

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

LUCIANA NOSCHESE CORREIA SCARABELI

Os processos de gestão de um programa social de uma empresa privada: um estudo do programa
espaço escuta - São Paulo

SÃO PAULO
2013

LUCIANA NOSCHESE CORREIA SCARABELI

Os processos de gestão de um programa social de uma empresa privada: um estudo do programa
espaço escuta - São Paulo

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao Programa de
Estudos Pós-Graduados em Administração, do Núcleo de
Estudos Avançados do Terceiro Setor (NEATS), da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como requisito
parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de
Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor

Orientadora: Profa. Ma. Márcia Moussallem

SÃO PAULO

2013

Banca Examinadora

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

(Eduardo Galeano)

Dedicatória:

Ao meu Deus, meu Senhor, “àquele que é capaz de fazer infinitamente mais do que tudo o que pedimos ou pensamos, de acordo com o seu poder que atua em nós” (Efésios 3.20). Dedico esse trabalho ao meu esposo Marcelo e aos meus filhos Gustavo e Luiza, fontes de inspiração e amor.

Agradecimentos:

Ao grande homem da minha vida, meu esposo Marcelo, agradeço o apoio, a compreensão, discussões, paciência, zelo, e inteligência que me provocaram e instigaram a continuar e a terminar o que parecia impossível.

Aos meus pais Sandra e José Otacílio, por se disponibilizarem em cuidar dos meus filhos nos momentos que mais precisei para investir tempo nesta trajetória, demonstrando o amor genuíno de pais.

Aos meus sogros Débora e Ivanir pela compreensão, apoio e amor.

À Marcia Moussalem, minha orientadora, que desde o primeiro encontro me incentivou, e desde então passou a ocupar um lugar importante na minha formação profissional. Agradeço sua disponibilidade, investimento e paciência.

À Carla Rigamonti, minha coordenadora, companheira de trabalho e amiga, que através da empresa Politec Saúde custeou o curso mesmo sem me conhecer.

Ao time criativo, exigente, técnico e analítico do Programa Espaço Escuta que busca constantemente ser assertivo nas suas ações e que deseja crescer e se fortalecer diariamente.

A Lilian Kuhn, pela amizade e constante estímulo.

Aos integrantes, perseverantes, da Turma 07, e aos mestres e doutores que nos acompanharam nesta jornada.

Ao meu primo Danilo, que me ajudou na tradução do resumo e aos meus avós, tios, primos e amigos, que, mesmo de longe, sempre torceram por mim com carinho e admiração.

A todas as pessoas que fizeram parte da minha vida nestes últimos dois anos e meio.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar um programa social de uma empresa privada com relação aos seus processos de gestão, verificar na organização quais processos de gestão são adotados e o grau de entendimento dos gestores, técnicos e colaboradores na adoção dos mesmos. O programa social será o Programa Espaço Escuta, da empresa privada, Politec Saúde Importação e Comércio Ltda. Partindo-se da pergunta problema sobre de que forma os processos de gestão são importantes para a transição de um projeto social de uma empresa com vistas à sua autonomia e sustentabilidade, primeiro traçou-se um panorama histórico e uma fundamentação teórica sobre o terceiro setor. Definidas como organizações sem fins de lucro, prestadoras de serviços à comunidade e com uma história específica no Brasil, constatou-se que o acréscimo que o setor empresarial ofereceu às instituições é fundamental para a criação dessa nova cidadania de enfrentamento dos problemas sociais. Analisou-se a gestão profissional como um processo do qual a instituição deve apropriar-se para sua transição de um programa para um instituto e foram abordados dois aspectos como instrumentais para essa gestão. O planejamento estratégico que precisa ser elaborado, descrito, e levar em conta uma análise da conjuntura e, a uma estratégia de captação de recursos que deve partir do marketing social da instituição, resguardada por um uso ético e dentro da missão da instituição com uma clara prestação de contas. A partir daí, partiu-se para o estudo de caso propriamente dito apresentando a organização, o programa, realizando uma compilação analítica de sete entrevistas com pessoas-chaves na instituição mantenedora e do programa, e um levantamento de documentos constitutivos que fazem parte da estrutura e da gestão. A empresa tem 40 anos no mercado e a saúde como a sua principal área de mercado de comércio de importação de produtos médico-hospitalares. O Programa é o primeiro, e até o momento o único, do setor de responsabilidade social da empresa, e tem 2 anos a partir do seu termo de abertura, beneficiando até o momento mais de cem famílias que já receberam acolhimento, atendimento, passaram por avaliações, orientações, entrevistas, devolutivas e passaram por suas atividades. As entrevistas foram realizadas com pessoal técnico do programa e da empresa mantenedora, diferenciando-se em suas percepções quanto à uma análise crítica do programa, quanto às suas ferramentas de gestão, quanto à sua profissionalização, autonomia e sustentabilidade. A documentação revelou desde a criação do logotipo do programa até seu documento de orientação para discussão de casos e devolutivas, passando pelos resultados da pesquisa que mobilizou a criação do programa, seu termo de abertura, seu formulário de gerenciamento de rotina, entre outros. Constatou-se que o Programa Espaço Escuta precisa deixar de ser simplesmente uma ação social dentro de uma empresa privada para se tornar um projeto da sociedade, através de um processo de profissionalização de sua gestão, e deixar que esta sociedade dite os rumos que o projeto deve trilhar além das questões em seus anos próximos, baseados em um planejamento eficaz e uma captação de recursos adequada.

Palavras-chave: captação de recursos, gestão profissional, planejamento estratégico, terceiro setor

ABSTRACT

This study aims to analyze a social program of a private company in relation to its management processes, verify at the organization which management processes are adopted and the degree of understanding of managers, technicians and employees in adopting them. The social program will be Programa Espaço Escuta (the Listening Space Program), from the private company Politec Saúde Importação e Comércio Ltda (Politec Health - Import & Commerce LTD.). Starting from the proposed question about how management processes are important for the transition of a social project of a company regarding their autonomy and sustainability, first a historical overview and a theoretical basis on the third sector were drawn up. Defined as non-profit organizations, service providers for the community with a specific history in Brazil, it was found that the addition to the corporate sector offered to institutions is fundamental to the creation of this new social problems-fighting citizenship. The professional management was analyzed as a process in which the institution must take ownership for its transition from a program to an institute and two aspects were addressed as instrumental to such management. Strategic planning that needs to be developed, described, and take into account an analysis of the situation and a fundraising strategy that must come from the social marketing of this institution, sheltered by an ethical purpose and within the mission of the institution with a clear accountability. From that point, it was proceeded to the case study itself presenting the organization, the program, performing an analytical compilation of seven interviews with key people in the maintaining institution and in the program, and a report of constitutive documents forming part of the structure and management. The company has 40 years in the market and health as their main trading area for the import of medical products. The Program is the first, and so far the only, of the social responsibility sector of the company, and has 2 years from its charter, benefiting to date more than one hundred families who have received care, treatment, underwent evaluations, guidelines, interviews, feedback and passed through its activities. Interviews were conducted with technical program personnel and the sponsor company, differing in their perceptions as to a critical analysis of the program in terms of its management tools, for their professionalism, autonomy and sustainability. The documentation revealed since the creation of the program logo to its guidance document for case discussion and feedback, going through the results of research which involved the creation of the program, its charter, its form routine management, among others. It was found that the Programa Espaço Escuta (Listening Space Program) needs to stop being simply a social action within a private company to become a project of the society through a process of professionalization of its management, and allow that society to dictate the direction the project must tread beyond the issues in its coming years, based on effective planning and raising adequate resources.

Keywords : fundraising , professional management , strategic planning , third sector

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Círculo Virtuoso da Inclusão	15
Quadro 2: Análise SWOT e Ciclo PDCA :.....	33
Quadro 3: Origem de Recursos para Instituições do Terceiro Setor	35
Quadro 4: Níveis de perda auditiva	40

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AASI – Aparelho de Amplificação Sonora Individual

ABONG – Associação Brasileira de ONG's

CCQ – Círculo de Controle de Qualidade

CEB – Comunidade Eclesial de Base

CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

CEFF – Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos

CNSS – Conselho Nacional de Serviço Social

IC – Implante Coclear

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

IEE – Instituto Espaço Escuta

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

LBA – Legião Brasileira de Assistência

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCA – Plan, Do, Check e Action (planejamento, ação, verificação, padronização)

PEE – Programa Espaço Escuta

PSF – Programa Saúde da Família

RH – Recursos Humanos

SUS – Sistema Único de Saúde

SWOT – Strengths, Weaknesses, Threats e Opportunities (FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
JUSTIFICATIVA	15
METODOLOGIA, PROBLEMA, OBJETIVOS	18
CAPÍTULO 1	20
1. O Terceiro Setor	20
1.1 O Terceiro Setor no Brasil	22
1.2 O Terceiro Setor no cenário empresarial	25
CAPÍTULO 2	29
2. Gestão Profissional	29
2.1 Planejamento Estratégico	30
2.2 Estratégia de Captação de Recursos	34
CAPÍTULO 3	39
3. Estudo de Caso	39
3.1 Apresentação da Organização	39
3.2 Apresentação do Programa Espaço Escuta	41
3.3 Entrevistas	45
3.4 Documentação	52
3.4.1 Logotipo do Programa Espaço Escuta	52
3.4.2 Folder de Divulgação	53
3.4.3. Processo de ingresso e permanência dos usuários no Programa Espaço Escuta	54
3.4.4 Pesquisa de Campo	55
3.4.5 Abertura oficial	58

3.4.6 Roteiro da apresentação do Programa para o Diretor e Diretor de vendas da empresa Politec Saúde	59
3.4.7 Gerenciamento de Rotina	61
3.4.8 Relatório de despesas	63
3.4.9 Relatório de despesas da Empresa	64
3.4.10 Consultoria do IDIS	66
3.4.11 Software ICLIN	69
3.4.12 Discussões de Casos e Devolutivas	70
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 71
 BIBLIOGRAFIA	 75
 ANEXOS	 80
ANEXO I – O Implante coclear	80
ANEXO II – Produtos que marcaram a história da empresa	83
ANEXO III – Comunicado de Abertura do Programa	85
ANEXO IV – Pesquisa de Coleta de Dados para Implantação do Programa	86
ANEXO V – Formulário de Entrevista realizada no domicílio do Usuário de Implante Coclear	92
ANEXO VI – Termo de Abertura de Projeto	98

INTRODUÇÃO

Nossas luta e nossos anseios, se fossem vistos como uma forma de preparação, em vez de um veículo de amargura, trariam esperança, paciência e inspiração para nossa vida.
(Lynette Lewis)

O objetivo deste trabalho, é analisar, enquanto seus processos de gestão, o programa social – Programa Espaço Escuta (PEE), da empresa privada, Politec Saúde¹, que importa e comercializa um produto tecnológico denominado implante coclear (vide anexo I), que uma vez implantado, através de ato cirúrgico, proporciona em alguns casos indicados de deficiência auditiva, a possibilidade do implantado ter acesso aos sons. Essa análise se dá em um contexto da busca pela manutenção e sustentabilidade desse programa, bem como em sua consolidação como uma instituição do terceiro setor (“Instituto Espaço Escuta”).

Entre as diversas formas nas quais a comunicação pode se apresentar, a oral tem, sem dúvida, a maior prevalência de uso entre a população em geral, e portanto, o acesso à mesma pode trazer ganhos significativos ao indivíduo que dela se valha. O usuário do implante coclear pode acessar os sons dos quais estava privado em virtude de seu quadro de surdez, e a partir de então, habilitar sua linguagem. Depois de muitos estudos e pesquisas quanto à funcionalidade desta tecnologia e diante da real necessidade de se investir no desenvolvimento destas habilidades surge o “sonho” do presidente da empresa, de não somente oferecer o produto como um negócio, mas de investir também em todo o potencial que a tecnologia tem em sua relação com o usuário, através do PEE.

O PEE que foi desenvolvido para atender através de projetos de acolhimento, intervenção e divulgação, um público pré-escolar e escolar e seus familiares. Teve seu início em 2011, e tem como missão contribuir para a inclusão social de seu público-alvo, buscando ser considerada como referência em ações que promovam qualidade de vida, dentro dos valores da

¹ Com 39 anos de atuação no setor médico-hospitalar, a Politec destaca-se pelos produtos inovadores e o alto padrão de qualidade de serviço que oferece às instituições, profissionais da saúde e seus usuários. A empresa importa e comercializa uma vasta gama de produtos de alta tecnologia, nas mais diversas áreas, com o intuito de proporcionar melhor qualidade de vida e maior bem-estar aos usuários de seus produtos. É a soma do treinamento de profissionais aos produtos de alta tecnologia e qualidade que define o diferencial da Politec: oferecer soluções e inovação em saúde. Disponível em <www.politecsaude.com.br>. Acesso em 09/10/2013.

reflexão, da busca pela qualidade de vida e da transformação das relações, entre outros.

Concluídos seus dois primeiros anos de funcionamento e confirmados os benefícios resultantes de suas ações, o programa começa a independentizar-se da empresa onde iniciou e assumindo uma identidade autônoma, que, por sua vez, suscita providências quanto à sua sustentabilidade. Diante desse amadurecimento e por tratar-se de um programa de cunho social, organizado por uma empresa privada, surge a necessidade de um planejamento profissional de gestão, que permita a curto, médio e longo prazo, a promoção do processo de transição do modelo atualmente utilizado, cujo sustento e manutenção recai exclusivamente sobre a empresa idealizadora, para uma nova realidade de autonomia e sustentabilidade própria. A partir daí surge a necessidade de entender-se sobre os processos de gestão desse programa social dessa empresa privada com vistas à sua autonomia e sustentabilidade, que é o presente tema deste trabalho.

Este tema será desenvolvido em dois capítulos, sobre o terceiro setor e sobre os processos de gestão, um capítulo do estudo de caso do PEE e um último capítulo com as correlações e considerações finais sobre o tema. No primeiro capítulo será apresentado um levantamento bibliográfico sobre o terceiro setor, sua definição e sua realidade no Brasil, no mundo e sua relação com as empresas (segundo setor). No segundo capítulo, será abordado o tema da gestão profissional, seu planejamento estratégico e a estratégia de captação de recursos da gestão administrativa. No capítulo terceiro será analisado o PEE, enquanto estudo de caso, partindo de uma apresentação da organização e do programa em si, para a partir daí e com base nos documentos levantados e nas entrevistas realizadas com os idealizadores e primeiros técnicos do programa, realizar uma análise dos dados. No último capítulo a partir de uma compilação de todas as informações e análises obtidas, se voltará ao tema proposto e se descreverão as considerações finais segundo o objetivo do trabalho.

JUSTIFICATIVA

A esperança não consiste em cruzar os braços e esperar. Na medida em que luto, estou amadurecido para a esperança – se combato com a esperança tenho o direito de confiar. O diálogo, como encontro de homens que pretendem ser mais lucidamente humanos, não pode praticar-se num clima carregado de desesperança. Se os que dialogam não esperam nada de seus esforços, seu encontro é vazio, estéril, burocrático e cansativo.

(Paulo Freire)

Desde a promulgação da Constituição de 1988, conhecida como a constituição cidadã, à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, adotada pela ONU e ratificada pelo Brasil em 2008, passando pela Lei 8213/1991, conhecida também como lei de cotas, fez-se necessário um olhar diferenciado para a população com deficiência auditiva, alvo do implante comercializado pela empresa que criou o PEE. Não um olhar enviesado ou preconceituoso, mas uma visão mais ampla, que por sua vez, se apercebe das necessidades específicas de cada ser humano.

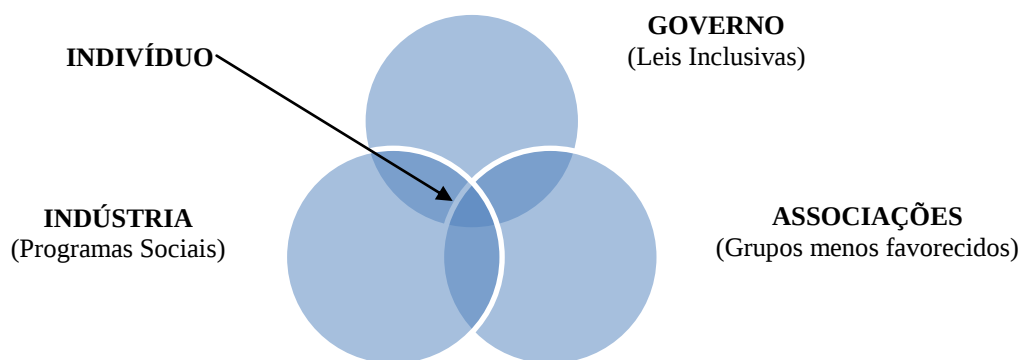
Esse olhar surge por parte de associações e fundações (terceiro setor) que mobilizam o governo (primeiro setor) a implementar políticas públicas específicas para cada grupo social minoritário. O Ministério da Saúde, por exemplo, ciente da necessidade e da importância de organizar o atendimento de pessoas com deficiência auditiva através do SUS, criou uma política nacional de atenção à saúde auditiva, com leis² que aprovam cirurgias de alta complexidade, nas quais se configuram as cirurgias de implante coclear. Essas políticas públicas culminam por incluir o indivíduo na cadeia produtiva da indústria (segundo setor), seja formal ou informalmente.

² Algumas leis de atenção à pessoa com deficiência auditiva já em vigor: **PRT/SAS/MS N.º 211, de 8/11/96 – DO 220, de 12/11/96** – estabelece que os procedimentos de Cirurgia do Ouvido IV e Implante Coclear só poderão ser utilizados por Centro/Núcleo previamente credenciado, segundo normas fixadas. **PRT/GM/MS N.º 1.278, de 20/10/99 – DO 202-E, de 21/10/99** – aprova, na forma de Anexo I, os Critérios de Indicação e Contra-indicação de Implante Coclear. **PRT/SAS/MS N.º 584, de 21/10/99 – DO 203-E, de 22/10/99** – desvincula os valores da prótese para Implante Coclear do procedimento 37.040.01.4 – Implante Coclear e inclui na Tabela de Órteses, Próteses e Materiais Especiais – OPM, assim como na Tabela de Compatibilidade do SIH/SUS, as próteses a serem cobradas, exclusivamente, no procedimento 37.040.01.4-Implante Coclear. Disponível em <http://sna.saude.gov.br/legisla/legisla/alta_impl_coc/>. Acesso em 05/10/2013.

A indústria, por sua vez, em seu papel inclusivo insere a deficiência no mundo real, um mundo competitivo, produtivo, mercantilizado, onde a pessoa com deficiência auditiva ou o surdo, como preferem alguns autores, público alvo do PEE, deixa de ser protegido ou segregado, deixa de ser pensado enquanto detentor somente de direitos exclusivos e passa a ser um trabalhador a mais, um entre tantos outros, que precisam produzir, e para tal, se comunicar.

É nessa busca contínua de mercado que as empresas começam a reconhecer que precisam atender às necessidades específicas de seus trabalhadores, a fim de obter um profissional qualificado e mais produtivo, e isso passa igualmente por todos os indivíduos, independentemente de suas limitações. Na maioria das vezes, o processo produtivo mais impessoal, dinâmico e focado em resultados, não consegue contemplar essa especificidade de cuidado com o indivíduo, e então, a empresa precisa ampliar sua estratégia de RH, através de programas sociais que possam atender essa demanda. Esses programas sociais, ampliam seu campo de ação para situações que são anteriores aos problemas desse grupo de funcionários, prevendo e antecipando os resultados e viabilizando soluções novas.

Os programas sociais, criados na empresa, quando bem planejados e coordenados, começam a se desenvolver, crescer, ampliar seu atendimento, alcançar sua autonomia da empresa idealizadora, e começam também a buscar sua própria sustentabilidade, e então, a partir daí, passam a ser organizações do terceiro setor, que em sua representatividade pressiona o primeiro setor, que promulga leis, que acabam implicando na inclusão do segundo setor e assim temos nosso círculo virtuoso.



Quadro 1: Círculo Virtuoso da Inclusão

Muitos desses projetos, programas e até muitas associações, pouco tem se preocupado com seus processos de gestão, pouco tem planejado essas transições e amadurecimento, e assim,

como afirmam diversos teóricos e estudiosos incidem no fatídico fracasso de muitos programas e projetos que não se planejaram para enfrentar a “guerra” da conquista de seu espaço, como comenta Michaelson:

[...] um erro comum é o de considerar o planejamento apenas como um processo mental, uma ideia em nossa cabeça que simplesmente olha para o passado e se ajusta para o futuro. Se o seu plano não está escrito, pode-se concluir que você, no fim das contas não possui um plano. Ao invés disso, só possui um sonho, uma visão, ou talvez até mesmo um pesadelo. O plano simples e escrito é o que funciona melhor [...] (MICHAELSON, 2003, p.26)

A escolha desse tema "os processos de gestão de um programa social de uma empresa privada: um estudo do programa espaço escuta - São Paulo" surge da necessidade que o momento oportuniza para o PEE, justamente quanto a um planejamento dessa transição de um programa para uma instituição.

Ressalta-se que essa gestão está ligada a uma série de fatores que poderão ou não resultar positivamente em um amadurecimento ou não, e são esses processos de gestão do PEE da empresa Politec, que o presente trabalho se propõe a analisar.

METODOLOGIA

[...] Tenha-se contudo bem presente que ele [o quadro teórico] serve antes como diretriz e orientação de caminhos de reflexão do que propriamente de modelo ou de forma, uma vez que o pensamento criativo não pode escravizar-se mecânica e formalmente a ele [...]

(Joaquim Severino)

Para a elaboração desta monografia, fez-se necessário, posteriormente ao levantamento do problema de pesquisa, uma sistematização das informações acerca do tema a ser estudado. Optou-se a partir daí por uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

Primeiro verificou-se que em se tratando de um programa em busca de uma institucionalização, um projeto em fase de transição do segundo para o terceiro setor, se deveria aprofundar um pouco mais sobre esse setor para o qual o projeto se encaminharia. Contextualiza-se então o setor, a partir de definições de alguns teóricos como Luis Carlos Merege, Rubens C. Fernandes e Rodrigo Mendes Pereira, descreve-se sua história no Brasil, dividida por décadas e discute-se sua perspectiva no cenário empresarial.

Sobre o fundamento histórico e conceitual do terceiro setor, a pesquisa se volta para uma análise dos processos de gestão, uma gestão profissional, cada vez menos voltada ao amadorismo e ao imprevisto. Define-se o conceito de “Gestão Profissional”, constrói-se o conceito de “Planejamento Estratégico”, fundamentado na análise de conjuntura defendida pelo sociólogo Herbert José de Souza (Betinho) e presente no livro “Como se faz Análise de Conjuntura” e sugere-se a análise SWOT ou análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) e o ciclo PDCA (planejamento, ação, verificação e padronização) como ferramentas de análise. E, a seguir avalia-se a eficácia, eficiência e exequibilidade do projeto, dentro da proposta de “Estratégia de Captação de Recursos”.

A partir desses embasamentos do “Terceiro Setor” e da “Gestão Profissional”, passa-se a focar a atenção no estudo de caso do Programa Espaço Escuta. Apresenta-se a empresa mantenedora do programa e o Programa Espaço Escuta, parte-se para o estudo de caso, análise de documentos e entrevistas. Seleciona-se uma série de seis entrevistas com pessoas chaves na instituição mantenedora e no programa, e acrescenta-se uma série de documentos que fazem parte

da estrutura e gestão do programa. Dessas 7 entrevistas, é feita uma análise com seleções dos principais e relevantes comentários dos entrevistados, ressaltando-se os pontos que defendem e questionam com relação às quatro perguntas feitas: “Como você analisa o Programa Espaço Escuta?”; “Do seu ponto de vista de gestão administrativa, como você analisa o Programa? Quais são os processos/ferramentas de gestão que são adotados? E, porque são adotados?”; “Quais são as dificuldades e as perspectivas? O que você acha da questão da profissionalização da gestão?”; e, “Você acha importante a autonomia e a sustentabilidade do Programa?”. São selecionados, analisados e inseridos no trabalho, documentos que fazem parte da constituição, abertura, e filosofia do programa.

Por fim, após o estudo de caso, com as informações de cada entrevista, contrastadas com a documentação utilizada, avaliadas sob os dados teóricos do terceiro setor e da gestão profissional, elaboram-se as considerações finais do trabalho.

PROBLEMA

Como pergunta norteadora deste trabalho, destaca-se: De que forma os processos de gestão (um planejamento de gestão profissional), são importantes para a transição de um projeto social de uma empresa com vistas à sua autonomia e sustentabilidade?

OBJETIVOS

Os objetivos desse estudo são:

Objetivo Geral

Analisar, em um programa social de uma empresa privada, os processos de gestão.

Objetivos Específicos

- 1) Verificar na organização quais os processos de gestão que são adotados.
- 2) Verificar o grau de entendimento dos gestores, técnicos e colaboradores na adoção dos processos de gestão.

CAPÍTULO 1

O Terceiro Setor é um tipo de 'Frankenstein': grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas.

(Maria da Glória Marcondes Gohn)

1. Terceiro Setor

O termo “terceiro setor” abrange um conjunto de organizações oriundas da sociedade civil que são formadas por um conjunto de associações e fundações privadas sem fins econômicos (código civil brasileiro). Essas organizações atuam em diversas áreas e com públicos heterogêneos. Sua natureza e seus valores estão voltados para a participação e a solidariedade. São criadas por indivíduos ou grupos e não fazem parte do setor público estatal e privado.

A mola propulsora do Terceiro Setor é a da transformação da realidade, e o que promove esta transformação é uma nova estratégia de atuação diferentemente do que se via no passado, onde o comportamento da sociedade se adequava ao conservadorismo, conformismo e ao clientelismo vigente. É a instância onde a sociedade se apropria do papel de protagonista passando a exercer uma ação proativa, conquistando espaços e ganhando força como agente transformador de sua realidade, como afirma Fernandes (1994):

A própria ideia de um Terceiro Setor está longe de ser clara na maioria dos contextos. Torná-la clara é tanto uma tarefa intelectual quanto prática, já que não fará sentido a menos que um número expressivo daqueles envolvidos venha a considerá-la uma ideia significativa. (FERNANDES, 1994 p.121)

Na Inglaterra há alguns termos legalmente utilizados para expressar o terceiro setor: um deles é “charities” que traduzido quer dizer caridades, outro, “philantropy” que quer dizer filantropia e que pode ser considerado um conceito mais atual, moderno e humanista, em consideração a antiga caridade religiosa.

Para definir o terceiro setor é preciso levar em consideração a sua complexidade e para

que se defina um conceito mais generalizado, é preciso levar em conta que muitos teóricos, definem conceitos e enfatizam características específicas que auxiliam esse processo. Entre outros autores e definições, destacam-se as definições da ONU, Merege, e Fernandes.

A ONU em seu "Manual sobre Organizações Não Lucrativas no Sistema de Contas Nacionais", denomina esse setor como não lucrativo e formado por cinco elementos:

O setor não lucrativo é definido como formado por (1) organizações que (2) são sem fins lucrativos e que, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado para seus donos ou controladores; (3) são institucionalmente separadas do governo, (4) são autogeridas; e (5) não compulsórias (HOPKINS UNIVERSITY, 2003, P. 27)

Merege (1999), ressalta o terceiro setor em sua separação dos demais setores, principalmente pela sua proposta de existência e pelos recursos de sua subsistência:

São organizações que não têm as características de apropriação privada de lucros, que prestam um serviço público e que sobrevivem basicamente da transferência de recursos de terceiros, sejam famílias, governo ou empresas privadas. Por não se enquadrarem dentro das categorias das atividades estatais ou das atividades de mercado, passaram a ser identificadas como um Terceiro Setor (PEREIRA, 2011, p. 31)

Fernandes (1997), define que o setor é composto por organizações sem fins de lucro, com participação voluntária, atuando fora do âmbito federal, estadual ou municipal e que carrega uma história de cidadania na sociedade civil:

Em resumo [...] o Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase da participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (PEREIRA, 2011, p. 32)

Na busca por uma sociedade mais justa, igualitária, livre, solidária e cidadã, surge o terceiro setor e este conceito ganha notoriedade por ter sido constituído a partir de movimentos e organizações da sociedade civil. Diferentemente dos outros setores que compõem o sistema sociocultural, político e econômico do nosso país, o terceiro setor é complexo e como define

Pereira (2011):

[...] os conceitos variam conforme a ênfase dada a um dos elementos ou características do terceiro setor tais como: diferenciação dos 'outros setores', abrangência, finalidade ou natureza jurídica das organizações que o compõem (PEREIRA, 2011, P. 29)

No Brasil é considerada organização do terceiro setor toda aquela que for constituída legalmente e juridicamente, que tenha seu registro na receita federal e que possua cadastro nacional de pessoa jurídica. Essa organização pode ser uma associação ou uma fundação, de acordo com a Constituição Federal e o Código Civil, identificadas e denominadas como organizações sem fins lucrativos e econômicos de interesse social, como descreve-se no capítulo a seguir.

1.1 O Terceiro Setor no Brasil

As organizações do terceiro setor fazem parte do cenário nacional desde a nossa colonização. As primeiras associações foram criadas na área de assistência social por meio da atuação da igreja católica, e, posteriormente outras organizações surgiram em diversas áreas de apoio a população mais carente.

Segundo Merege (2011, p. 226) o terceiro setor "recebeu esta denominação por englobar atividades que não estão dentro da órbita de atividades governamentais, e muito menos, se identificam com as atividades privadas [...]".

O conceito de terceiro setor é relativamente novo para nós brasileiros conforme Fernandes (2005, p. 25): "Trata-se de uma expressão ainda pouco utilizada no Brasil. Foi traduzida do inglês "third sector" e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos." Há ainda outras expressões utilizadas para definir o terceiro setor como "non profit organizations", que pode ser traduzida como "organizações sem fins lucrativos", e, "voluntary sector" que significa setor voluntário, ou voluntariado.

Pode-se dividir a história do terceiro setor desde suas primeiras iniciativas até os dias atuais, em algumas fases mais marcantes, apesar da presença do Estado e a influência religiosa

serem sempre constantes e imprescindíveis para a maturidade atual de nossas instituições.

Desde a dependência de Portugal até os primeiros anos como república a ênfase recaiu sobre ações ligadas à igreja católica, que era a denominação religiosa trazida de Portugal e que como país colônia deveríamos acatar, mas, também foi marcada pelo “Código Civil dos Estados Unidos do Brasil” (1916, art. 24) que já identificava juridicamente as associações e fundações: “Para criar uma fundação, far-lhe-á seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que a destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.”

Nas décadas seguintes, até 1950, o Estado começa a assumir um controle sobre as organizações, incentivar o seu surgimento e estabelecer convênios, por meio dos quais repassa recursos. Em 1938 o presidente Getúlio Vargas decreta a criação do Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que vinculado ao Ministério de Educação e Saúde, deliberava sobre certificados e subvenções às entidades. Em 1942, a então primeira dama Darcy Vargas, funda a Legião Brasileira de Assistência (LBA), organizada como uma sociedade civil e presidida pelas primeiras damas, que inicialmente objetivou ajudar as famílias dos soldados enviados à segunda guerra mundial, e posteriormente, repassava verbas à entidades conveniadas, vindo a ser alvo de denúncias de vários desvios de verbas, sob a gestão de Rosane Collor e extinta em 1995.

Nas décadas de 70 e 80 as organizações agiam e mantinham sua presença apoiadas nos movimentos sociais populares que se associavam à participação da sociedade civil. Esta presença marcante e efetiva contribuiu para o enfraquecimento e queda do regime militar destas décadas, e o consequente fortalecimento do regime democrático. Conforme ressalta Gohn (1998, p. 14): “As Ong’s contribuíram para a reconstrução do conceito de ‘sociedade civil’, termo originário do liberalismo que adquire novos significados, menos centrado na questão do indivíduo e mais direcionado para o direito de grupos e do coletivo.” Nesse período surgiram as Comunidades Eclesiais de Base (CEB’s), incentivadas pela Teologia da Libertação, da igreja católica, bem como outros movimentos advindos de outras opções religiosas, como as denominações evangélicas e os espíritas. As empresas também investem mais pesado em seus programas sociais e coletivos e começam a se organizar – os Círculos de Controle de Qualidade³ (CCQ), que são

³ Um Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) é um conjunto de colaboradores que voluntariamente realizam reuniões regularmente em busca da qualidade em suas organizações. Os círculos de qualidade iniciaram no Japão em 1962. Kaoru Ishikawa é considerado o criador dos Círculos de Qualidade. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_controle_de_qualidade>. Acesso em 10/09/2013.

um exemplo dessa mobilização iniciada pelas montadoras.

A partir dos anos 90, o conceito do Terceiro Setor se difunde e se consolida, principalmente com legislações específicas, como a Lei 9.790 de 23/03/1999, conhecida como a “lei do terceiro setor”, por estabelecer critérios para a sociedade civil ser considerada de interesse público, entre outros. Em 1991, é criada a Associação Brasileira de Ong’s (ABONG). A partir do conceito de cidadania empresarial, funda-se em 1995 o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), na época com 25 organizações, e em 1999 o Instituto Ethos, que define em seu site a sua missão de: “[...] mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.”

Hoje, o Terceiro Setor está garantido como direito, de acordo com o “Código Civil Brasileiro”, que entre outros, nos artigos 44, 53 e 62, declara como pessoas jurídicas de direito privado todas as associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e partidos políticos, define as associações como uma união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, e as fundações, somente constituídas para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. Conforme Iamamoto (2011):

[...] nesses novos tempos, em que se constata a retração do Estado no campo das políticas sociais, amplia-se a transferência de responsabilidades para a sociedade civil no campo da prestação de serviços sociais. Esta vem se traduzindo, por um lado, em um crescimento de parcerias do Estado com Organizações não governamentais, que atuam na formulação, gestão e avaliação de programas e projetos sociais em áreas como família, habitação, criança e adolescente, educação, violência, relações de gênero, etc. [...] (IAMAMOTO, 2011, p. 126)

Cabe ressaltar ainda que, a partir de 2009, com uma nova legislação em vigor, faz-se necessário um certificado de entidade beneficente. Essa certificação das entidades beneficentes de assistência social, é um processo que visa conceder às solicitantes, o CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, antigo CEFF – Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos. Esse certificado é exigido pela Lei 8.212/1991 em seu artigo 55, revogado pela Lei 12.101/2009, que declara que:

A certificação das entidades beneficentes de assistência social e a isenção de contribuições para a seguridade social serão concedidas às pessoas

jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação, e que atendam ao disposto nesta Lei (BRASIL, Lei nº 12.101 de 27 de novembro de 2009, art. 1º)

Uma vez cumpridos os requisitos e, certificada, a entidade se beneficia da imunidade tributária, garantida constitucionalmente:

[...] Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios...; ...instituir impostos sobre...; patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei [...] (BRASIL, Constituição de 1988, Seção 2, art. 150, inciso VI, alínea C)

Diogo de Sant’Ana chefe da assessoria especial da Presidência da República , em audiência pública para debater a “Lei de Filantropia”, ocorrida em 2010, cita que a discussão sobre o tema envolve dois grandes valores, que em sua opinião são: o incentivo às atividades de natureza assistencial e a probidade com o recurso público. A discussão passa pelo valor da probidade pessoal de cada indivíduo, ou seja, sua retidão ou integridade de caráter, enquanto, se propõe a viver bem, em paz, e fazer deste, um mundo melhor. O grande crescimento de leis e regulamentações, característico desse período, reflete a necessidade de organização desses conceitos e entidades, mas também, a falta de idoneidade de algumas entidades que com certeza não se adequam à proposta do terceiro setor.

1.2 O Terceiro Setor no cenário empresarial

Podemos dizer que a denominação para este conceito está atrelada à atuação e à mobilização da sociedade civil em prol do bem comum e neste caso não se enquadram no primeiro setor que visam o bem estatal e nem no segundo setor que tem como interesse o mercado.

Segundo Luiz Carlos Merege, (1999):

A denominação de Terceiro Setor para as atividades da sociedade civil surge de uma análise mais profunda das atividades organizadas por iniciativa da sociedade civil que as distingue das outras atividades econômicas. Recebeu essa denominação por englobar atividades que não estão dentro da órbita de atividades governamentais e muito menos se identificam com as atividades privadas, sejam do setor agrícola, industrial ou do setor de serviços, como são tradicionalmente definidas pela metodologia das contas nacionais. São organizações que não têm as características de apropriação privada de lucros, que prestam um serviço público e que sobrevivem basicamente da transferência de recursos de terceiros, sejam famílias, governo ou empresas privada. Por não se enquadrarem dentro das categorias das atividades estatais ou das atividades de mercado, passaram a ser identificadas como um Terceiro Setor (PEREIRA, 2011, p. 31)

As organizações que compõem esse Terceiro Setor, segundo pesquisa da Universidade Johns Hopkins, coordenada pelo estudioso norte-americano Lester Salamon (1997, p.93) “Não integram o aparelho governamental; não distribuem lucros a acionistas ou investidores, nem tem tal finalidade; se autogerenciam e gozam de alto grau de autonomia interna; e, envolvem um nível significativo de participação voluntária.”

Segundo os teóricos que estudam sobre este tema entende-se que no cenário empresarial o Terceiro Setor tem se tornado cada vez mais presente, pois neste cenário atual requer-se dos empresários uma participação efetiva na sociedade. Ainda que muitos visem o terceiro setor como manobra de marketing, muitos sonham em contribuir por uma sociedade ideal e devolver para o país uma gratificação de tudo aquilo de que se beneficiaram durante os anos. Hoje, a definição de empresa cidadã, é aquela que, inserida na economia, além de fazer sua função exercendo o seu papel econômico é também responsável e participante no desenvolvimento da sociedade do país, investindo e ampliando seu olhar para as diversificadas questões que demandam da população, agindo dentro da sua realidade e interesses, mas, em contrapartida, proporcionando garantias de direitos e serviços para a população.

Existe um certo compromisso em "devolver" por exemplo, o que se é retirado como o fazem as grandes empresas que exploram o meio ambiente e como forma de diminuir sua responsabilidade procuram investir no terceiro setor através de projetos voltados a restituir o que a princípio foi explorado. Projetos como "Plante Árvore", "Banco da Árvore", "Plantar uma Árvore"

e "Clickarvore"⁴ do SOS Mata Atlântica, são apenas alguns exemplos dessas ações. Como define Luiz Carlos Meregé:

O campo empresarial, que vinha, de um algum tempo, com iniciativas esparsas de investimento na área social, foi como que contaminado pela importância que se passou a dar às ações do terceiro setor em benefício da coletividade. A organização sistêmica do mundo empresarial para lançar ações planejadas e de grande impacto no campo social começa com a criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE, em 1995, seguida pela criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em 1998. Desde então, um número crescente de empresários passa a eleger o campo ação social como parte da estratégia de suas empresas. O referencial de sucesso empresarial deixa de ser somente a capacidade lucrativa dos empreendimentos, para incluir as intervenções na transformação social como componente indispensável para o reconhecimento da empresa contemporânea (MEREGÉ, 2009, p. 100)

No Brasil e nos países latino-americanos em geral, o compromisso com as questões sociais não eram comuns até a década de oitenta. Os empresários não se sentiam responsáveis e as instituições, até então, dependiam exclusivamente do voluntariado e das entidades religiosas. Embora avesso às questões sociais, entendendo-as como responsabilidade do Estado, com o tempo o empresariado começa a deixar suas ações de caridade, e investir em ações que busquem o desenvolvimento social e o estímulo à cidadania, e, neste sentido, a constituição do GIFE em 1995 é um passo importante para o novo conceito de "desenvolvimento sustentável", como define Kisil:

Para que o processo de desenvolvimento sustentável, se instale, se faz necessário: 1) a participação de cada cidadão é essencial; 2) esta participação exige a conformação de organizações sociais que são responsáveis e receptivas aos seus membros; 3) a variedade de interesses e necessidades da cada sociedade ou de cada comunidade exige uma variedade de organizações; 4) uma forma particular de colaboração entre essas organizações é necessária para o processo de desenvolvimento, e isto dependerá da experiência local específica, das tarefas a serem realizadas e do meio ambiente político-administrativo-econômico (GIFE, 1997, p. 131)

O que temos hoje no Brasil, como terceiro setor tem uma interface no equilíbrio entre os demais setores, diferente do que se via nos anos 70, entre o que antes era uma radical forma de combate ao Estado, e não de parceria, e entre o que é hoje, onde os investidores e os empresários já visualizam a importância e a necessidade de se investir numa sociedade mais atuante e mais

⁴ <http://www.plantearvore.com.br/pt/empresas.html>; <http://www.bancodaarvore.com.br/informacoes/tag/plantar-arvores/>; <http://www.plantarumaarvore.org/>; <http://www.clickarvore.com.br/>;

participativa. A partir daí se dá uma intersecção entre Estado, empresa e sociedade, onde os três personagens são coparticipantes, corresponsáveis por um sucesso que é de todos e para todos.

Assim constrói-se um novo tempo, um tempo de direitos mais assegurados, um tempo de cidadania, muito embora essa história ainda não tenha chegado ao seu final, como descreve Moussallem (2008):

Portanto, apesar das contradições existentes no decorrer da História do Brasil – no que se refere à construção dos direitos de cidadania – compreende-se que as conquistas e lutas por uma sociedade mais democrática a partir do marco da Constituição foram de suma importância para o avanço dos direitos e para a participação da sociedade civil nos espaços públicos. Apesar da complexidade da construção da nova cidadania em um mundo cada vez mais contraditório e difuso, estamos diante de uma nova conjuntura, em que se verifica o papel relevante, forte e atuante das organizações da sociedade civil no enfrentamento dos problemas sociais (MOUSSALLEM, 2008, P. 84)

CAPÍTULO 2

As Ongs brasileiras ainda pouco conhecem sobre as possibilidades e limites desse universo de organizações que se identificam como investidores sociais privados.
(Associação Brasileira de ONGs)

2. Gestão Profissional

O processo de gestão profissional em organizações do terceiro setor, é definido como um conjunto sistemático de ações, técnicas e ferramentas que buscam a eficiência, eficácia e efetividade da administração dessa organização. Para isso se faz necessário investir em profissionalização e conhecimento para se contrapor a um modelo vigente mais reativo, menos técnico e planejado.

O próprio amadurecimento dos projetos acabam por solicitar essa transição de modelos de gestão e essa transição merece uma atenção ainda maior quando tratamos de empresas familiares. Em um artigo da Stifelman Advogados, publicado também no Jornal Zero Hora, a advogada e gestora Fernanda Beal Pacheco Ohlweiler escreve:

A gestão profissional aplicada em empresas de essência familiar traz à tona uma série de características que são identificadas com a Gestão Corporativa, concepção que nos anos 90 trouxe ao mercado uma visão de transparência, independência e prestação de contas. O planejamento na tomada de decisões, lastreado no histórico empresarial, nos valores e na missão da empresa, trazem sensações de confiabilidade para o mercado consumidor e de trabalho (OHLWEILER, 2011, 06 de novembro, Zero Hora)

Além disso, para atender sua missão, manter-se em sua visão e defender seus princípios, uma instituição não pode prestar-se exclusivamente a ações voluntárias que contam com a boa vontade de seus realizadores, mas não podem ser planejadas, avaliadas, submetidas a metas e avaliações, que acabam por definir a continuidade das instituições. Funes Rivas (1995) citado no artigo Modelos de Gestão de Casimiro e Freitas, declara:

A ênfase no desempenho e no resultado marca o contexto atual da administração das ONGs, onde, não necessariamente, a observância da missão organizacional original é garantida. A necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes, a

fim de competirem na captação de recursos dos doadores privados e das administrações públicas, obriga as organizações voluntárias a iniciar o caminho da profissionalização, assim como limitar a participação nas decisões em favor de uma maior agilidade (FUNES e RIVAS apud CASIMIRO, 2013, p.5)

Assim, além de uma equipe mais profissional de gestão, destaca-se também a adoção de ferramentas importantes como o desenvolvimento do planejamento estratégico e as estratégias de captação de recursos. Entretanto é importante salientar que este processo é calcado primeiramente em análises de conjuntura para que se possa compreender questões do ponto de vista social, econômico, político e cultural que norteiam a sociedade, bem como o universo organizacional. Herbert José de Souza (2012) no livro “Como se faz análise de conjuntura” chama a atenção no sentido de que é necessário termos um método que leve em consideração categorias de análise e os diversos atores envolvidos no cenário social. Segundo ele:

A análise de conjuntura deve levar em conta as articulações e dimensões locais, regionais, nacionais e internacionais dos fenômenos, dos acontecimentos, dos atores, das forças sociais [...] a análise de conjuntura de modo geral é uma análise interessada em produzir um tipo de intervenção na política; é um elemento fundamental na organização da política, na definição das estratégias e táticas das diversas forças sociais em luta (SOUZA, 2012, p. 16)

Dentro do contexto onde o programa em análise está incluído, deve-se levar em conta o fato de ainda ser um programa social de uma empresa privada, em fase de institucionalizar-se no terceiro setor. O programa então deverá passar de uma estrutura de gestão do segundo setor para uma administração do terceiro setor, trocar seus fins de lucro por uma gestão que enfoque fins não lucrativos, e, deverá desenvolver-se a partir de recursos diferenciados, captados pelos próprios gestores e equipe do programa. Toda essa mudança de paradigmas, essa mudança de filosofia de trabalho, requer uma gestão mais preparada, requer um projeto estrategicamente bem planejado e uma captação de recursos que sustentem essas ações.

2.1 Planejamento Estratégico

Qualquer ação pressupõe um planejamento para sua execução. Ações de execução mais simples, como atravessar a rua ou servir-se de uma refeição, levantam perguntas que, de acordo

com suas respostas, direcionam a realização da tarefa. O que acontece, entretanto, é que muitas vezes não são feitas todas as perguntas necessárias, ou não se obtém as respostas mais corretas, mais fidedignas, e então, a ação ou projeto revela-se mal planejado. Quando o planejamento estratégico é incluído como parte de uma gestão profissional, o processo leva em conta mais que o senso comum, leva em conta o maior número de variáveis possíveis, envolvidas direta ou indiretamente, na sua realização, a fim de que, a partir de todas as respostas e considerações posteriores, tenha-se um resultado mais efetivo, duradouro e, passível de avaliação e de um novo planejamento, como afirma Merege (2009):

[...] o conhecimento e familiaridade com os conceitos de planejamento estratégico institucional tornam-se essenciais para se iniciar o processo de mudança na forma de gestão. Eles permitirão uma análise metodológica dos contextos interno e externo, e indicarão quais as mudanças administrativas necessárias, assim como quais oportunidades devem ser abraçadas e transformadas em projetos (MEREGE, 2009, p. 75)

O Planejamento Estratégico, está voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise de seu contexto. Exige dos dirigentes institucionais visualizar o futuro, pensar em alternativas e ter em mente que planos devem ser flexíveis para se adaptarem às imprevisibilidades do cotidiano. Deve ser entendido como um processo de aprendizado e integração, que garantirá o sucesso da instituição ao longo de sua existência, conforme afirma Chiavenato e Sapiro (2003):

O Planejamento Estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados. Ele somente atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em um mutirão permanente e orquestrado (CHIAVENATO, 2003, p. 2)

Estratégia não é um assunto novo, afinal o caminho que toda empresa ou pessoa trilha para alcançar sua meta pressupõe ações e decisões que a seu ver irão garantir ou não o alcance dessa meta. Desde o século XX as empresas se utilizam das mais diversas estratégias para enfrentarem suas concorrentes e alcançarem o sucesso almejado. O primeiro pensador que escreveu há mais de dois mil anos a Arte da Guerra, buscava interpretar essas estratégias para

sobrepular seu inimigo, buscava sistematizar as ações exitosas, identificar pontos fortes e fracos, reconhecer forças e fraquezas, que hoje, aplicadas à gestão profissional, significam a perpetuação da instituição, bem como sua diferenciação entre as demais. Segundo Michaelson (2003):

Um erro comum é o de considerar o planejamento apenas como um processo mental, uma ideia em nossa cabeça que simplesmente olha para o passado e se ajusta para o futuro. Se o seu plano não está escrito, pode-se concluir que você, no fim das contas, não possui um plano. Ao invés disso, só possui um sonho, uma visão, ou talvez até mesmo um pesadelo. O plano simples e escrito é o que funciona melhor (MICHAELSON, 2003, p. 26)

Em seu livro *Planejamento Estratégico*, Chiavenato e Sapiro (2003), desenham uma estrutura que representa o planejamento estratégico de forma plena: A Concepção Estratégica – a competitividade, o processo estratégico, a intenção estratégica; A Gestão do Conhecimento Estratégico – o diagnóstico estratégico externo, o diagnóstico estratégico interno (da Organização), a construção de cenários; A Formulação Estratégica – a política de negócios, modelos de cooperação e concorrência, definição de objetivos e formulação das estratégias; Implementação Estratégica – o desempenho organizacional e a governança corporativa e a liderança estratégica.

A análise de conjuntura ou como define Chiavenato, o diagnóstico estratégico externo, compõe o planejamento estratégico. É através da análise de conjuntura que poderemos sustentar projetos de interesse sócio-político-econômico, já que interesses são distintos e podem variar de acordo com os atores, cenários, acontecimentos e articulações, que são ferramentas utilizadas nessa análise de conjuntura.

Cada uma destas categorias merece um tratamento à parte, mas no conjunto elas poderiam ser estudadas como elementos da “representação da vida” ou uma peça de teatro. Essas categorias, por exemplo, foram utilizadas por Marx em seu estudo da Revolução Francesa, no “18 Brumário”⁵, que constitui um dos mais

⁵ O trabalho de Karl Marx *O 18 de Brumário de Luís Bonaparte...*, escrito entre dezembro de 1851 e março de 1852...parte da análise concreta dos acontecimentos revolucionários em França, entre 1848 e 1851, que levaram ao golpe de estado pelo qual Napoleão III se nomeou imperador.... Nesse trabalho, são desenvolvidas as teses fundamentais do materialismo histórico: a teoria da luta de classes e da revolução proletária, a doutrina do Estado e da ditadura do proletariado. Destaca-se a conclusão de Marx sobre a questão da atitude do proletariado em relação ao Estado burguês: "Todas as revoluções aperfeiçoavam esta máquina em vez de a destruir". A questão camponato como aliado da classe operária na revolução iminente, o papel dos partidos políticos na vida social e uma caracterização profunda da essência do bonapartismo outros aspectos marcantes desta obra – http://pt.wikipedia.org/wiki/O_18_de_Brum%C3%A1rio_de_Lu%C3%ADs_Bonaparte. Consultado em 1/12/2013.

brilhantes estudos de situação política (uma conjuntura) já realizados (SOUZA, 2012, p. 9)

A todo momento tomamos decisões que podem mudar o rumo e a direção do curso de uma situação, na análise de conjuntura é preciso analisar os acontecimentos e os fatos. Os acontecimentos alteram o curso de uma sociedade, de uma família, de um profissional, e assim nas relações que estabelecemos, estes acontecimentos são profundos e alteram o seu sentido. Os fatos, por sua vez podem ser isolados e não alteram o curso da história e muitas vezes são apenas registrados, como relata Souza (2012):

Devemos distinguir fato de acontecimento. Na vida real ocorrem milhares de fatos todo os dias em todas as partes, mas somente alguns desses fatos são ‘considerados’ como acontecimentos: aqueles que adquirem um sentido especial para um país, uma classe social, um grupo social ou uma pessoa...A questão aqui é que os acontecimentos, a ação desenvolvida pelos atores sociais, gerando uma situação, definindo uma conjuntura, não se dão no vazio: eles têm relação com a história, com o passado, com relações sociais, econômicas e políticas estabelecidas ao longo de um processo mais longo (SOUZA, 2012, p. 10, 13)

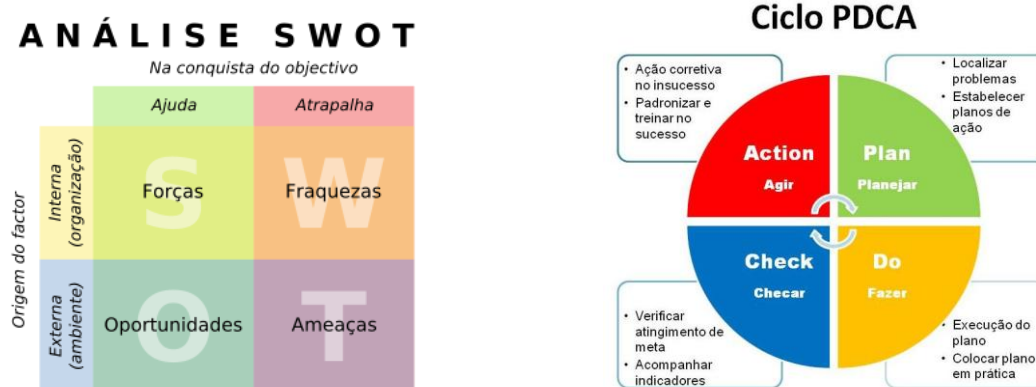
Um exemplo de acontecimento, de alcance mundial é a decisão de saldar a dívida externa. Esse foi um tema importante que alterou o rumo dos investimentos previstos para o desenvolvimento de políticas públicas na área da educação, saúde e habitação, entre outras. No Brasil a estratégia posta era a de lançar mão de uma dívida que corroía a economia, e levava o país para uma discussão do ideal modelo de gestão do orçamento econômico que naquela conjuntura incluía os atores do governo, do setor privado e do terceiro setor. Acontecimentos assim não podem ser excluídos de um planejamento estratégico porque podem garantir ou não a subsistência da instituição.

Um planejamento estratégico bem sucedido precisa identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Precisa identificar possíveis parcerias e concorrentes e determinar planos de contingência, que ajudarão a instituição a não se perder em novos contextos inesperados, como aconselha Sun Tzu:

Muito embora mostremos às pessoas que a vitória é obtida quando usamos táticas flexíveis de acordo com situações de mudanças, elas não entendem isso. Todas as pessoas sabem que táticas nos levaram à vitória, mas não sabem como as táticas foram utilizadas para derrotar o inimigo numa dada situação. As táticas

mudam numa variedade infinita de maneiras para convir com as mudanças nas circunstâncias (MICHAELSON, 2003, p. 103)

Entre as ferramentas que contribuem para a organização do planejamento estratégico estão a “Análise SWOT” ou “Análise FOFA” ou “Análise PFOA” – Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e o Ciclo PDCA (vide quadro 3). Ambos tem a função de oferecer subsídios para os atores envolvidos elencarem uma série de questionamentos e reflexões sobre o tema em avaliação, pontos fortes e pontos de melhorias, avaliando-os, utilizando-os e voltando a avaliá-los.



Quadro 2: Análise SWOT e Ciclo PDCA

2.2 Estratégia de Captação de Recursos

Usualmente para defesa de um objeto de pesquisa de um projeto, elaborado antes de ser implementado, se faz necessário considerar os substantivos femininos e os adjetivos, eficácia, eficiência e exequibilidade. Neste sentido cabe uma analogia quanto ao específico tema de captação de recursos e os adjetivos que são aplicáveis para captação de recursos, que são imediato, indispensável e imprescindível.

Segundo o dicionário online de português, o primeiro adjetivo “imediato”, tem por definição o que é ou age sem intermediário; direto; sucessor imediato; coisa imediata; que acontece sem intervalo. O segundo adjetivo “indispensável”, é definido como o que não se consegue dispensar; que é obrigatório ou imprescindível; o que é extremamente importante e sem

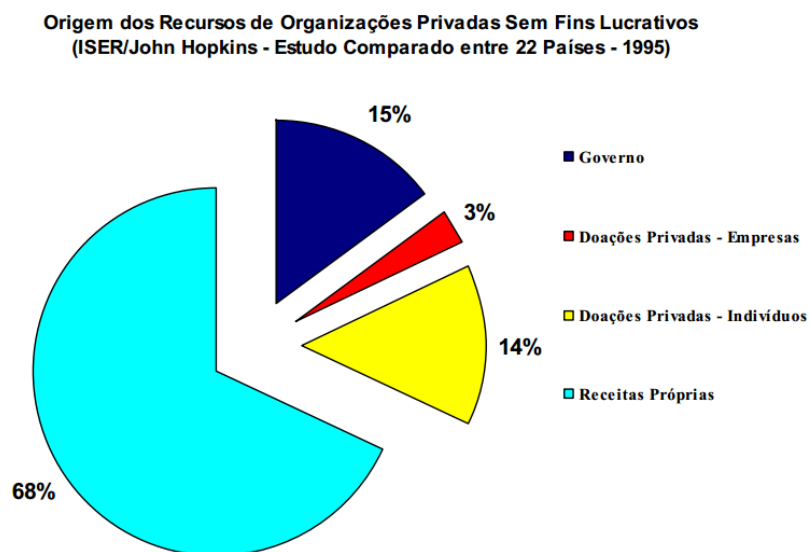
o qual não se pode continuar a realização de; o que não pode faltar; necessário; que não pode ser deixado de lado por fazer parte do conceito e/ou da imagem que se tem acerca de alguma coisa. E, no caso do adjetivo “imprescindível”, a definição é aquilo de que não se pode prescindir ou recusar; indispensável; insubstituível. Estas definições reforçam que, de fato, um projeto não subsiste se não houver um planejamento de captação de recursos, uma ação efetiva nessa direção, e um gestor de captação que faça uma leitura minuciosa de toda a conjuntura na qual está inserida a instituição. Além disso, revela que existe um contexto que elucida a construção do conceito atual, conforme descreve Kother (2007):

A Captação de Recursos, no sentido moderno dessa atuação, não significa matar o espírito filantrópico como motivador da ação de doar. Refere-se, sim, a um novo processo que visa à operacionalização da ação de ajudar a uma determinada causa cujos fins são coletivos e de abrangência pública, o que conduz à visibilidade, à clareza e à credibilidade no rumo da aplicação dos recursos captados (KOTHER, 2007, p. 10)

Em quase todas as entidades do terceiro setor incluindo as de caráter religioso, o clamor da falta de recursos é sempre presente. Algumas lamentam a dificuldade de prosseguir por falta de recursos, outras restringem o número de atendidos, outras não podem ampliar seus projetos, e, quase a totalidade, tem uma gestão com menos recursos financeiros do que gostaria. Cabe, já de início, esclarecer que o recurso não é somente financeiro, ou seja, o dinheiro, que aparentemente resolveria todos os problemas dessas entidades, mas que pode ser mais insuficiente se não se levar em consideração também o capital humano, responsável, inclusive, pelo bom uso do recurso. Como podemos encontrar na publicação da Associação Brasileira de ONGs (2010):

Desde os anos de 1990, circula no discurso das ONGs e movimentos sociais o termo sustentabilidade. Este, apesar de ser derivado das discussões ambientais, assume aqui outra conotação: quais as condições/estruturas necessárias para que a luta por defesa de direitos consiga se perpetuar de forma sustentável em meio às mudanças nas conjunturas política, social e econômica? A questão central é: como se manter ao longo do tempo, garantindo a continuidade dessas lutas, que têm uma atuação por meio de ações imediatas, mas também coexistem com planos e projetos de longo prazo? Em alguns discursos, sustentabilidade refere-se quase que exclusivamente a questões materiais. No caso da Abong e suas associadas, sustentabilidade é também pensar em termos político-financeiros, o que significa refletir não só sobre o que se necessita, como qual o sentido da própria existência (ABONG, 2010, p. 65)

Contrapondo-se à voz dessa maioria de entidades, há lideranças que defendem que há muitos recursos disponíveis, e que não são utilizados por desconhecimento ou por inabilidade na captação e por isso, vale escrever sobre algo que não somente pode garantir o início e a manutenção de um projeto, mas também sua perenidade. Há recursos disponíveis nas mais diversas frentes, que as instituições podem buscar. Em seu livro “Captação de Recursos para Projetos e Empreendimentos”, Paulo França (2005), menciona algumas fontes de captação de origem pública: arranjos produtivos locais; parcerias público-privadas; recursos para agronegócios; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; Banco Mundial e outros Organismos Multilaterais; repasse de verbas para governos e prefeituras; projetos incentivados da área de cultura; e, fundos constitucionais de financiamento. Recursos privados que vão desde a contribuição mensal de cada voluntário que se propõe a contribuir com a causa, até maiores aportes realizados por pessoas jurídicas, que enxergam na missão da instituição uma oportunidade de contribuir com seu entorno social, são também possibilidades que devem constar em um projeto de captação de recursos. Sabe-se que o segundo setor tem várias empresas com recursos disponibilizados através da aprovação e concorrência de projetos, como a Petrobrás, a Avon, VW, entre tantas outras, mas que pouquíssimas entidades estão preparadas para organizar esses projetos de maneira correta e coerente com os requisitos solicitados pelos patrocinadores. Os dados no gráfico abaixo podem ilustrar essa diversidade de possibilidades muito bem.



Quadro 3: Origem de Recursos para Instituições do Terceiro Setor (ISER – IATS)

A captação de recursos dificilmente é bem feita por terceiros que pouco sabem sobre o propósito de existir e as demandas da entidade. Isto é bastante frequente e infelizmente, essas empresas que terceirizam os serviços de captação, utilizam-se da boa fé das pessoas, prometem brindes e depois não conseguem cumprir, utilizam-se de situações dramáticas, tudo, buscando atrair novos contribuintes e na maioria das vezes, acabam por desgastar a imagem da captação e o nome da própria instituição. Deve-se preocupar de maneira profissional com o marketing social da instituição, como define Albuquerque (2006):

A seguir são apresentadas as etapas para a construção do plano de marketing de uma organização: 1. Análise do Ambiente (pontos fortes, oportunidades, fraquezas e ameaças); 2. Desenvolvimento do Produto Social (missão, causa, benefícios a oferecer e respostas a obter); 3. Estabelecimento de Objetivos (claros, adequados, realistas e desafiadores, priorizados); 4. Definição de Estratégias (as ações, os programas e a campanha); 5. Definição de Estratégias de Comunicação (canais e ferramentas, segmentação, mensagem afirmativa, identidade gráfico-visual, serviços, transparência, cronograma e orçamento); Monitoramento e Avaliação (ALBUQUERQUE, 2006, p. 105-107)

Apesar da prestação de contas que muitas organizações tem o compromisso de apresentar, a captação de recursos deve andar em paralelo com uma administração sempre pronta a prestar contas aos seus contribuintes, que zele pela lisura e pelo enxugamento de gastos desnecessários, aplicando a maior parte de sua arrecadação em seu projeto, sua missão e visão. Já é de conhecimento público instituições que recebiam doações de R\$ 10,00 de bons contribuintes que ganhavam um salário mínimo, e aplicavam o recurso em itens supérfluos e de pouca serventia para os usuários do projeto. Essas doações funcionavam muito mais para acariciar o ego de seu presidente do que para ajudar a instituição a alcançar sua missão. Isto é lamentável para a instituição e para sua perenidade, como cita Tude (2012):

A perenidade de uma instituição somente pode ser pensada a partir de um projeto de sustentabilidade a curto, médio e longo prazo que pressupõe a captação de recursos, pelos mais diversos meios disponíveis e compatíveis com a missão, visão e valores da instituição. O conceito de desenvolvimento sustentável remete a uma visão multidimensional da vida humana, considerando a interconexão de objetivos sociais, ambientais e econômicos. Observa-se assim, como esse conceito supera a visão unidimensional – a da dimensão econômica – do desenvolvimento. Nessa mesma concepção ideológica, gradativamente o conceito de sustentabilidade organizacional vem sendo discutido e ampliado, saindo do foco inicial voltado apenas para a dimensão econômico-financeiro. Passa, assim, a ser encarado como fenômeno processual, complexo e

multidimensional (TUDE, 2012, p. 16)

Segue em anexo (vide anexo VI) um modelo de plano de ação que foi desenvolvido sobre a orientação da consultoria IDIS, que destaca princípios que devem ser pensados e construídos a partir de uma sequência da ferramenta 5W2H⁶ – este método foi adaptado e recebeu o nome de "Termo de Abertura de Projetos". Preenche-se um termo para cada projeto novo que estiver no planejamento estratégico, que deverão conter as perguntas e suas respectivas respostas, e deverão ser arquivados em uma pasta denominada "pasta de portfólios", que serão revisitados ou consultados respeitando-se o cronograma de sua execução.

⁶ What – O que será feito (etapas); Why – Por que será feito (justificativa); Where – Onde será feito (local); When – Quando será feito (tempo); Who – Por quem será feito (responsabilidade); How – Como será feito (método); How much – Quanto custará fazer (custo). Consultado em 15/12/2013 em <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>

CAPÍTULO 3

Engajamento, instigação e sedução – essas são características incomuns dos estudos de casos. Produzir um estudo de caso como esse exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e deseje transmitir amplamente os resultados obtidos.

(Robert K. Yin)

3. Estudo de Caso

3.1 Apresentação da Organização

A empresa Politec Saúde Importação e Comércio Ltda., que há 39 anos importa e comercializa no Brasil produtos de alta tecnologia na área médico-hospitalar, tem como missão oferecer aos seus parceiros e seus usuários uma melhora da qualidade de vida através de seus produtos, sejam eles o usuário final ou ainda alguns de seus parceiros e profissionais que escolhem seus produtos, e, para isso, propaga como seu diferencial oferecer soluções e inovação em saúde, e define como diretrizes que dirigem suas ações e decisões, a confiabilidade, a inovação com qualidade, a integridade, o respeito e o trabalho em equipe.

Segundo informações extraídas do site da empresa, sua visão é “ser reconhecida como a melhor empresa nacional fornecedora de material médico-hospitalar” e, para tal, oferece diversos produtos como: meias compressivas, termômetros, bandagens, aparelhos auditivos (AASI), próteses auditivas implantáveis, produtos de higiene oral, sondas de gastrostomias, placa termoplástica para a confecção de órteses e curativos para cateter, entre muitos outros.

No ano de 1973, um engenheiro químico e um administrador se juntaram para realizar o sonho de ambos de representarem empresas estrangeiras com produtos e técnicas inovadoras no campo da saúde. Iniciaram suas atividades com a importação de produtos para a pesquisa industrial e mineral, mas em 1978, criaram a sua divisão de saúde, que voltou-se a esse mercado médico-hospitalar. Em 1980, com a restrição legal para importações de produtos similares aos nacionais já existentes, esses produtos médico-hospitalares, sem similares no país, conquistaram mercado e tornaram a saúde como a principal área da empresa. Em 1986, a empresa tomou uma

iniciativa que subsidiou a criação do programa ora estudado, com o propósito de priorizar o ensino e a utilização dos produtos, para garantir sua eficiência e sua veiculação.

Ainda conforme dados do site, ao longo de suas atividades, vários produtos marcaram a história da empresa (vide anexo II), em seu compromisso de “importar e comercializar produtos médico-hospitalares de alta tecnologia e qualidade, oferecer soluções inovadoras aos seus parceiros, proporcionar conhecimento necessário para gerar excelência em serviços e agregar valor, promovendo melhor qualidade de vida aos usuários”, firmados em seus valores de: confiabilidade, conhecimento, comprometimento, ética, inovação e qualidade.

No ano de 2013, a empresa que completou 40 anos, e segue atendendo áreas da otorrinolaringologia, fonoaudiologia, neurologia, enfermagem, fisioterapia, entre várias outras. Como estratégia, reforça sua expansão de mercados, nas quatro regiões onde já tem sua ação – centro-oeste, nordeste, sudeste e sul –, através do sistema de franquias, conforme relata o Diretor Comercial Pietro Rigamonti (2013), em entrevista à sala de imprensa da Feira + Fórum Hospitalar:

Estamos focados em aumentar a presença nestas mesmas regiões ao invés de buscar novas localidades, com foco em crescimento orgânico. Investimos na ferramenta e-commerce, onde pacientes e profissionais da saúde podem comprar diretamente em nosso site (RIGAMONTI, 2013)

Diante da vasta gama de produtos importados e comercializados pela empresa se destaca o implante coclear, dispositivo eletrônico de alta tecnologia capaz de restaurar a capacidade de captar e compreender o som. Ele é indicado aos pacientes cujas células ciliadas estão ausentes ou danificadas e trata-se de um produto diferente dos aparelhos auditivos que amplificam o som.

Quem pode se beneficiar desta tecnologia são as pessoas que apresentam uma perda auditiva de grau severo ou profundo (vide quadro abaixo sobre perdas auditivas) e que não obtiveram respostas positivas com o uso dos aparelhos de amplificação sonora individual. O paciente que é usuário do implante coclear e sua família deverão se implicar, investir, e se dedicar no processo que se chama de reabilitação/(ha)bilitação, e é através deste processo que se obtém um ganho no desenvolvimento da comunicação oral. O processo pré, intra e pós-cirúrgico a que se aplicam os usuários de implante coclear é de fundamental importância, para que se obtenha um melhor resultado. Foi a partir desse produto comercializado e dessa necessidade de

uma maior compreensão e participação da família no processo, que surgiu a necessidade de um programa que abordasse e atendesse essa problemática, desde o ponto de vista específico de seus usuários. Esse programa é o Programa Espaço Escuta (vide anexo III).

Grau da perda auditiva	Limiar auditivo(em decibéis, dB)	Habilidade de ouvir fala
Sem perda auditiva	0 - 25 dB	Sem dificuldade aparente.
Leve	26 - 40 dB	Dificuldade em ouvir fala e conversas em intensidade fraca, especialmente em situações com ruído ou mais reverberantes, mas entendem bem em ambientes silenciosos.
Moderada	41 - 55 dB	Dificuldade em entender fala, especialmente com presença de ruído de fundo. É necessário volume alto para entender TV ou rádio.
Moderada a Severa	56 - 70 dB	A clareza de fala é afetada consideravelmente. A fala tem que ser alta e ocorre dificuldade para conversas em grupo.
Severa	71 - 90 dB	Fala normal não é audível. Há dificuldade de entendimento mesmo com fala em volume alto. O entendimento geralmente só é possível gritando ou com amplificação.
Profunda	91+ dB	Mesmo a fala amplificada é difícil de entender ou mesmo de ouvir.

Quadro 4: Níveis de perda auditiva - <<https://diversidadeemcomunicar.wordpress.com/>>

3.2 Apresentação do Programa Espaço Escuta

Tendo em vista o compromisso e o desejo assumido em criar um setor de responsabilidade social, o produto escolhido para dar vida e constituir o "sonho" desse setor, foi o implante coclear, que segundo o diretor da empresa se tratava de um produto que proporcionaria qualidade de vida para aqueles que fariam uso do recurso, bem como para a sua família. Essa ideia do sonho que se transforma em projeto é definida na citação de Merege:

[...] a grande maioria das organizações sociais nasceu tendo como referência um projeto bastante específico. Na realidade, tais projetos se constituem na materialização de um sonho de seus idealizadores que passam a dedicar todas suas energias para uma determinada causa (MEREGE, 2009, p. 73)

Para fundamentar este sonho, seus idealizadores decidiram realizar, no ano de 2010, uma pesquisa (vide Anexo IV) para identificar se havia demanda entre os usuários de seu implante coclear, quanto a um espaço de apoio psicossocial e de estimulação da comunicação. Com a aplicação da entrevista foi constatada uma necessidade por parte de 96% dos entrevistados, e

assim, confirmou-se a demanda por um local voltado para: estimulação de habilidades relacionadas a comunicação e contribuição com a inserção social, atendimento psicossocial, individual e grupal, oficinas nas áreas educacionais, esportivas, culturais, preservação do meio ambiente, entre outras, buscando sempre a promoção do protagonismo social. Esse resultado motivou e fundamentou o início da elaboração e implantação do Programa Espaço Escuta.

Na pesquisa realizada no ano de 2010, tendo como público alvo usuários de implante coclear e suas famílias, os dados fornecidos para o contato com as famílias vieram da empresa Politec Saúde, e foram incluídos todos os usuários da marca Cochlear Corporation, que é a marca importada e comercializada pela empresa referida.

Todas as famílias receberam a visita domiciliar da Assistente Social, que depois de um agendamento prévio explicando qual o intuito da entrevista, apresentou-se na residência e aplicou-lhes o questionário de entrevista (vide anexo V). Os números iniciais alcançados foram de 84 famílias contatadas sendo todas residentes na cidade de São Paulo e com todos os percalços que uma pesquisa de campo pode apresentar 50 famílias efetivamente responderam a entrevista.

Nesta entrevista inicial (vide anexo IV) foram coletadas as informações que sustentaram o projeto inicial. A partir de então, de 2011, quando se inicia o projeto de intervenção piloto, até agora segundo semestre de 2013, crianças entre 2 à 11 anos acompanhadas de seus pais ou cuidadores usufruíram e usufruem dos serviços oferecidos que foram definidos como missão do Programa.

A escolha e definição do nome do programa – “Programa Espaço Escuta”, partiu da necessidade de estabelecer-se uma relação com os princípios do que se acredita, o que se pretende é oferecer e propiciar um espaço de abertura e referência, onde a definição da palavra escuta seja muito mais profunda do que somente a capacidade do sentido de ouvir, uma escuta atenta, permeada de sentidos e subjetividades trazidas pelos usuários do serviço.

Quanto ao que se entende como programa, sabemos que se trata de um conjunto de projetos que são criados através de planejamentos e objetivos para melhor atender as demandas trazidas pelos usuários conforme definição do Dicionário do Terceiro Setor:

Engloba um conjunto de projetos que são articulados por meio de diferentes estratégias. Instrumento utilizado, no nível governamental, para a concretização das ações e dos objetivos traçados. As organizações do terceiro setor têm desenvolvido programas relevantes em diferentes áreas, em parceria com o primeiro e o segundo setores (MEREGE, 2011, p. 195)

A missão e a visão do Programa Espaço Escuta foram construídas pela equipe, e, atualizadas em fevereiro de 2013, sob as orientações técnicas oferecidas durante a consultoria do IDIS - Instituto para o Desenvolvimento e Investimento Social contratado no início deste ano pela empresa Politec Saúde.

[...] contribuir para inclusão social do usuário de implante coclear, estimulando a comunicação e o envolvimento da família, por meio de atividades coletivas e de disseminação do conhecimento. [...] ser uma organização considerada pela sociedade como referência em ações que promovam qualidade de vida para os usuários de implante coclear e suas famílias. [...] seus valores em: ser um espaço aberto à reflexão, mantendo uma postura de flexibilidade frente a novas possibilidades de intervenção e sempre atento às demandas e necessidades trazidas pelo usuário; focar a intervenção nas potencialidades dos usuários, valorizando suas qualidades e as atividades que lhe são possíveis e prazerosas; proporcionar um ambiente positivo e estimulador da comunicação oral e das relações sociais, onde os usuários possam se desenvolver no sentido da melhora da qualidade de vida e da autonomia social; ser um espaço facilitador do processo comunicativo, onde as vivências coletivas e sociais possam ser aprendidas e significadas de acordo com a singularidade de cada sujeito; e, estabelecer-se enquanto local de transformação da sociedade através da promoção de valores humanos e culturais, envolvendo e mobilizando voluntários com o objetivo de possibilitar o exercício da cidadania e a responsabilidade social (POLITEC, 2013, site)

Neste breve período aproximadamente 100 famílias já receberam atendimento, acolhimento, passaram por entrevistas, foram submetidas a avaliações, e fizeram realmente parte dos projetos oferecidos pelo programa. Além disso, estima-se que muitos profissionais responsáveis pelo atendimento individual de seus pacientes usuários também fizeram parte indiretamente do Programa.

Semanalmente as famílias frequentam o Programa no projeto de intervenção, por um período denominado como semestral e a equipe interdisciplinar composta por fonoaudiólogas, terapeuta ocupacional, psicóloga e assistentes sociais desenvolvem planejamentos específicos que tem como objetivo atingir as expectativas dos usuários a partir da missão que o programa se propõe a cumprir, oferecendo uma melhora da qualidade de vida, promovendo inclusão social, estimulando o envolvimento do usuário e da família e a possibilidade de desenvolverem uma

comunicação espontânea.

O Programa Espaço Escuta é subsidiado integralmente pela empresa Politec Saúde através do setor de responsabilidade social e desde sua criação nenhum valor financeiro foi cobrado aos usuários dos serviços.

O Programa Espaço Escuta apresenta resultados mensuráveis que justificam e que se aplicam na sociedade, pode-se dizer que ele já é uma realidade factível.

[...] é preciso que os projetos sejam realizáveis, autossustentáveis, replicáveis e que envolvam várias pessoas e segmentos da sociedade, em especial a população atendida. Ainda devem gerar impacto social e permitir que seus resultados possam ser avaliados [...] (GONÇALVES, 2006, p.64)

Todo projeto social que pretende alcançar sua autonomia e sustentabilidade necessita de um planejamento estratégico, conforme afirma Gonçalves (2006), e por isso, toda equipe está empenhada em reciclar-se, reunir-se, avaliar o programa e fazer um planejamento para a instituição que se organizará a partir dele.

[...] as vantagens de quem trabalha baseado em planejamento estratégico são tão grandes - e palpáveis -, que não tenho dúvida em incluir o planejamento estratégico como um dos fatores críticos de sucesso da instituição do futuro [...] (GONÇALVES, 2006, p.97)

3.3 Entrevistas

O método adotado para o presente trabalho foi o estudo de caso, que além de um levantamento dos principais documentos sobre o Programa, contou com a realização de entrevistas, elaboradas com perguntas semi estruturadas para extrair dos entrevistados subsídios que norteariam os objetivos gerais e específicos dessa tese.

Do grupo de entrevistados foram convidados a participar da entrevista, integrantes do corpo técnico do PEE e outros que fazem parte do corpo diretivo da empresa mantenedora que instituiu o programa de responsabilidade social. Foram realizadas sete entrevistas com o tempo médio de dez minutos por entrevista. Foram entrevistados três participantes diretos do Programa Espaço Escuta e quatro outros da empresa Politec Saúde.

A respeito do desempenho da análise do programa foi destacado pelos entrevistados que os aspectos que deveriam analisar não estavam claros na pergunta para que discorressem sobre isso, então cada um abordou em suas respostas aspectos diferentes com relação a esta pergunta e, antes de responderem, precisaram fazer outra pergunta para que pudessem partir de um ponto que julgassem relevante. Para abordar inicialmente o tema um dos entrevistados ressalta:

Ele está agora partindo para a própria gestão, por enquanto ele está debaixo do guarda-chuva da empresa. Acho que esse é o grande aprendizado, no sentido dele tomar as próprias decisões e gerir. Por enquanto ele veio bem, com critério [...] (S.R.)

Em um outro depoimento destaca-se a dificuldade que o PEE tem em apresentar resultados quantitativos, dificultando a visibilidade dos resultados, ou seja, os resultados iniciais segundo este depoimento, estão baseados em relatos e depoimentos das famílias.

[...] como projeto eu percebo que ao longo do tempo ele se aperfeiçoou daquilo que eu havia pensado e que corretamente vocês que participam dele vivenciando dia a dia a participação das famílias e das crianças perceberam que o lado psicossocial é extremamente importante e, originalmente no projeto eu vi apenas a participação dos fonoaudiólogos. Então, essa foi uma mudança que eu vi para o bem do Espaço Escuta, e, como resultado, é o que se escuta falar em todos os lugares, porque nós sabemos que ainda não temos como mencionar os resultados [...] mas a divulgação tem sido feita de um modo ou de outro, com palestras [...] então [...] essa divulgação está sendo feita e isso nos traz o retorno que a gente

esperava, ou seja, as pessoas cada vez mais interessadas em aprender sobre o Espaço Escuta e, não tendo as mesmas barreiras que a gente tinha dois anos atrás quando se comentava sobre ele, o receio que a sociedade de profissionais tinha do Espaço Escuta (C.R.)

Novamente cabe destacar a missão e a visão do PEE para fazer uma analogia entre o que o depoimento ressalta com o que foi definido como visão e missão: visão – “ser uma organização considerada pela sociedade como referência em ações que promovam qualidade de vida para os usuários de implante coclear e suas famílias”; missão – “contribuir para a inclusão social do usuário de implante coclear, estimulando a comunicação e o envolvimento da família, por meio de atividades coletivas e de disseminação do conhecimento”.

Deste modo os resultados até aqui apontados são imensuráveis pensando do ponto de vista administrativo que compreende a partir de amostragem numérica e por gráficos. O PEE se pauta na qualidade de vida que seus usuários passam a ter depois do período de vivência com as outras famílias e com as técnicas do programa. Pode-se notar essa percepção em outra resposta, vinda de uma técnica do programa:

[...] eu entendo como um projeto muito técnico [...], é a nossa preocupação, ela é muito mais com a nossa atuação técnica e a nossa atuação junto às famílias do que com uma gestão de organização, mesmo [...] (C.R.)

Ressalta-se o reconhecimento e a importância do PEE no meio acadêmico, entre os profissionais da área, entre os usuários, pessoal do marketing e do departamento comercial da empresa. Não há dúvida de quanto o programa é exequível e analisando até o momento o que foi destacado percebe-se nas análises, que cada entrevistado ressalta um ponto de vista. Um outro entrevistado destaca:

[...] em termos do projeto, em termos sociais e para quem é beneficiado por ele, isso é muito legal o trabalho que é feito [...]. Eu não tenho conhecimento, eu não estou envolvido, eu não tenho conhecimento da gestão do projeto, honestamente eu não tenho como, não tenho opinião, não tenho como formar opinião (P.R.)

Enquanto serviço oferecido para o público alvo, outro entrevistado destaca:

[...] eu analiso o Programa Espaço Escuta como um programa, inovador, como uma proposta não nova, porque a gente pensou [...] inovador por conta da realidade que a gente marca como princípio, como por exemplo, a presença do cuidador casadinho, acho isso muito lega [...] (C.O.)

Uma outra entrevistada destaca a importância do trabalho do PEE como espaço de possibilidades e ressalta o que define enquanto "possibilidades":

[...] eu vejo aqui como um espaço de possibilidades para uma mudança de postura dos pais, já que é um espaço voltado para a família, um espaço que valoriza o coletivo, porque geralmente as crianças acabam indo para lugares muito especializados, muito específicos [...] então faz a fonoterapia individual, faz a psicologia individualmente e aqui como tudo na vida da gente, tem que ter o espaço do grupo, de estar com o outro, de socializar [...] (M.J.)

De acordo com estes depoimentos relatados por pessoas interessadas e envolvidas, é bastante interessante perceber que cada um exalta um ponto que julga mais importante, e que de certa forma também podem ser vistos como pontos de melhorias e até de ampliação e exploração para o programa.

Um outro ressalta a importância da visão da empresa Politec Saúde em investir em áreas sem lucratividade:

[...] qualquer empresa, tem um cunho não só objeto de lucratividade mas eu considero também que ela tem como objetivo a questão social. O que uma empresa pode contribuir para a sociedade, além da questão naturalmente, no caso a Politec Saúde que comercializa produtos das áreas médicas e hospitalares eu vejo de extrema importância uma empresa que está consolidada no mercado completando quarenta anos, esta eu acho que foi uma grande agregação de valor, e contribuiu para atividade da empresa na parte filantrópica a questão social [...] (C.S.)

Partindo para a segunda pergunta da pesquisa os entrevistados discorreram sobre como analisam a gestão administrativa, quanto aos processos e ferramentas de gestão que o PEE adota. De acordo com um entrevistado destaca-se:

[...] se nós não tivermos pessoas, dentro do grupo, como pessoas capazes de fazer gestão, eu acho que ela é necessária para o bom andamento do projeto [...] é fundamental, se não você não controla os recursos [...] (S.R.)

Em uma outra entrevista, fica claro que a gestão necessita de um investimento substancial para que seja vista como ferramenta:

[...] a parte administrativa é insipiente, eu não vejo tanto na parte administrativa. [...] vou lidando com as coisas conforme elas vão aparecendo e do jeito que eu sei [...] muita coisa decidimos em equipe, a situação chega e levo para decidirmos em grupo [...] tem muita coisa que não me sinto bem em decidir sozinha [...] são questões que dizem respeito à compromissos da equipe, à necessidades, defeitos, coisas que a gente tem que assumir, eu jamais decidiria assumir o começo de um novo projeto sozinha [...] (C.R.)

Uma terceira entrevistada destaca:

[...] a gente vem caminhando para ter uma gestão administrativa. Eu acho que a gente ainda não tem, estamos caminhando [...] começamos sem ter uma experiência [...] tanto a empresa Politec que tem o primeiro programa de responsabilidade social, como os profissionais que estão aqui também, é um novo desafio para todos [...] acho que estamos no caminho de desenvolver processos [...] quando digo em processos, penso em processos operacionais quanto administrativos [...] acho que o programa não tem nenhuma gestão administrativa clara [...] acho que ainda a gente está caminhando para a questão administrativa, acho que ainda a gente não tem, não vejo, não percebo com clareza que a gente tenha isso claro, de um jeito nosso [...] acho que trabalha em parceria com a Politec, que é nossa mantenedora e com a estrutura que a Politec tem como é que a gente se encaixa [...] a gente tem um leque de opções de trabalho, a gente precisa se organizar, temos uma equipe muito legal, com muito conhecimento, envolvida, temos a sorte de estar numa empresa que acredita e que banca [...] o que precisamos é aprender a fazer direito e eu acho que embora tenhamos tudo isso perder também pode ser muito fácil, se não olharmos com carinho [...] (C.O.)

Em outra entrevista ressalta-se que mesmo sendo um espaço de possibilidades estas mesmas devem seguir um direcionamento, mesmo com uma equipe pequena, vislumbrar a magnitude e a grandiosidade dependerá do direcionamento que será dado, dependerá da condução do projeto:

[...] como vejo o PEE como um espaço de possibilidades, acho que as possibilidades também só acontecem porque possuem um direcionamento. [...] hoje a equipe ainda é pequena, não sei qual a grandeza que irá tomar [...] aqui

por ser um espaço ainda relativamente pequeno e poucas pessoas atuando, temos espaço para propor coisas [...] acho que a gestão atual possibilita isso, eu acho que tecnicamente o espaço é muito rico, porque é como se estivéssemos em um campo de experiência onde podemos experimentar, arriscar um pouco mais [...] (M.J.)

Notam-se nestes depoimentos a percepção de que o PEE está construindo uma gestão. Em outro depoimento destaca-se que existem ferramentas administrativas financeiras que são vistas na empresa Politec e que foram adaptadas para o PEE para apresentar à diretoria os números dos investimentos empregados:

[...] uma das ferramentas que temos, é o modelo de centro de custos, que faz a apuração e a acumulação dos gastos por departamentos, neste caso seria o Espaço Escuta, temos o sistema orçamentário, também que faz o acompanhamento financeiro e orçamentário do departamento [...] temos a locação das pessoas para este centro de custos [...] é a princípio o controle que temos [...] neste caso me restrinjo a este “Backoffice” financeiro, contábil e fiscal porque é a área onde eu atuo [...] (C.S.)

Nesta parte da entrevista, perguntou-se quais são as expectativas e perspectivas da questão da profissionalização da gestão. Diante do que foi respondido percebe-se que todos partilham da mesma opinião e acreditam ser importante. Enquanto um afirma ser muito importante: "acho importante, muito importante para o projeto crescer e principalmente para a equipe [...]"(S.R).

Uma outra entrevistada afirma:

[...] nossas formas de organização estão naquele fluxo de processos que determinamos no começo, que sem dúvida tem que ser atualizado [...] a perspectiva é que com a implementação do instituto, a implementação de uma organização que não seja dentro dessa, a gente consiga, estruturar o Espaço Escuta desta forma administrativa que ele não foi estruturado até agora. Essa é a expectativa porque assim teria que ter uma pessoa, focada nisso [...] é uma questão que eu penso muito [...] porque o Espaço Escuta precisa disso senão não vai crescer, vai continuar assim [...] como uma pessoa que começou o projeto [...] quando você começa um sonho você quer dar continuidade, da forma como você acredita que as coisas devem ser [...] quanto vou poder continuar decidindo dos rumos do Espaço Escuta [...] tem que ser uma pessoa que literalmente coloco minha mão no fogo por ela [...] (C.R.)

Outra entrevistada explica:

[...] em termos de gestão, acho sim, importante uma gestão bem controlada, e não só bem controlada, mas com indicadores [...] não sei se vocês têm, eu não tenho acesso, mas se não tem, acho importante ter algum indicador. Porque gestão não é controlar, gestão é controlar para tomada de decisão [...] estar tudo em uma planilha de excel, que ninguém vê, ninguém usa [...] para os investidores e ou, quem ajuda, financiadores [...] é conseguir fazer com que a gestão torne a coisa mais prática [...] (P.R.)

Percebe-se que há uma diferença no ponto de vista de quem está dentro das atividades cotidianas do PEE e de quem está na diretoria da empresa que sustenta o projeto. Ressalta-se em uma entrevista:

[...] para a equipe de trabalho isso gera confusão, na tentativa de fazermos muitas coisas, acho que em algumas situações aclarar organogramas, aclarar metas, objetivos, modos operacionais, facilita para quem está na linha de frente de trabalho, que são os funcionários, acho que isso é uma dificuldade, e para a coordenação também [...] em algumas situações ficamos meio desorientadas [...] (C.O.)

Sobre a última questão respondida, os entrevistados deveriam responder quanto ao que achavam da importância da autonomia e sustentabilidade do Programa. Um dos entrevistados destaca em uma de suas opiniões:

[...] super importante para o PEE crescer para ampliar, reproduzir é um dos objetivos conforme o que foi definido na missão, eu acho que é uma grande preocupação de vocês e é muito bacana que é a ampliação do conhecimento quer dizer é um modelo novo e inovador [...] eu vou reproduzir e vou passar para que ele seja multiplicado, com a supervisão da equipe [...] (S.R.)

Em outra entrevista destaca-se o seguinte ponto:

[...] a partir do momento que pudermos, que tivermos autonomia da nossa própria gestão, financeira principalmente e que for sustentável, poderemos seguir a partir dos nossos princípios [...] independência tem ganhos e perdas. Se por um lado a gente ganha um novo horizonte que só cabe a nós traçarmos que não vai ter mais uma coisa de cima [...] por um lado a gente vai perder muita

coisa que hoje a gente nem percebe [...] é uma estrutura de TI, é uma estrutura de marketing [...] muitas pessoas tem acesso por causa da Politec enquanto estivermos neste prédio, ok, mas quando sairmos daqui e não for mais da Politec [...] é seguir com as próprias pernas [...] acho que estes dois anos mostraram que temos este porto seguro, temos esta referência. Se a gente se estropear na primeira vez que tentar andar sozinho é temos uma estrutura que pode colocar um "band" e tal e andar de novo [...] (C.R.)

Um outro assegura:

[...] hoje vocês dependem de uma empresa que eventualmente, em algum momento fala não tenho mais este dinheiro e entre uma coisa e outra as vezes um projeto deste acaba entrando como segunda opção, então eu acho que é um risco que existe no projeto sim, é lógico, estamos falando de uma empresa familiar, a família está envolvida, pode ser diferente ou não, a gente não sabe daqui a um ou dois anos uma Cochler Corporation resolve vir para o Brasil, muda tudo no mundo e o que acontece com este projeto já não tem mais a família [...] continua [...] acho que seria necessário sim pensar em maneiras de se sustentar, de grana [...] (P.R.)

Por último vale ressaltar o que considera um outro entrevistado a respeito da sustentabilidade e autonomia, considerando-os como essencial para a continuidade do programa:

[...] cem por cento, isso não significa que a Politec não vai continuar cooperando, ela vai continuar cooperando, mas ela tem que sair da Politec, só assim ela consegue se expandir, e atingir um maior número de famílias e implantados, que esse é o objetivo inicial do Espaço Escuta [...] (C.R.)

3.4 Documentação

3.4.1 Logotipo do Programa Espaço Escuta

Toda organização social necessita de uma imagem que a identifique. A criação do logotipo do Programa Espaço Escuta, foi desenvolvido por uma funcionária da Politec Saúde, a sua criação foi inspirada nas gotas que também compõem o logotipo da empresa.

A proposta era que as gotas inicialmente se transformassem em balões coloridos que pudessem promover a ilusão de movimento, presas pelas duas letras “E” das palavras “Espaço” e “Escuta”, trazendo a imagem de elo, duas correntes, que fazem a intercessão entre as famílias e o Programa.

A escolha do nome também tem sua relevância, Programa Espaço Escuta, se trata exatamente de um "ESPAÇO" conforme definição do dicionário Michaelis: "extensão tridimensional ilimitada ou infinitamente grande, que contém todos os seres e coisas e é campo de todos os eventos." Nestes dois anos as famílias tem se apropriado deste espaço de maneira singular para cada indivíduo.

Quanto à palavra "ESCUTA" seu significado é ainda mais emblemático já que o serviço oferecido tem por objetivo promover uma escuta diferenciada que vai além de do ouvir, ou seja, ter ou não o sentido da audição.



3.4.2 Folder de Divulgação

A arte desenvolvida para a criação do folder de divulgação também foi criada pelo departamento de marketing da empresa Politec, nenhum custo relacionado a arte ou tampouco quanto a impressão foi repassado para o Programa. As fotos foram tiradas durante as atividades e o texto foi escrito com a participação de vários componentes da equipe técnica. O folder foi impresso para ser distribuído em eventos, congressos, palestras externas, hospitais onde fosse possível expandir o serviço que é oferecido pela empresa Politec Saúde, e em todos os eventos e nos stands montados com o material da empresa. O objetivo foi de tornar acessível a informação sobre o Programa além de provocar curiosidade sobre qual o objetivo do trabalho.

Algumas visitas externas também foram realizadas pela equipe técnica para difundir a missão e o projeto que foram escritos inicialmente. O alcance vai além de atender somente a família, pois também existe a intenção de também estabelecer parcerias que possam encaminhar usuários, além de abrir possibilidades no meio de terapeutas que atendem as crianças implantadas e suas famílias. A primeira impressão do folder se esgotou e está passando por um processo de reformulação, portanto até o momento nenhum novo material de divulgação impresso foi desenvolvido.



3.4.3. Processo de ingresso e permanência dos usuários no Programa Espaço Escuta

Um outro documento foi criado, para visualizar-se o fluxo e o processo de entrada e permanência dos usuários. Este documento fez bastante sentido no início do programa, foi recebendo atualizações e contribuiu também para mudanças como, por exemplo, o nome do setor responsável pelo trabalho com as crianças usuárias do implante coclear, que no início foi batizado como setor pedagógico, mas atualmente é conhecido como setor de linguagem.

A avaliação que era aplicada exclusivamente pelas fonoaudiólogas, no momento tem recebido a contribuição das observações da terapeuta ocupacional, que também participa na observação desta aplicação para que no momento do planejamento das atividades seja levado em consideração as particularidade individuais de cada criança, e estas sejam trabalhadas no grupo.

No acolhimento além da entrevista que é padrão e que é aplicada por uma dupla de profissionais há também a entrevista psicológica onde são convocados os pais e também as pessoas que fazem parte do núcleo familiar e que tenham participação e importância nos cuidados da criança usuária do programa.

Processo	Atividades	Responsável	Ferramenta
Contato	Atender telefonema dos possíveis usuários do Programa	Recepcionista	
	Recepcionar Visita ao Espaço		
	Verificar contatos realizados no Site da Política Saúde		
			
Cadastro	Entregar ficha de cadastro/entrada	Recepcionista	Ficha de cadastro/entrada
	Receber ficha de cadastro/entrada		
	Encaminhar ficha de cadastro para ???		
			
Avaliação	Receber ficha de cadastro	Fonoaudiólogas	Quesitos de participação
	Avaliar candidatos		
	Selecionar candidatos		
	Informar aprovação ao usuário selecionado		
	Informar horários disponíveis aos usuários		
	Registrar horário escolhido		
			
Acolhimento	Compreender o sujeito (usuário) em todos os aspectos	profissional do Setor Pedagógico profissional do Setor Psicossocial	?
			
Plano Personalizado	?	profissional do Setor Pedagógico profissional do Setor Psicossocial	?

3.4.4 Pesquisa de Campo

O documento a seguir, é um relatório que descreve o resultado minucioso sobre a importância e a relevância da decisão pela criação do Programa Espaço Escuta, este relatório proporcionou subsídio para desenvolver uma proposta de trabalho dentro de um projeto de intervenção que tivesse como objetivo a melhora nas relações seja da família com o usuário do implante coclear como também com os profissionais que os atendem. A pesquisa completa foi inserida como anexo (vide anexo IV).



Compromisso com o usuário e as questões sociais

Relatório de pesquisa:

Foram encontrados dados que apontam para certa dificuldade por parte da família em aceitar a deficiência auditiva do filho(a) na faixa etária entre cinco e treze anos de idade, resultando assim numa procura tardia pelo tratamento. É possível afirmar isso, pois 26% dos familiares relataram que embora algumas pessoas tivessem tentado alertar, eles demoraram a acreditar que o filho tinha deficiência auditiva; 24 % da população afirmam que notavam que a criança não tinha um desenvolvimento normal e nem respondia a barulhos, mas pensava que a criança era distraída, desligada, tranquila (esses são adjetivos mencionados pelos próprios entrevistados); 18% das crianças tiveram seu diagnóstico realizado através do “teste da orelhinha”; 20% nasceram ouvintes e perderam audição por sequelas de doenças adquiridas e somente 12% conseguiram perceber desde o nascimento ou nos primeiros meses de vida. Portanto é possível notar a dificuldade em aceitar o diagnóstico em 80% dos casos, enquanto nos 20% restantes não houve dificuldade para busca rápida de uma resposta concreta em relação à deficiência da criança.

É importante ressaltar que essa dificuldade em encarar o diagnóstico pode ter sido reforçada pelos pediatras, considerando que 70,73% dos entrevistados relatam que os pediatras não acreditavam nas queixas trazidas pela mãe, alegando que aquele comportamento era normal.

Além disso, os médicos pediatras falavam que era ansiedade da mãe, mas que cada criança tem o seu tempo.

Na busca da confirmação da deficiência auditiva, 21% dos entrevistados buscaram ajuda com profissionais especializados na faixa etária de até 6 meses de vida, 47% de 8 meses a 1 ano de vida e 32% entre 1 ano e 6 meses a 3 anos de vida.

Os resultados tanto confirmaram nossa hipótese como também nos mostraram a urgente necessidade de se levar informações e capacitação referente a deficiência auditiva e o implante coclear para profissionais de saúde que tenham atuação direta com pacientes, como pediatras, generalistas (PSF), enfermeiros, assistentes sociais e psicólogos, pois além do descrédito nos sinais da deficiência, 44 % afirmam terem tido acesso ao implante através da busca de informações, e 56% dos casos foram encaminhados por profissionais (65% foram otorrinolaringologistas, 14% fonoaudiólogos e 21% a DERDIC – na última, foi relatado que todos os encaminhamentos foram feitos por psicólogas ou assistentes sociais).

Quanto à necessidade de contribuição e suporte técnico (equipe interdisciplinar) voltado para o momento posterior ao implante coclear e focado na estimulação da comunicação da população recortada, foi possível encontrar uma demanda de 70% da população no que diz respeito à necessidade do apoio de outros profissionais, 30%, no entanto, acreditam que o acompanhamento com a fonoaudióloga é suficiente.

Outra hipótese confirmada foi a que familiares não tem a quem recorrer para solicitar orientação e auxílio no enfrentamento das situações conflitantes que surgem nas relações sociais do cotidiano. Notou-se que principalmente logo após o implante, onde há muitas expectativas e dúvidas em relação às mudanças e aos ganhos com o dispositivo, poderia haver um acompanhamento mais próximo dos profissionais, considerando principalmente que “ansiedade” e sensação de “não saber como lidar com as mudanças”, apareceram em 96% das entrevistas.

A hipótese a respeito da necessidade de se criar um espaço para crianças e adolescentes com idade entre cinco e treze anos de idade, usuários de implante coclear, para estimulação de habilidades relacionadas a comunicação e contribuição com a sua inserção social, com atendimento psicossocial, individual, grupal, oficinas nas áreas educacionais, esportivas, culturais, ecológicas, entre outras, que promovam o protagonismo social, foi confirmada em 96% dos entrevistados. Desse total, 78% afirmaram ser de grande importância, 18% importante e apenas 4% afirmaram ser desnecessário. Em 100% dos casos que consideraram o espaço

“importante” e “muito importante”, há relatos sobre a relevância do atendimento psicossocial logo após o implante, pois se trata do momento de maior dificuldade para a família.

Conclusão

Podemos concluir que todas nossas hipóteses foram confirmadas e que o implante trouxe grande benefício para os implantados, pois apenas 4% dos casos entrevistados demonstraram terem dificuldades ou não gostarem de usar o implante e nestes casos ficou muito claro que apenas 2% é por escolha própria (de uma adolescente) e 2% devido à limitação que a família coloca na criança (nesse caso há um cuidado exagerado em relação ao dispositivo, principalmente por falta de informação, questão essa que poderá ser acompanhada com o espaço de suporte psicossocial). A grande maioria de 96% dos entrevistados manifestou espontaneamente a sua satisfação com o implante, mesmo em relação àqueles com menor aproveitamento devido à sequela de doenças adquiridas que possuem um ganho menor na audição (relatando inclusive, que se fosse necessário fariam tudo de novo). O que reforça mais ainda a importância do espaço para atendimento psicossocial é o fato de 92% dos entrevistados afirmarem que levariam seu filho neste espaço mesmo que fosse longe.

3.4.5 Abertura oficial

O documento que segue informa sobre a abertura oficial do primeiro projeto que será desenvolvido pela Programa Espaço Escuta. Foi enviado para o meio acadêmico, consultórios de atendimentos aos usuários de implante, particular ou público, além dos centros habilitados para realização das cirurgias bem como todo o seu corpo clínico.



O **Programa Espaço Escuta** é um projeto social desenvolvido pela Politec Saúde. O Programa visa ser um espaço de referência para usuários de implante coclear e seus familiares, difundindo informações sobre o dispositivo e intervindo através de projetos específicos.

O nosso primeiro **Projeto de Intervenção** está sendo desenvolvido junto a crianças de 5 a 12 anos usuárias de implante coclear da Cochlear Corp. O principal objetivo é estimular a comunicação e a interação social através de encontros semanais com atividades específicas para as crianças e seus pais.

A partir do dia 12/09/2011 estaremos oficialmente abertos para receber pessoas que possam se beneficiar dos nossos serviços.

Estamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Equipe do Programa Espaço Escuta
Setor de Responsabilidade Social da Politec Saúde

atendimento@pespacoescuta.com.br

3.4.6 Roteiro da apresentação do Programa para o Diretor e Diretor de vendas da empresa Politec Saúde

A apresentação foi realizada conforme o que está descrito no documento que segue. A oportunidade foi importante para elucidar o andamento do que já havia sido feito até o momento da reunião.

Roteiro para apresentação do Projeto Programa Espaço Escuta

Politec Saúde: Responsabilidade Social

Equipe (atual) do projeto:

Carla Rigamonti

Cristina Ornelas

Raquel Nobre

Luciana Scarabeli

Silvana Rigamonti

Lucas Foster

Objetivo da apresentação: expor para o Diretor e Diretor de vendas da Politec Saúde o que foi desenvolvido do Projeto até o presente momento. A apresentação visa, principalmente, o desenvolvimento do panorama do que será o Programa Espaço Escuta, considerando que o Projeto será executado dentro de dois meses (de acordo com o cronograma).⁷

A apresentação será realizada no dia **20/06/2011**, às **10h**, na Politec Saúde – **Unidade Tamboré**.

Agenda da apresentação (sujeita a modificações de acordo com contribuições da equipe)

1. Definição do Programa Espaço Escuta (PEE)
2. Missão, Visão e Valores
3. Eixos de intervenção

⁷ O cronograma está sujeito a mudanças, devido à dificuldade em concluir a negociação do espaço físico destinado à execução do Projeto.

- 3.1 Intervenção junto às crianças
- 3.2 Intervenção junto a pais e cuidadores
- 3.3 Intervenção social (a médio/longo prazo)
- 4. Fluxo da criança e do cuidador usuários do PEE
 - 4.1 Avaliação/Acolhimento
 - 4.2 Plano personalizado, contrato e início
- 5. Fluxo dos colaboradores do PEE
 - 5.1 Setor Pedagógico
 - 5.2 Setor Psicossocial
 - 5.3 Equipe de apoio
- 6. A avaliação do Programa: pensando no futuro

Objetivo principal da apresentação: mostrar de forma objetiva o trabalho que tem sido desenvolvido para aprovação e continuação da equipe com o Projeto.

Objetivo específico: obter feedbacks que propiciem que a equipe faça alterações, estando em consonância com a proposta da Politec Saúde.

3.4.7 Gerenciamento de Rotina

Este documento foi implantado quando percebemos que seria necessário o registro de todas as reuniões que aconteciam em equipe, além de funcionar como ata, acumula a função de deixar o registro de follow-up, registrando o que cada profissional da equipe ficaria responsável na execução de determinada tarefa.

Tem a função de priorizar pautas e dar ordem à reunião de equipe, além de poder trazer o recurso de consulta para os profissionais que porventura não puderam participar de uma ou outra reunião.

A coordenadora do programa é quem gerencia a reunião e faz as anotações na planilha, no término da reunião repassa por e-mail para cada componente da equipe que deve consultar durante toda a semana até que uma nova reunião seja realizada e uma nova planilha seja gerada.

FILTROS				0	Concluídos	#DIV/0!
☐ Concluído	Ajuda Próximo Registro Inserir Comentário 			0	Em andamento	#DIV/0!
☐ Em andamento				0	Pendentes	#DIV/0!
☐ Cancelado				0	Cancelados	#DIV/0!
☐ Pendente				0	Total	#DIV/0!
Nº	Data da Reunião	Reunião	O que fazer	Quem faz	Até quando	Status
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

POLITEC - ATA DE REUNIÃO	
Presentes:	Data:
Itens obrigatórios desta reunião:	
1. Follow up (15 minutos) OK a. Pendências b. Incluir em follow up: - Próximo encontro de capacitação: - Fechamento com estagiários e professoras: 2. Atualização de usuários = a. Faltas (justificativas): b. visitas - c. novos usuários (1.2014) - pendências 3. Curso de Verão a. inscrições b. agendamentos DCs 4. Planejamento 1.2014 a. data de início das atividades 5. Organização e devolutivas pré prés 6. Devolutivas a. fotos + data de início em 2014 b. DCs 7. Atualização eventos: 8. Fotos da semana	

3.4.8 Relatório de despesas

O documento onde registramos as despesas, é relacionado ao gastos realizados com o cartão de crédito corporativo. Cada funcionário que a coordenadora do PEE designar poderá receber um cartão corporativo para fazer compras. Respeitando-se as datas de fechamento dos relatórios as informações são enviadas para o recursos humanos da empresa que fará a aferição das notas conforme o que está descrito no extrato bancário, com a anuência da gestora responsável pelo setor, que deve assinar o relatório dando ciência e de acordo com o que foi pago.

Além do cartão corporativo, os técnicos recebem um valor em dinheiro para compra de materiais que não podem ser previamente planejados e este dinheiro dá conta dos imprevistos.

Além das compras feitas através dos cartões corporativos, são feitos semanalmente pela recepcionista uma lista de materiais de escritório, bem como de limpeza e de higiene para o departamento de compras da empresa que mantém no sistema da empresa uma lista de produtos que devem ser pedidos com antecedência e enviados conforme as datas previamente acordadas. Determinados produtos são comprados no atacado permitindo assim que o preço seja diferenciado e mais acessível.



politec
saúde

Relatório de despesas comerciais

Num. lançamento:

Colaborador:

Período:

Tipo de recurso:

Lanc.	Grupo de despesa	Tipo de despesas	Resumo Motivo de Despesas	Nome do Destino (Cliente e Evento)	Valor
3	EVENTOS - 307	OUTROS - 163	Administrativo - Outros	Material descartável para confecção do jogo americano natalino	80.17
4	EVENTOS - 307	REFEICOES - 156	Administrativo - Outros	Lanche da semana para os grupos de intervenção do Programa Espaço Escuta	27.64
5	EVENTOS - 307	OUTROS - 163	Administrativo - Outros	Fitas decorativas para utilizar nas atividades	16.40
6	EVENTOS - 307	OUTROS - 163	Administrativo - Outros	Porta velas decorativas (castiçal)	14.80
9	EVENTOS - 307	CONDUCAO / TAXI - 154	Administrativo - Outros	Taxi (destino PEE para o aeroporto de Guarulhos) evento do IMIP	120.00
10	EVENTOS - 307	CONDUCAO / TAXI - 154	Administrativo - Outros	Aeroporto de Guarulhos para casa em Santo André retorno do IMIP	130.00

3.4.10 Consultoria do IDIS

A missão e a visão do programa foram redefinidas a partir do trabalho de consultoria com a participação de toda a equipe técnica que compunha o programa, conforme segue.

Em setembro de 2011

Visão:

Ser reconhecido enquanto um espaço de referência para usuários de implante coclear

Missão:

Ser um espaço estimulador da comunicação e da interação social de usuários de implante coclear e de seus cuidadores e familiares, onde são realizadas atividades lúdicas, oficinas, grupos e orientações, sempre voltados para a melhora da comunicação e da qualidade de vida do usuário.

Em outubro de 2013

Visão:

Ser uma organização considerada pela sociedade como referência em ações que promovam qualidade de vida para os usuários de implante coclear e suas famílias.

Missão:

Contribuir para a inclusão social do usuário de implante coclear, estimulando a comunicação e o envolvimento da família, por meio de atividades coletivas e de disseminação do conhecimento.

Definidas a visão e a missão, sob a orientação do serviço da consultoria, foram definidos os nomes dos programas e seus respectivos projetos. Esta definição teve como base o trabalho que já tem sido realizado e norteador o PEE.

Seguindo esta ordem cada técnico foi responsável pelo preenchimento do documento denominado Termo de Abertura de Projetos conforme documento a seguir.

1. Programa de Fortalecimento Institucional

- a. Projeto Criação e Implantação novo Instituto
- b. Projeto Gestão Interna e Comunicação Institucional
- c. Projeto de Formação Continuada da equipe
- d. Projeto Captação de Recursos
- e. Projeto de Formação de Voluntários

2. Programa Melhor Audição, Melhor Cidadania

- a. Projeto Captação de Clientes
- b. Projeto intervenção: pré escolares e escolares
- c. Projeto de “suporte” a pais/famílias/cuidadores
- d. Projeto Formação de profissionais da saúde e educação

3. Programa Valorizando Parcerias

- a. Projeto Parceiros Profissionais
- b. Projeto Parceiros Institucionais
- c. Projeto Parceiros Financiadores
- d. Projeto Parceria com o setor Público



TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

Projeto: Captação de Clientes		Relator:
Por que: justificativa do projeto, alinhamento estratégico, antecedentes e/ou contexto	<u>Justificativa</u> - <u>Antecedentes/ contexto:</u> <u>Alinhamento estratégico:</u> -	
Quem: governança e principais interessados (<i>stakeholder</i>)	<u>Governança:</u> - <u>Principais interessados:</u>	
Quando: prazo inicial, final e datas-marco (<i>milestones</i>)	<u>Início:</u> <u>Planejamento:</u> -	
Onde: abrangência do projeto (geográfica, afetados)		
O que: objetivos, resultados e benefícios do projeto	<u>Objetivos:</u> <u>Objetivos específicos:</u> <u>Benefícios:</u>	
Como: escopo do projeto – <i>tudo e apenas o trabalho</i> requerido para atingir o O QUE		
Quanto: orçamento a investir no Projeto		

3.4.11 Software ICLIN

Com o programa em andamento sentimos a necessidade de mantermos um software online onde pudéssemos manter os registros dos usuários do programa e foi escolhido pela coordenadora, este sistema que já era de seu conhecimento e que poderia ser adaptado ao PEE.

Nele mantemos as agendas com os horários disponíveis de cada profissional, e podemos fazer relatos breves de cada atendimento. O sistema foi desenvolvido para ser oferecido a clínicas médicas e tem sido funcional até o momento. Segue a página inicial da homepage disponível em <<http://www.iclin.com.br>>.

[▶ CONSULTE CID-10, MEDICAMENTOS, TUSS...](#)
[▶ PORTAL DO PACIENTE](#)


iClin.com.br
 Software On-line para Clínicas Médicas

 Login

[O iClin](#)
[Recursos](#)
[Perguntas](#)
[Edições e Preços](#)
[Experimente](#)

A solução on-line

A maneira mais simples e elegante de administrar as atividades de sua clínica

O iClin é solução inovadora para gestão dos processos de clínicas e consultórios médicos, abrangendo o agendamento, faturamento, laudagem de exames e prontuário médico.



Experimente: crie uma conta gratuita

Saiba mais: [descrição dos recursos](#), [perguntas mais frequentes](#), [edições e preços](#)

O que é o iClin?

O iClin é um software on-line que faz com que o gerenciamento de sua clínica se torne incrivelmente simples, integrando em um único sistema de informações, todo o seu processo administrativo e médico-assistencial.

Simples, confiável

Ele é totalmente baseado na web, fácil de usar e de menor custo, comparado a outras soluções desktop. Tudo que você precisa para utilizá-lo é de uma conexão internet e do navegador (Internet Explorer, Firefox, Chrome ou Safari).

3.4.12 Discussões de Casos e Devolutivas

O processo importante do qual os usuários utilizam quando participam do projeto de intervenção do PEE, depois de passados um semestre de atividades, é a devolutiva que segue a sistematização conforme documento a seguir. O maior objetivo da devolutiva é poder passar e ouvir as impressões que foram previamente discutidas em equipe respeitando as particularidades de cada indivíduo, à luz do que entendemos sobre a melhora da qualidade de vida e das relações interpessoais como um todo.

Sistematização das Discussões de Casos – Devolutiva Final

Objetivo: Apresentação de cada técnico sobre suas observações da criança e dos pais durante o período de participação no programa. Pontuar encaminhamentos e metas para o usuário e sua família dentro do programa.

Dados importantes a serem pontuados na discussão:

- ✓ Interação dos participantes no grupo durante o semestre
 - ✓ Participação da criança e da família nas atividades propostas
 - ✓ Observações “clínicas” da área técnica
-
- Para otimizar nossa reunião seria importante preparar o caso para a discussão (leitura prévia do prontuário já marcando pontos importantes do caso)
 - As pontuações devem ser objetivas e respeitando o tempo para discussões.
 - Após a discussão, teremos um panorama do percurso do participante no programa para já direcioná-lo para eventuais encaminhamentos.
 - No término da reunião já teremos as pontuações que serão apresentadas às famílias no momento da devolutiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos mais elevados deveres humanos é o dever do encorajamento...É fácil rir dos ideais dos homens; é fácil despejar água fria no seu entusiasmo; é fácil desencorajar os outros. O mundo está cheio de desencorajadores. Temos o dever de encorajar-nos uns aos outros. Muitas vezes uma palavra de reconhecimento, ou de agradecimento, ou de apreço, ou de ânimo tem mantido um homem em pé.

(Willian Barclay)

Esta monografia foi motivada pelo desejo de contribuir com a visão dos empreendedores sociais da empresa Politec Saúde, que há três anos aproximadamente, investem na ideia, na constituição e com os recursos financeiros, no setor de responsabilidade social da empresa que até o presente momento mantém somente o Programa Espaço Escuta como projeto. Para tanto, no intuito de contribuir com o programa nessa fase de transição, onde deixa de lado a gestão da empresa que o concebeu como um projeto de responsabilidade social, e caminha para sua organização como uma instituição do terceiro setor, preocupou-se em analisar seus processos de gestão e pesquisar de que forma esses processos de gestão são importantes para a transição com vistas à sua autonomia e sustentabilidade.

O estudo teve como referencial teórico, conceitos que foram abordados pelos pesquisadores que realizam constantes estudos no campo do terceiro setor, e que possuem um vasto conhecimento em conceitos sobre responsabilidade social, que investigam os movimentos e os rumos da sociedade civil e que diante dos desafios buscam apresentar de forma criativa e eficaz alternativas para lidar com o nosso regime social, político e econômico. Esses pesquisadores, de uma maneira peculiar, buscam novas ferramentas de gestão, bem como formas de apresentá-las, tanto ao meio acadêmico quanto à sociedade onde estão inseridos. Entre eles destaque Luiz Carlos Merege, Rubens Cesar Fernandes, Rodrigo Mendes Pereira, Márcia Moussallem, Lester Salamon, autores utilizados como referência para o presente trabalho.

A história registra movimentos que contam as transformações das realidades ocorridas na sociedade que serviram de mola propulsora para que surgisse o Terceiro Setor, conforme lemos nas obras de Fernandes (1994), estas mudanças também são elucidadas por Merege (1999)

e Pereira (2011), na busca por uma sociedade mais justa, igualitária, livre, solidária e cidadã.

No Brasil, por sua vez, vimos que as primeiras organizações sociais surgiram no período de colonização com a atuação maciça da igreja católica, apesar disso, o conceito de terceiro setor é relativamente novo no país, e para tanto, é possível perceber, ler e sentir que há um amadorismo e um desconhecimento inerente dos dirigentes e presidentes de associações e fundações que impendem ou dificultam a eficácia e o fortalecimento deste setor.

No cenário empresarial o Terceiro Setor está se tornando a cada dia mais presente, conforme lemos na pesquisa da Universidade Johns Hopinks do estudioso norte-americano Lester Salamon, que ressalta que a sociedade requer uma participação mais efetiva dos empresários, uma participação que vai além de seus interesses de negócios.

Nesse momento de transição onde a empresa mantenedora começa a delegar responsabilidades administrativas e financeiras, o Programa, futuro Instituto, precisa cercar-se de uma gestão profissional, uma gestão preocupada com o desempenho técnico de seus projetos, e também com o desempenho administrativo e financeiro dos mesmos. Essa gestão deverá levar em conta a análise de conjuntura, como descreve Souza (2012), e, portanto, incluí-la em seu planejamento estratégico que deverá ser discutido, elaborado e descrito pelo maior número de pessoas, participantes do programa, que seja possível.

O planejamento estratégico deve levar em conta a competitividade do setor, deve construir e analisar os cenários internos e externos para o desenvolvimento de suas ações, e deve prosseguir em sua missão, visão e valores até o momento em que decida substituí-los diante de outras necessidades que haverão de surgir. Para que se tenha essa flexibilidade, é preciso que se pense sempre em termos de potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças, que são propostas presentes nas ferramentas de "Análise SWOT" e do "Ciclo PDCA".

A gestão profissional também precisa incluir uma área, um responsável, ou no mínimo uma ação de captação de recursos, que faça parte de um contexto mais amplo, dentro de uma estratégia de captação de recursos, para garantir a sustentabilidade de suas ações. Essa estratégia deve contemplar não somente o capital financeiro, mas também o capital humano, e deve buscar recursos do governo, de doações privadas, sejam de empresas ou indivíduos, e de receitas próprias. Deve prestar contas de suas arrecadações e investimentos de maneira clara e ética a fim de construir sua história ao longo dos anos e consolidar sua marca no mercado.

Com base no estudo de caso do Programa Espaço Escuta posso afirmar que há um

desejo e uma busca para inverter a ordem comum vista em alguns projetos que trabalham com o imediatismo sem planejamento sem recursos mas que atendem prontamente a sociedade, mas que, ao mesmo tempo, estão suscetíveis a perder espaços e sua consolidação. Nota-se a preocupação pela perenidade do projeto, e nas falas descritas e analisadas há indícios de que há espaço, credibilidade e incentivo para levar-se o PEE para uma visibilidade que transcenda o projeto "piloto", para se ganhar uma envergadura profissional. Entre os sete entrevistados todos enfatizaram a potencialidade do programa e da equipe e a necessidade de se instrumentalizarem melhor em conhecimento e pessoal, para essa fase de transição.

Pode-se partir do que já se alcançou como resultados iniciais - um número relevante de usuários implantados e suas famílias foram atendidos sem custo nenhum, durante estes dois anos de existência do PEE. Os resultados preliminares apontam um nível de satisfação dos usuários quanto ao que lhes é oferecido enquanto serviço, e esta afirmação tem como fonte as avaliações participativas respondidas pelos usuários ao término de cada semestre de participação.

O modelo de entrevista que utilizamos para o ingresso dos usuários ao projeto de intervenção, contém uma pergunta que foi elaborada para aferir posteriormente o nível socioeconômico dos nossos usuários, contudo esta informação foi e tem sido irrelevante para a determinação da decisão do ingresso ou permanência do usuário no projeto, ficando a cargo da empresa mantenedora o custeio de todo o serviço oferecido às famílias frequentadoras, bem como os recursos para a manutenção dos espaços frequentados, e toda a infraestrutura necessária para o funcionamento dos projetos. Talvez seja o momento de repensar-se essa estratégia e valer-se dessa informação levantada.

Há também os relatos de outras pessoas e locais onde nossos usuários frequentam, como suas escolas, seus médicos e terapeutas, que afirmam que há uma melhora significativa na qualidade de vida destes usuários após passarem pelos atividades de grupos e projetos desenvolvidos no programa. O núcleo familiar através das redes sociais também se manifesta mantendo contato virtual com a página do programa e de alguma forma buscam uma interação e registram seus depoimentos a fim de relatar que o convívio familiar se tornou melhor a partir da participação no PEE.

Assim sendo é relevante desenvolver um planejamento estratégico, bem como a profissionalização da gestão, identificar as ferramentas de gestão que são adotadas, buscar outras, captar recursos, e, por fim, apresentar uma proposta elaborada de transição para essa nossa nova

realidade de Instituto.

Diante do exposto nas entrevistas podemos afirmar que ainda há muito o que se construir no PEE. Temos uma missão e uma visão que necessitam de subsídios técnicos e administrativos para fazer com que o PEE se torne um IEE, que atenda famílias, usuários de implante coclear e profissionais que atuem neste segmento e com este público.

Notei que o mercado financeiro interfere em qualquer esfera inclusive e principalmente nas questões sociais, oferecendo risco para todo e qualquer projeto social, e no nosso modelo de regime capitalista, a história mostra que a falta de planejamento estratégico e recursos financeiros podem levar ao fracasso qualquer boa ideia.

O fato é que o Programa Espaço Escuta precisa deixar de ser simplesmente uma ação social dentro de uma empresa privada para se tornar um projeto da sociedade e deixar esta sociedade validar o que se é oferecido, ditar os rumos que o projeto deve trilhar, sempre diante dos benefícios deixados para essa sociedade e dos propósitos dos organizadores da instituição, que podem ser vistos em sua missão, visão e valores.

BIBLIOGRAFIA

ABONG, Associação Brasileira de ONGs. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil**: acesso a recursos privados. Rio de Janeiro, Abong, 2010, p. 65. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/download.php?id=682> >. Acesso em 13/12/2013.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor história e gestão de organizações**. São Paulo, Summus, 2006. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=XjTZ2ZRtnUUC&pg=PA95&dq=capta%C3%A7%C3%A3o+de+recursos&hl=pt-BR&sa=X&ei=5yOrU5r5F6vnsAT3gIL4CQ&ved=0CE0Q6AEwBg#v=onepage&q=capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20recursos&f=false> >. Acesso em 09/11/2013.

ANÁLISE SWOT. Wikipédia a enciclopédia livre. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em 23/10/2013.

CASIMIRO, Allyne Cristine de Queiroga e FREITAS, Lucia Santana de. **Modelos de gestão em organizações não governamentais**: da gestão original à gestão estratégica. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf . Acesso em 08/12/2013.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CÓDIGO CIVIL DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL. Rio de Janeiro, vigente a partir de 01 de janeiro de 1916 e revogada pelo Código Civil de 2002. Artigo 24. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l3071.htm. Acesso em 10/09/2013.

DICIONÁRIO, Michaelis. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=espaço>>. Acesso em 12/12/2013.

DICIONÁRIO, online de português. Disponível em <<http://www.dicio.com.br/>>. Acesso em 27/10/2013.

DALL'OCA, Aida Vagner e SAMPAIO, Maria do Rosário (FUNDACENTRO). **Trabalho – Educação – Saúde: Um mosaico em múltiplos tons – as intervenções educativas da Fundacentro no campo da segurança e da saúde do trabalhador**. São Paulo, Fundacentro, 2001.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro, Civicus, 1994.

_____. **3º Setor: Desenvolvimento social sustentado**. Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1994, pag. 25.

FRANÇA, Paulo. **Captação de recursos para projetos e empreendimentos**. Brasília, SENAC, 2005.

GIFE. **Terceiro Setor - desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Disponível em <http://www.gife.org.br/ogife.asp>. Acesso em 28/10/2013.

GOHN, Maria da Glória. **Revista Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, Cortez, Novembro, 1998.

GONÇALVES, Marcos Antonio. **Gestão estratégica de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo, Aurea, 2006.

HOSPITALAR, Feira + Fórum. **Politec Saúde comemora 40 anos com novas estratégias de mercado**. Sala de Imprensa, 17/11/2013. Disponível em <<http://www.hospitalar.com/index.php?http://www.hospitalar.com/imprensa/not3393.html>>. Acesso em 17/11/2013.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional**, 20ª edição São Paulo, Cortez, 2011.

ISER, Wolfgang. IATS – Instituto de Administração para o Terceiro Setor. **Estudo comparado entre 22 países**. 1995. Disponível em
<http://www.institutocandido.org.br/arquivos/Tecnicas_Captacao_Merege.pdf>. Consultado em 13/12/2013

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.UnIp5XCkp3Q>. Acesso em 30/10/2013.

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY em cooperação com a United Nations Statistics Division. **Manual sobre Organizações Não Lucrativas no Sistema de Contas Nacionais**. Nova York, 2003, . Disponível em <http://www.setor3consultoria.com.br/imagens/manual_onu.pdf>. Consultado em 25/10/2013.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Captação de recursos: uma opção eticamente adequada**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2007. Disponível em
<http://books.google.com.br/books?id=isTZ5-seuFMC&printsec=frontcover&dq=capta%C3%A7%C3%A3o+de+recursos&hl=pt-BR&sa=X&ei=02KqUvbMDsWpkAfskYGwCw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 02/12/2013.

LEWIS, Lynette. **Vencendo desafios de salto alto**. São Paulo, Editora Gente, 2008.

MATA, Ralph Barnard Alves da. **Sustentabilidade Financeira em organizações do Terceiro Setor** . São Paulo, 2009, Monografia do Curso de especialização em administração de empresas COGEAE, PUC, M658 M425 2009- Biblioteca da Consolação.

MEREGE, Luiz Carlos. **Terceiro Setor** - a arte de administrar sonhos. São Paulo, Plêiade, 2009.

MEREGE, Luiz Carlos, MOUSSALEM, Márcia . **Dicionário do terceiro setor**. São Paulo, Editora Plêiade, 2011.

MICHAELSON Gerald A. **Sun Tzu A Arte da Guerra para gerentes**. 3ª ed. Rio de Janeiro, Record, 2003.

MOUSSALLEM, Márcia. **Associação privada sem fins econômicos** – Da filantropia à cidadania. São Paulo, Plêiade, 2008. Disponível também em <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6563>. Consultado em 18/12/2013.

OHLWEILER, Fernanda Beal Pacheco. **A Gestão Profissional e seus Desafios**. Zero Hora, 06/11/2011. Disponível em <<http://www.stifelman.com.br/artigo-noticia/a-gestao-profissional-e-seus-desafios/>>. Acesso em 16/10/2013.

PEE – Programa Espaço Escuta. Disponível em <<http://www.programaespacoescuta.com.br/o-espaco/valores/>>. Acesso em 16/11/2013.

PEREIRA, Rodrigo Mendes. **Terceiro setor e religião** - caridade, ética e direito na construção da cidadania. Curitiba, Juruá, 2011.

PERIARD, Gustavo. **O ciclo PDCA e a melhoria contínua**. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em 25/10/2013.

PIUCHI, Vanessa Ferreira de Almeida. **Organização do Terceiro Setor**: as motivações do voluntariado feminista - o estudo de caso do coletivo feminista de sexualidade e saúde. São Paulo, junho, 2011, Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Projetos Sociais em organizações do Terceiro Setor, PUC.

POLITEC Saúde Importação e Comércio Ltda. Disponível em <http://www.politecsaude.com.br/> >. Acesso em 05/11/2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm>. Acesso em 30/10/2013.

_____. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em 31/10/2013.

_____. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 31/10/2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, Cortez, 2004.

SOUZA, Herbert José de. **Como se faz análise de conjuntura**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 2012.

TUDE, João Martins; MELO, Leila Mara e VASCONCELOS, Yumara. **Captação de recursos para projetos**. Curitiba, IESDE Brasil, 2012. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=d-AAUuKFrgUC&pg=PA35&dq=capta%C3%A7%C3%A3o+de+recursos&hl=pt-BR&sa=X&ei=5yOrUsr5F6vnsAT3gIL4CQ&ved=0CEkQ6wEwBQ#v=onepage&q=capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20recursos&f=false>>. Acesso em 20/11/2013.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.

ANEXO I

O Implante Coclear

O que é o Implante?

O implante coclear é um dispositivo eletrônico que faz a função das células ciliadas lesadas ou ausentes. Ele produz um estímulo elétrico às fibras remanescentes do nervo auditivo. O implante oferece ao usuário capacidades auditivas importantes e melhora da comunicação. O implante coclear é um tratamento seguro, confiável e eficaz para a perda severa ou profunda da audição em adultos e para perdas profundas nas crianças.

Os primeiros trabalhos de pesquisa sobre os implantes cocleares começaram na França em 1957. A partir deles a tecnologia dos implantes cocleares tem sido desenvolvida desde um dispositivo somente com um eletrodo (ou canal), até um sistema complexo que transmite grande quantidade de informação sonora através de múltiplos eletrodos.

A Cochlear™ tem permanecido na vanguarda da indústria dos implantes cocleares, no desenvolvimento de novos implantes que auxiliam mais de 76.000 usuários de implantes atualmente e beneficiarão um maior número de candidatos a implantes no futuro.

Quais os Resultados?

Níveis de audição social normal, melhora da capacidade para escutar sons de fala e sons ambientais com maior chance de reconhecimento de fala de frequências altas, ou seja, os sons mais agudos;

Aquisição da linguagem oral ocorre mais facilmente;

Melhora da qualidade de vida.

É importante lembrar que os resultados podem variar de indivíduo para indivíduo, dependendo de vários fatores como a causa da perda de audição, o tempo de surdez e a idade em que o implante foi feito. O seu médico poderá lhe orientar melhor quanto ao prognóstico esperado.

O Implante Coclear é reconhecido pela Associação Médica Americana e a Academia Americana de Otorrinolaringologia - Cirurgia de Cabeça e Pescoço, como tratamento padrão para a perda bilateral profunda da audição.

Tipos de implantes



O único implante com chip de plataforma aberta (microprocessador), o que permite atualizações ao longo dos anos à medida que novas tecnologias forem criadas.

Conjunto de eletrodos delgado com auto-curvamento – projetado para posicionar os eletrodos próximos do nervo auditivo, a fim de proporcionar estímulo direcionado e maior eficiência em termos de potência.

Ponta Softip para minimizar a pressão – o único eletrodo Softip do setor foi projetado para proteger as partes delicadas da cóclea durante a cirurgia, o que pode contribuir para a preservação da audição dos candidatos ao implante.

Som claro através de 22 eletrodos – o exclusivo conjunto de eletrodos de 22 canais foi projetado para reproduzir com mais fidelidade os sons ao estimular o nervo auditivo, o que é importante para otimizar a nitidez sonora.

Compacto – o impressionante tamanho compacto do Freedom é ideal para todas as idades, tendo sido projetado para permitir uma cirurgia e uma recuperação mais rápida.



Seguro para realização do exame de imagem por ressonância magnética até 1,5 tesla. É o único que permite, com a remoção do ímã, realização do exame de imagem por ressonância magnética com resolução de 3,0 tesla.

A partir das pesquisas realizadas e do avanço na tecnologia, a Cochlear™ desenvolveu um implante que apresenta o receptor/estimulador com menores dimensões, necessitando de pequeno espaço e menos profundidade para sua implantação, importante para uso em bebês e

crianças pequenas. Possui uma linha de desenho de eletrodos capaz de atingir diferentes formações cocleares, como por exemplo, feixe de eletrodos reto ou em cadeia dupla.



| 2005

Nucleus
freedom™

Nucleus® Freedom™ foi desenvolvido para proporcionar ao usuário um aproveitamento completo do mundo sonoro, a partir de experiências mais naturais e interativas no ambiente familiar, escolar, profissional e social.



|2002

Nucleus 24
Contour Advance

|2000

Nucleus 24
Contour

|1999

Nucleus 24K



|1998

Nucleus 24 ABI



|

Nucleus 24
Double Array

|1997

Nucleus 24



1998

Nucleus 24 ABI

Nucleus 24
Double Array

1997

Nucleus 24

<http://www.politecsaude.com.br/produtos/o-que-e-o-implante/226/>

<http://www.politecsaude.com.br/produtos/tipos-de-implante/227/>

ANEXO II

Produtos que marcaram a história da empresa

1981

O cateter de subclavia para hemodiálise, criado para que pacientes com a necessidade de passar pelo procedimento frequentemente não tivessem que ser puncionados enquanto aguardavam a maturação da fístula, muito chamou a atenção da Politec. Pensando em como evitar maior desconforto aos usuários, a empresa iniciou a distribuição do cateter no país.

1986

A prótese vascular pré-coagulada, por reduzir a utilização do sangue do paciente e o tempo de cirurgia, representou um importante avanço para a cirurgia vascular. A Politec iniciou as importações para o Brasil tão logo pôde constatar que, com esse produto, o método de pré-coagular a prótese tornava-se desnecessário e os benefícios para a evolução pós-operatória aumentavam significativamente.

1988

O equipamento de autotransusão intraoperatória tornou-se notório por reduzir drasticamente o uso de sangue homólogo nas cirurgias cardíacas, vasculares e ortopédicas. Tendo avaliado que dessa forma os riscos transfusionais eram igualmente reduzidos e que gerava significativo progresso na recuperação pós-cirúrgica dos pacientes, a Politec mais uma vez deu um passo adiante e introduziu o produto em território nacional.

1996

O tratamento avançado para feridas, uma divisão do fabricante inglês S&N que introduziu no mercado mundial nesta área uma nova filosofia. Por acreditar nos atributos e benefícios do tratamento, a Politec decidiu investir contínua e consideravelmente na educação e treinamento dos profissionais (médicos e enfermeiras). Os novos produtos lançados, rapidamente alcançaram destaque e se consolidaram em um mercado que até os dias de hoje ainda caminha rumo aos avanços tecnológicos do setor.

2000

Tratamento para epilepsia refrataria através do VNS, um dispositivo implantável para o controle não medicamentoso de epilepsia, foi mais uma aposta muito bem sucedida da Politec. Mais de 50.000 pacientes no mundo já se beneficiam do produto.

2001

O Implante Coclear, fabricado pela Cochlear Austrália, é um produto que a Politec passou a representar e distribuir. A parceria entre as empresas levou ao desenvolvimento desse mercado, auxiliando portadores de surdez profunda. Acreditando no desenvolvimento da área de reabilitação, a Politec passou a representar a Kinesio Taping um novo conceito em bandagens elásticas adesivas.

2006

Sempre preocupada com o bem estar dos pacientes a Politec em parceria com a empresa americana SAGE trouxe uma nova proposta para a Higiene do Paciente, seja para o banho, higiene oral e para pacientes com incontinência.

2010

A Politec Saúde criou uma nova área dentro da empresa dedicada única e exclusivamente a proporcionar soluções auditivas diversas, além dos bem sucedidos Implantes cocleares, Sistema Baha e Implante de tronco, passamos a ofereceremos também Aparelhos Auditivos da empresa americana Sonic Innovations, prótese de titânio para orelha média da empresa alemã Karl Storz, próteses auditivas totalmente implantável da empresa americana Otologics e tratamento do zumbido da empresa australiana Neuromonics.

ANEXO III

Comunicado de Abertura do Programa



O **Programa Espaço Escuta** é um projeto social desenvolvido pela Politec Saúde. O Programa visa ser um espaço de referência para usuários de implante coclear e seus familiares, difundindo informações sobre o dispositivo e intervindo através de projetos específicos.

O nosso primeiro **Projeto de Intervenção** está sendo desenvolvido junto a crianças de 5 a 12 anos usuárias de implante coclear da Cochlear Corp. O principal objetivo é estimular a comunicação e a interação social através de encontros semanais com atividades específicas para as crianças e seus pais.

A partir do dia 12/09/2011 estaremos oficialmente abertos para receber pessoas que possam se beneficiar dos nossos serviços.

Estamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Equipe do Programa Espaço Escuta
Setor de Responsabilidade Social da Politec Saúde
atendimento@pespacoescuta.com.br

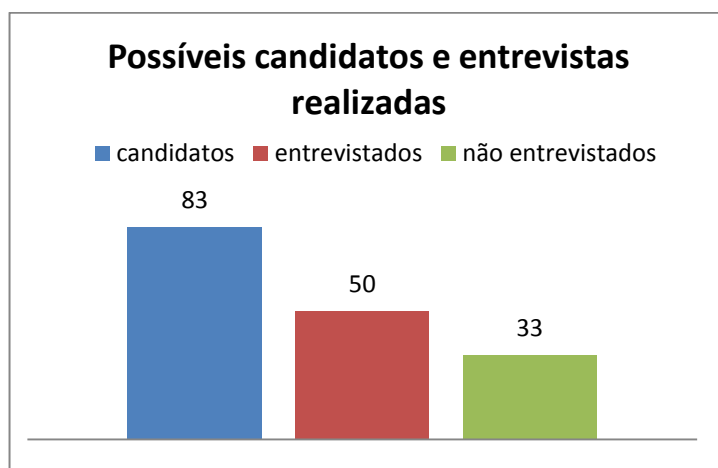
ANEXO IV

Pesquisa de Coleta de Dados para Implantação do Programa

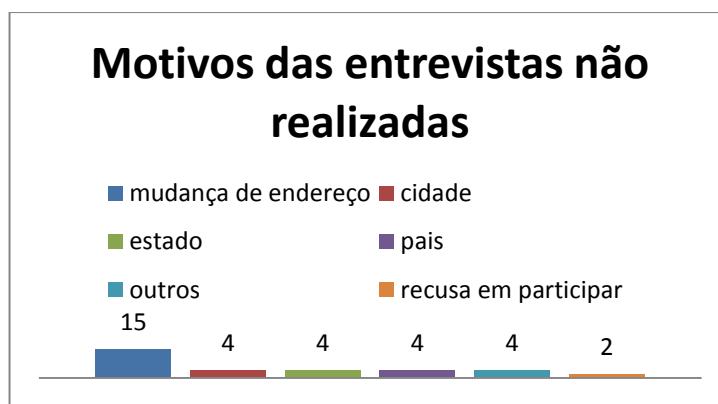
1.1 Pesquisa realizada pela Politec Saúde

A presente pesquisa foi realizada durante o ano de 2010. As informações das famílias para realização da pesquisa foram coletadas no banco de dados da Politec Saúde. Dessa forma, todos são usuários de implante coclear da Cochlear Corporation.

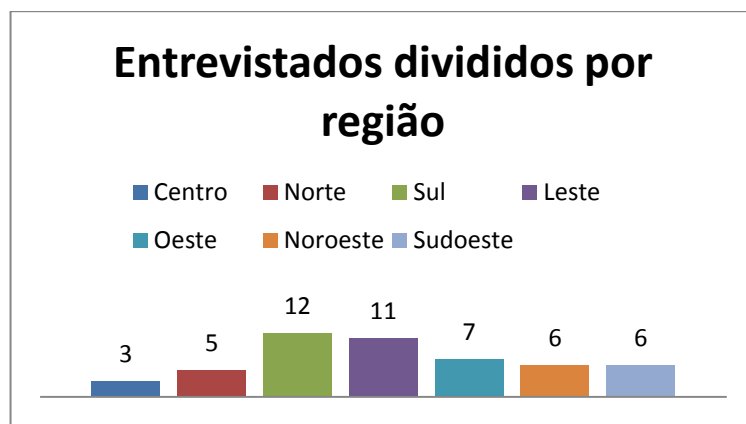
Foram encontradas 84 famílias de crianças usuárias de implante coclear residentes na cidade de São Paulo, mas só foi possível realizar a pesquisa com 50 famílias.



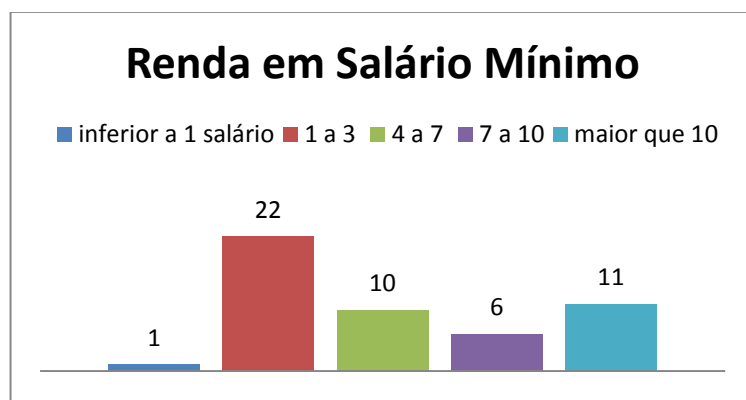
As 50 famílias representam 56% do grupo inicial. O principal motivo de impedimento para a realização da entrevista foi a mudança de residência.



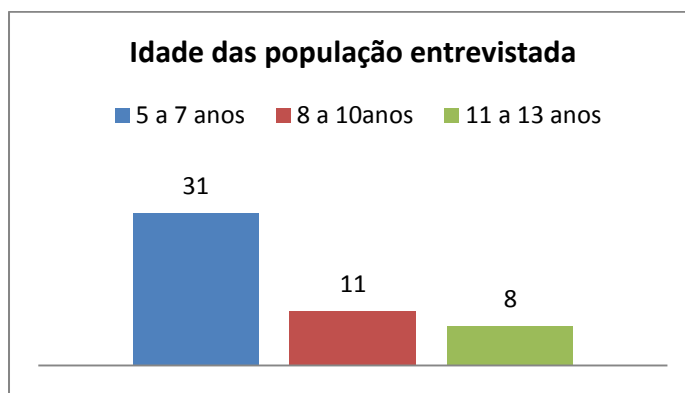
A maior parte da população entrevistada está concentrada nas regiões sul e leste .



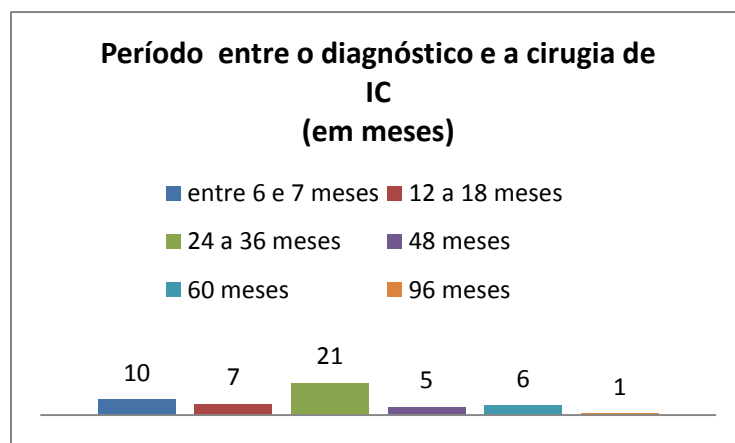
Em relação à renda mensal familiar, a maioria (44%) afirma receber de 1 a 3 salários mínimos por mês, 20% e somente uma família (2%) declara receber menos que um salário mínimo.



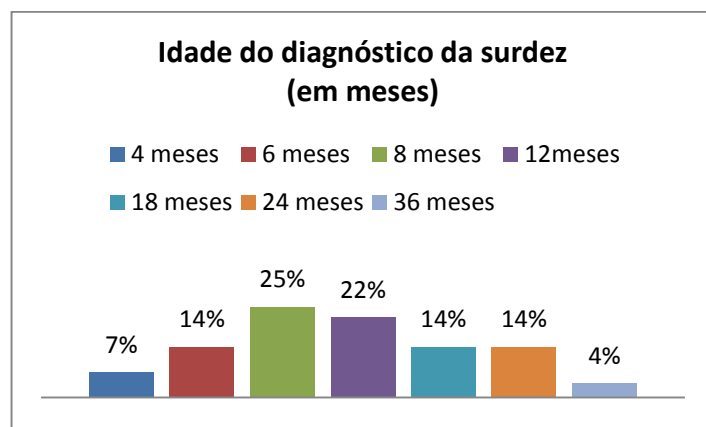
A faixa etária delimitada foi de 5 a 13 anos de idade. Esse intervalo de idade foi circunscrito levando-se em consideração, principalmente, as dificuldades relacionadas à alfabetização, leitura e escrita. Entre as crianças encontradas, a maioria tinha de 5 anos a 7 anos e 11 meses de idade.



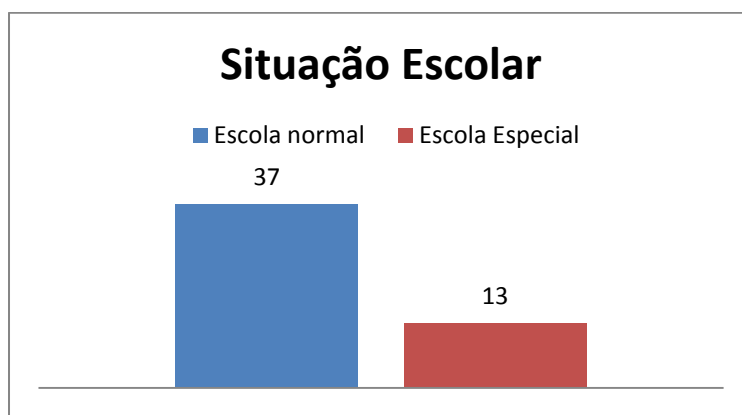
Sobre o implante coclear, a maior parte da população (42%) afirma que levou de 2 a 3 anos entre o diagnóstico de surdez e a cirurgia de implante coclear. Apenas uma criança (2%) teve o intervalo de 8 anos entre o diagnóstico e a cirurgia.



A idade de diagnóstico da surdez variou entre quatro meses de idade e três anos de idade

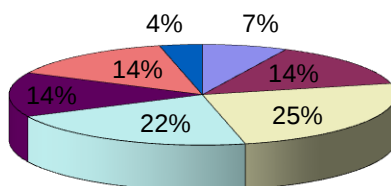
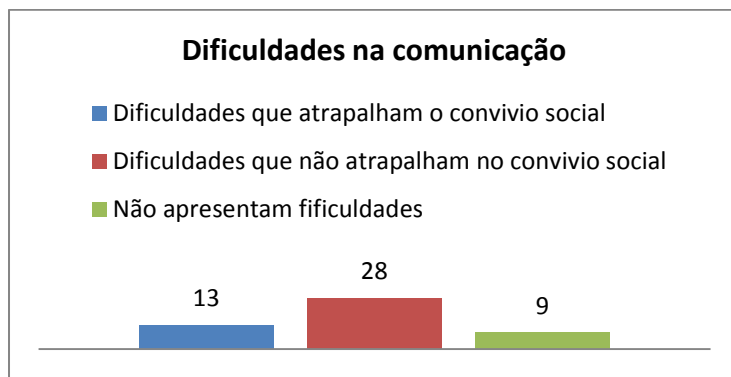


Em relação à situação escolar, a maioria das famílias relata que a criança possui atraso escolar. Quanto ao tipo de escola, as crianças frequentam mais a escola normal do que a especial.



Quanto à comunicação, antes do uso do implante coclear os pais relatam que havia maior dificuldade na comunicação atrapalhando o convívio social. Depois do implante, essas dificuldades diminuíram.

Em relação à forma de comunicação atual, os pais relatam que as crianças estão mais atentas e se comunicam melhor, apesar de algumas ainda precisarem usar sinais ou LIBRAS para se comunicarem.



•70, 73% das pessoas entrevistadas afirmam que os pediatras procurados para confirmação do diagnóstico não acreditaram que a criança era deficiente auditivo

- | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------|
| ■ Com 4 meses | ■ Com 6 meses | ■ Com 8 meses |
| ■ Com um ano | ■ Com um e seis meses | ■ Com dois anos |
| ■ Com 3 anos | | |

Na entrevista foi perguntado sobre outras deficiências relacionadas com a surdez, algumas apresentam autismo, paralisia cerebral e hiperplasia adrenal.

Quanto à prática esportiva a maioria das crianças não pratica nenhum tipo de esporte antes e depois da cirurgia de implante coclear, mas as crianças que fazem alguma atividade física praticam futebol, natação, judô, taekwondo, tênis, basquete e a maioria pratica educação física na escola.

O lazer antes do implante coclear nessas crianças era mais limitado, elas brincavam mais sozinhas, mas depois da cirurgia essas crianças começaram a ter contado com os amigos e familiares, então as atividades de lazer aumentaram. Entre as brincadeiras preferidas das crianças estão: brincar com os amigos, jogos, vídeo game, internet, desenhar, jogar bola, ir à praia e andar de bicicleta.

De acordo com as pessoas que responderam à entrevista, antes do implante as principais fontes de exclusão e/ou discriminações eram: creches/escolas, crianças, adultos. Depois da cirurgia, no entanto são relatadas as seguintes fontes: escola, crianças, adultos e familiares.

Durante a pesquisa foi perguntado aos entrevistados sobre a possibilidade de existir um espaço de referência para os usuários e suas famílias, ao que a maioria dos entrevistados afirma ser importante a criação de um espaço referência. Outro item que reforça essa importância é a afirmação sobre a disponibilidade de frequentar o espaço, uma vez que grande parte da população afirma que iria mesmo que o lugar fosse longe de suas casas

Outras questões levantadas pelos entrevistados foram: necessidade de orientação e falta de informação de profissionais da área da saúde (principalmente os pediatras). Dessa forma, surgiu a preocupação com a intervenção social, visando à conscientização sobre a surdez e o implante coclear. Buscou-se também compreender se a demanda se estendia a aspectos psicossociais, o que foi confirmado.

A partir do que foi apresentado na pesquisa podemos concluir que existe a demanda por parte dos usuários de implante coclear de um espaço de referência para os usuários do dispositivo.

ANEXO V

Formulário de Entrevista realizada no domicílio do Usuário de Implante Coclear

Entrevista com pacientes e familiares que receberam implante coclear, residentes na cidade de São Paulo com idade entre 5 e 13 anos.

I. Identificação do Paciente:

Nome do paciente		Idade		Sexo	
Endereço					
Nome da mãe					
Nome do pai					
Escolaridade		Estado de origem		Data de nasc.	
Data de nascimento		Religião		Raça	

2. Com quem o paciente reside:

() família de origem () família substituta () outros familiares: Especificar parentesco_____

3. Quem é o responsável pelos cuidados diários do paciente?

() mãe () babá/empregada () outros, especificar:_____

4. Renda familiar

() menor de 1 Salário () de 1 a 3 salários () de 4 a 7 salários () 7 a 10 salários () mais de 10 salários

II. Identificação de nível de socialização e independência atual:

1. Frequenta Escola: () sim; () não; Frequenta Escola Especial ()sim ()não
Trabalho ()sim; () não

Em caso de resposta negativa, Por quê?_____

2. Pratica Esporte: () sim; Qual?_____

() não; Por quê?_____

3. Frequenta Clubes/associações () Sim Quais?_____ Não ()

4. Participa das decisões familiares () sim, de que forma?_____ () não,
Por quê?_____

5. O que gostava de fazer nos momentos de lazer?

6. Participa de festas e eventos ()familiares () vizinhos () amigos () festas escolares

No caso de negativa por quê?_____

7. Sente-se excluído ou discriminado por alguém ou algum grupo? () Não ()Sim No caso
positivo por quem?_____

8. Existe alguma atividade que necessite de apoio de alguém? Em caso afirmativo qual é por
quê?_____

9. Como é a comunicação com outras pessoas:

() Possuem dificuldade de entender o quer dizer;

() Possuem dificuldade de entender o quer dizer, mas não atrapalha a interação social

()Não possui dificuldade

III. Identificação de nível de socialização e independência antes do implante:

1. Frequentava escola: () sim; () não; Trabalho ()sim; () não

Em caso de resposta negativa, Por quê?_____

2. Praticava Esporte: () sim; Qual?_____

() não; Por quê?_____

3. Frequentava Clubes/associações () Sim Quais?_____ Não ()

4. Participava das decisões familiares () sim, de que forma?_____ () não,
Por quê?_____

5. O que gostava de fazer nos momentos de lazer?

6. Participava de festas e eventos ()familiares () vizinhos () amigos

No caso de negativa por quê?_____

7. Sentia-se excluído ou discriminado por alguém ou algum grupo? () Não ()Sim No caso
positivo por quem?_____

8. Existia alguma atividade que necessite de apoio de alguém? Em caso afirmativo qual é por
quê?_____

9. Como era comunicação com outras pessoas:

() Possuíam dificuldade de entender o que quer dizer;

() Possuíam dificuldade de entender o que quer dizer, mas não atrapalha a interação social

()Não possuía dificuldade

IV. Avaliação do uso do dispositivo:

1. Frequentou os retornos pós ativação () Sim () Não

Se não por quê? _____

2. Qual o modelo de implante que você usa?

() Nucleus Freedom () 3 G () _____

3. Seu aparelho quebra com frequência() Sim () Não

Se sim Qual a media? _____ Quanto tempo ficou sem? _____

4. Você está usando o aparelho () sim não ()

5. No Caso de sim, qual a frequência diária de uso?

() Cerca de duas horas; () Cerca de quatro horas () Cerca de oito horas; () O tempo todo.

6. No caso de negativa, qual o motivo? _____

7. Gostaria de relatar algo referente a este assunto:

_____.

O procedimento foi realizado por:

() atendimento no SUS: () Atendimento por convênio medico/particular:

8. Como Você avalia o seu grau de satisfação com o atendimento que você recebeu?

() muito bom; () bom; () regular; () péssimo

Por quê? _____

VI. Estímulo da comunicação:

1. Quando seu filho solicita um objeto você atende de que forma:

- () Como o conheço muito bem só de olhar , já sei o que ele quer e prontamente o atendo;
- () Ele aponta para o objeto e eu atendo;
- () Atendo quando ele procura verbalizar o seu pedido, procurando estimular a comunicação Verbal;

2. Quando você se comunica com seu filho(a), de forma você procede:

- () O chama e fala seu recado de onde está.;
- () Utiliza sinais e verbaliza;
- () Fala olhando para ele, com gesticulações naturais, mostrando o objeto, e repetindo o nome do objeto por varias vezes utilizando frases diferentes.

VII. Dificuldades em lidar com a deficiência auditiva.

Quando você percebeu que seu filho era deficiente auditivo?

- () Desde de o Nascimento.
- () Percebia que ele não respondia aos barulhos porem achava que ele fosse desligado, distraído. Tendo levado _____, para buscar ajuda.
- () As pessoas me alertavam mas demorei para acreditar, que meu filho não ouvia, tendo levado:_____, para acreditar.

VIII. Possui dificuldade em lidar com o cotidiano após o implante:

- () Não após o implante as terapias com a fonoaudióloga me deram todo o suporte e não tive situação que considereei difícil;
- () As terapias com a fonoaudióloga me ajudaram muito, porem tive problemas na escola, clubes, outros e me senti muito só, pois não tinha a quem recorrer para me auxiliar;

IX. Necessidade de um Centro de Referencia para pacientes implantados:

1. Se fosse criado um serviço de atendimento como um centro de referencia, para oferecer atendimento ao seu filho com atividades, recreativa, culturais, esportivas, oficinas variadas que contribuiriam para melhoria da comunicação verbal e escrita, a inclusão social e ainda lhe desse suporte para lidar com situações do cotidiano, você consideraria:

() Necessário e de grande importância; () Importante () pouco importante () desnecessário

Por quê? _____

X. Caso este serviço seja criado, você levaria e estimularia seu filho a frequentar:

() Sim mesmo que seja longe e tenha que pegar condução;

() Sim, apenas se fosse perto;

() Sim, mesmo que fosse longe;

() Não pois acho que meu filho não possui necessidade de um espaço especial.

Entrevista aplicada em:

Participação do paciente() () usuário de implante bilateral () usuário de implante unilateral

Responsável: Sr.(a) _____

Grau de parentesco() Mãe () Pai () Avó () Tia () Outros: _____

Entrevistador:

Data ____/____/2010.

ANEXO VI

Termo de Abertura de Projeto

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

Projeto: Captação de Recursos		Relator: Luciana
Por que: justificativa do projeto, alinhamento estratégico, antecedentes e/ou contexto	<u>Antecedentes:</u> O PEE almeja a sustentabilidade dos Projetos bem como sua ampliação. <u>Justificativa:</u> Desde o início do PEE a equipe desconhece o planejamento do investimento do setor de responsabilidade social da empresa Politec Saúde. Pensando nisso, no comprometimento profissional quanto à continuidade dos projetos, nos benefícios que as famílias recebem por participarem e fazerem uso do serviço e vislumbrando um futuro promissor do PEE, receio que intempéries financeiras ou qualquer outra adversidade possa abalar o investimento e o projeto tenha que terminar. Acreditando nas reais possibilidades de ampliação dos projetos desenvolvidos nos programas, a falta de planejamento pode por em risco todo o trabalho já desenvolvido além de envolver questões subjetivas do indivíduo que são imensuráveis. <u>Alinhamento estratégico:</u> Planejar estrategicamente, diversificar a fonte de captação, implementar e gerir, levando em consideração a análise de conjuntura em consonância com o mundo.	
Quem: governança e principais interessados (stakeholder)	<u>Governança:</u> Coordenação do PEE, Diretoria do PEE <u>Principais interessados:</u> Diretos: crianças, famílias, equipe, Politec Saúde, PEE Indiretos: Prefeitura Local, Secretarias Municipais, grupos de implantados, sociedade	
Quando: prazo inicial, final e datas-marco (milestones)	<u>Início:</u> Janeiro 2014 <u>Datas marco:</u> julho 2014, janeiro 2015, julho 2015 <u>Final:</u> Dezembro 2015	

Onde: abrangência do projeto (geográfica, afetados)	São Paulo (projeto piloto), com possibilidade de amplitude para todo o Brasil
O que: objetivos, resultados e benefícios do projeto	<u>Objetivos:</u> <u>Objetivo do projeto:</u> Desenvolver um planejamento estratégico de captação de recursos para garantir a sustentabilidade do PEE. <u>Objetivos específicos:</u> - Levantar formas de gestão estratégicas capazes de permitir a estabilidade do projeto. - Planejar uma captação de recursos com o objetivo de manter o trabalho e o atendimento a famílias usuárias dos serviços do projeto. - Explorar distintas formas de captação de recursos - Reconhecer e descrever quem deve ser o captador de recursos <u>Resultados:</u> - Aquisição de recursos para implementar novos projetos. - Ampliação das ofertas de vagas de atendimentos - Investimento na formação continuada de profissionais - Possibilidade de estruturar um plano de carreira - Sustentabilidade do espaço físico. - Adquirir recursos pessoais, financeiros e materiais. <u>Benefícios:</u> - Credibilidade para receber investimentos e doações. - Melhoria no atendimento, e na divulgação dos serviços. - Satisfação das famílias; - Transparência na prestação de contas dos recursos para manutenção e ampliação de outros investidores - Fortalecimento do negócio/marca faz a organização ser conhecida

Como: escopo do projeto – <i>todo e apenas o trabalho requerido</i> para atingir o O QUE	Utilizar formas de abordagem: mala direta divulgar projetos específicos, promover campanhas especiais; organizar doações planejadas; Estudar potenciais doadores prováveis e possíveis; Promover eventos para captar recursos;
Quanto: orçamento a investir no Projeto	Horas de trabalho dos profissionais de captação de recursos, despesas com telefonia, internet, deslocamentos para reuniões, despesas com estacionamento e estadias, valores sob consulta.

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

Projeto: Projeto Parceiros Financiadores		Relator: Luciana Scarabeli
Por que: justificativa do projeto, alinhamento estratégico, antecedentes e/ou contexto	<u>Justificativa</u> - A abertura do termo de projeto para parceiros e financiadores se faz necessário pois através destes é que teremos a possibilidade de continuar investindo na elaboração de projetos que tenham como objetivo atender a sociedade, promovendo assim qualidade de vida e inclusão social. <u>Antecedentes/ contexto:</u> - transição de programa de responsabilidade social (PEE) para Instituição (IEE); - buscar a qualificação de OSCIP - <i>Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Lei 9790- março 1993 (poder público fiscaliza)</i> <u>Alinhamento estratégico:</u> Planejar a elaboração dos projetos que entraram na concorrência pelos recursos;	

	Participar de editais de licitação (BNDS) Criação do Instrumento particular de doação; Criação do Instrumento particular de comodato;
Quem: governança e principais interessados (stakeholder)	<u>Governança:</u> - Gestor de projetos, coordenador do IEE, presidência e conselhos deliberativos <u>Principais interessados:</u> - Empresas jurídicas tributadas pelo lucro real que tenham interesse por abater as doações do Imposto de renda; - Pessoas físicas - Equipe IEE - Diretoria IEE - Famílias/ usuários de IC - Sociedade; - O Estado;
Quando: prazo inicial, final e datas- marco (milestones)	<u>Início:</u> Fevereiro/ 2014 <u>Planejamento:</u> - Definição dos projetos que irão participar dos editais;
Onde: abrangência do projeto (geográfica, afetados)	Todo território nacional com vistas para expansão para o exterior.
O que: objetivos, resultados e benefícios do projeto	<u>Objetivos:</u> O projeto de parceiros e financiadores pretende identificar os interessados em direcionar suas doações em projetos que sejam de interesse público, para assim se beneficiarem com isso das deduções do imposto de renda.

	<u>Benefícios:</u> - ampliação de projetos da IEE; - aumento do número de serviços e de atendidos; - participação efetiva na sociedade civil; - disseminação do conhecimento; - benefícios tributários (imunidades e isenções); - incentivos fiscais para doadores, dirigidos aos financiadores de projetos sociais; - conforme a lei prevê, dedução do valor integral do valor das doações como despesa operacional até o limite de 2% do lucro operacional bruto <u>Riscos:</u> - desinteresse das empresas em financiar projetos que atendam nosso público-alvo. - falta de planejamento estratégico - captação de recursos ineficaz; - devolução de recursos financeiros; - a prestação de contas deve ser bem gerida para não correr o risco de ter que devolver sem ter sido gasto com o projeto para o qual a verba foi destinada; - recursos com destinos pré-estabelecidos nos projetos específicos;
Como: escopo do projeto – <i>tudo e apenas o trabalho requerido para atingir o O QUE</i>	- Participar de conselhos e registrar os projetos nos Fundos de Direitos da Criança e do Adolescente; - Elaboração e divulgação dos nossos projetos; - Estabelecer redes com instituições congêneres;
Quanto: orçamento a investir no Projeto	-

MARCO LÓGICO

Descrição Sumária	Indicadores verificáveis	Meios de Verificação	Premissas Importantes
Objetivo Geral O Projeto de voluntariado do Programa Espaço Escuta pretende mobilizar e envolver profissionais e pessoas que estejam interessadas em dedicar seu tempo, seus conhecimentos e habilidades específicas propiciando aos usuários a oportunidade de trocarem experiências e valores, de maneira apaixonada e motivadora. Propõe-se a atuar dentro de um espaço estimulador da comunicação oral e da interação social de usuários de implante coclear e de seus cuidadores e familiares. Para cumprir essa missão participarão de atividades lúdicas, oficinas, grupos e orientações, sempre voltados para a melhoria da comunicação e consequentemente, da qualidade de vida do usuário.	Indicadores de Impacto: A mobilização dos colaboradores agregará competências em prol de ações de interesse comum. Redução dos seguintes fatores: discriminação, indiferença e exclusão social. Acréscimo do sentimento e da atitude solidária entre os envolvidos;	Divulgação e pesquisa de campo junto ao público interno da empresa. Termo de adesão preenchido pelos interessados no projeto. Efetivação dos convocados após reunião inicial.	Existência de Política de Atribuições e de RH. Política de atividades voluntárias conforme legislação vigente. Garantir a execução das atividades conforme o Estatuto da Criança e Adolescente (ECA)
Objetivos do Projeto O projeto de voluntariado tem como objetivo apoiar a	Indicadores de Efetividade: Envolvimento de	Pesquisa de satisfação aplicada aos	Existência de parceiros comprometidos

intervenção social que nasce com a proposta de ser um local de acolhimento e referência para os usuários de implante coclear, assim como de pessoas que buscam informações sobre o dispositivo. Criar condições para que os colaboradores da empresa Politec Saúde se envolvam no setor de responsabilidade social da empresa; Contribuir para o aumento do espírito de equipe, motivação, confiança, respeito e admiração pela empresa onde trabalham; Propiciar espaços de atuação para que os voluntários realizem atividades que agreguem ações que gerem compromisso social e o desenvolvimento dos seus usuários.	aproximadamente 30% dos colaboradores nas atividades voltadas ao setor de responsabilidade social da Politec Saúde. Mais de 50% dos usuários de implante coclear serão atendidos por meio deste serviço. Ampliação da capacidade de atendimento do Programa Espaço Escuta, com novos grupos, horários, e plantões. Manutenção do projeto até sua conclusão.	usuários de implante coclear e seus cuidadores. Registros históricos através de fotos, vídeos, relatórios e pareceres; Reuniões mensais de equipe;	com a proposta apresentada. Plano de Trabalho do voluntariado constando critérios transparentes e de conformidade com a Política de RH da mantenedora.
Resultados Curto prazo (6 meses): - Divulgar o serviço; - Elaborar manual de entrevista e ficha para que os interessados se inscrevam; - Elaborar treinamento para os futuros voluntários;	Indicadores de desempenho: Estimular a participação do colaborador, garantindo sua permanência no projeto.	Registros: de reuniões / Atas; Lista de frequência Índice de participação do voluntários;	Garantia da manutenção do Projeto por parte da mantenedora conforme determinado.

- Localizar e diagnosticar parcerias; - Estabelecer acompanhamento e equipe interna de trabalho; Médio prazo (24 meses): - Criar instrumentais de acompanhamento e avaliação; - Maior interação e sólida entre os voluntários, equipe técnica e usuários; - Capacitação periódica do grupo de voluntários; Longo prazo (48 meses) - Desdobramentos do projeto - Auto sustentabilidade do projeto. Atividade	Maior envolvimento dos pais e um sentimento de coparticipação com os voluntários. Garantir que pelo menos 70% dos atendidos apresentem aprendizado satisfatório. Ampliação do trato social entre os implantados e o mundo exterior representado pelos voluntários. Indicadores Operacionais:	Avaliação de participação dos voluntários através de um ranking de novas ideias;	
Planejamento interno entre os setores de RH, DP, contabilidade e presidência e equipe técnica do PEE, buscando uma contra partida da empresa na implementação do projeto. Divulgação do projeto de voluntariado em sites, rede pública, centros acadêmicos; Recrutamento e seleção do	Qualidade das atividades realizadas pelos colaboradores com pelo menos 80% de aprovação. Utilização apropriada dos recursos materiais e humanos dentro das ações do	Ficha de avaliação das atividades Controle de ficha de adesão oriundo dos sites, rede,	Participação ativa da família ou cuidador. Comprometimento do voluntário para com o Projeto. Divulgação das ações para fins de visibilidade do Projeto.

grupo piloto; Estabelecimentos do contrato de voluntariado com as especificidades; Acompanhamento efetivo das primeiras atividades Sequencia do projeto;	projeto -80%.		
---	----------------------	--	--