de reunião administrativa com os gestores das várias áreas.**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO PARA CRIANÇAS, ADOLESCENTES
E JOVENS DE 10 A 18 ANOS CCA e CJ SANTA MARCELINA**

1. Data do preenchimento do questionário: ___/___/___ Horário: ___:___

Sexo: Masc. () Fem. () Idade: _____

2. Você se considera feliz e acolhido neste espaço?

SIM () NÃO () ÀS VEZES ()

3. O que você acha das oficinas, atividades e cursos que são desenvolvidos no CCA e CJ Santa Marcelina:

BOM () MAIS OU MENOS () () RUIM

4. Qual das oficinas ou cursos você mais gosta?

INFORMÁTICA () DANÇA () PROJEJO GURI () CAPOEIRA ()
RECREAÇÃO E JOGOS () ATIVIDADES DE ARTES () ESTÉTICA ()
ADMINISTRAÇÃO ()

5. Se você pudesse sugerir outra atividade para o espaço, qual você sugeriria?

6. Como você avalia o espaço físico do CCA e CJ?

BOM () () REGULAR () RUIM

7. Você e sua família participam dos eventos que ocorrem neste espaço?

SEMPRE () ÀS VEZES () NUNCA ()

8. O que você mais admira em seus colegas?

EDUCAÇÃO () RESPONSABILIDADE () HONESTIDADE ()

9. Você conhece alguma criança que sofre algum tipo de violência?

SIM () TALVEZ () NÃO ()

10. Você se sente bem acolhido (a) e respeitado (a) na sua família?

() SIM NEM SEMPRE () NÃO ()

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO PARA FAMÍLIAS
CCA e CJ SANTA MARCELINA**

1. Data do preenchimento do questionário: ___/___/___ Horário: ___:___

Sexo: Masc. () Fem. () Idade: _____

2. Como vocês se sentem atendimentos do Centro para Crianças e do Centro para Juventude Santa Marcelina?

BEM ATENDIDO () Nem sempre bem atendidos () Mal atendidos ()

3. Confia plenamente no serviço?

NÃO () MAIS OU MENOS () SIM ()

4. As atividades desenvolvidas, colaboram no desenvolvimento do seu (a) filho (a)?

SIM () EM ALGUMAS COISAS () NÃO ()

5. Está satisfeito(a) com a alimentação que é proporcionada ao seu (a) filho (a) durante as atividades neste espaço?

SIM () MAIS OU MENOS () NÃO ()

6. Você e seus familiares costumam freqüentar os encontros das famílias e os eventos do CCA e CJ?

SIM () RARAMENTE () NÃO

7. Há quanto tempo o seu (a) filho (a) frequenta este espaço?

MAIS DE 1 ANO ()

MENOS DE 1 ANO ()

MAIS DE 2 ANOS ()

8. Possui algum benefício dos programas do governo?

SIM ()

ESTOU TENTANDO CONSEGUIR ()

NÃO ()

9. Quantos filhos você tem que frequentam as atividades no CCA e CJ Santa Marcelina?

1 ()

2 ()

MAIS QUE 2 FILHOS ()

10. Em que mais este projeto ajuda a sua família?

NAS ATIVIDADES/CURSOS () ALIMENTAÇÃO () ACOLHIMENTO PARA NÃO
FICAR SOZINHO ()