

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO

HIGOR CORRÊA GIMENES

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM ONG DE PEQUENO PORTE:
CASO DA ONG HOSPITALHAÇOS

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2012

HIGOR CORRÊA GIMENES

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM ONG DE PEQUENO PORTE:
CASO DA ONG HOSPITALHAÇOS

Dissertação apresentado à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Hamilton Pozo.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2012

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Hamilton Pozo, meu orientador, que, em meio a longas reuniões indicou-me os caminhos a serem seguidos.

Ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa pelos ensinamentos.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP.

Minha gratidão ao Mario Eduardo Paess, coordenador da ONG Hispitalhaços.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar as principais características que envolvem a questão da sobrevivência de pequenos empreendimentos sociais, relacionados com a utilização de modelos de gestão estratégica. A pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: a utilização de um modelo de gestão estratégica em uma organização não governamental (ONG) é fator que contribui para sua sobrevivência? Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, apoiando-se em referencial bibliográfico e no depoimento de gestores da organização objeto do estudo. O objetivo principal foi propor a aplicação de um modelo de gestão estratégica, entre outros possíveis, em uma ONG de pequeno porte, como fator de influência para sua continuidade e sobrevivência. Dada a grande transformação ocorrida na sociedade, diante de problemas identificados tais como a desigualdade social, as organizações do Terceiro Setor tornam-se elos importantes para o seu desenvolvimento socioeconômico equilibrado. Isso com o objetivo de apoiar a sociedade e as empresas a exercerem práticas e ações sociais, para que os resultados obtidos possam ser transformados em melhoria da qualidade de vida e facilitar o acesso a novos recursos para a comunidade. Neste cenário, surgem os empreendedores sociais, com o objetivo de realizar mudanças em áreas diversas como educação, meio ambiente, cultura, saúde, ou mesmo na humanização hospitalar, foco da ONG estudada no presente trabalho. O desenvolvimento, a formalização e a importância crescente do Terceiro Setor apontam, também, para a necessidade das organizações sociais pertencentes a este segmento, de buscar aprimoramento em sua gestão. Tal aperfeiçoamento visa criar uma perspectiva estratégica e, também, de demanda por uma análise de desempenho de seus resultados operacionais. Nesta pesquisa foi estudada a ONG Hospitalhaço localizada na cidade de Campinas/SP. E como resultado deste trabalho, obtiveram-se novas diretrizes para a melhor gestão da ONG estudada, traduzindo-se em base para sua sobrevivência, através da implementação de um consistente processo de gestão estratégica.

Palavras-chave: empreendedorismo social; Terceiro Setor; gestão estratégica.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the main characteristics that involve the question of the survival of small social enterprises, related to the use of a strategic management model. The research sought to answer the following question: using the model of strategic management in an NGO is a contributing factor to their survival? This is a case study of a qualitative nature, relying on bibliographic references and the testimony of the coordinator. The main objective was to propose the application of strategic management in a Non-Governmental Organization (NGO) small, to contribute to their survival. With the great changes occurred in society, identified as facing problems such as social inequality, Third Sector organizations become important links for their development, aiming to support the society and enterprises exercise practices and social actions for the results obtained can be transformed into improved quality of life and facilitate access to new resources for the community. In this scenario, there are social entrepreneurs, aiming to make changes in such diverse areas as education, environment, culture, health, or even in hospital humanization, focus of the NGOs studied in this work. The development, formalization and the growing importance of the Third Sector also points to the need for these groups in seeking improvements in its management, aiming at a strategic perspective and also the demand for a performance analysis of operating results. This research studied the NGO Hospitalhaço located in Campinas / SP. It is the result of this work has provided new guidelines for better management of the NGOs studied, translating into a basis for their survival, through the use of a structured strategic plan.

Keywords: social entrepreneurship; Third Sector; strategic management.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas, viii

Lista de Quadros, ix

Lista de Figuras, x

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO, 11

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA, 16

- 2.1 Terceiro Setor, 17
- 2.1.1 Terceiro Setor: abordagem histórica e conceitual, 17
- 2.1.2 Gestão organizacional do Terceiro Setor, 22
- 2.1.3 Gestão social, 28
- 2.1.4 A importância do Terceiro Setor para a economia, 30
- 2.2 Modelo de gestão estratégica, 33
- 2.2.1 Modelo de gestão estratégica como instrumento de gestão, 34
- 2.2.2 Planejamento estratégico no Terceiro Setor, 36
- 2.2.3 Modelo de gestão e planejamento estratégico, 37

Capítulo 3 – METODOLOGIA, 40

- 3.1 Metodologia adotada, 41
- 3.2 Amostra e seleção, 42
- 3.3 Instrumentos de coleta de dados, 42
- 3.4 Tratamentos dos dados, 43

Capítulo 4 – ANÁLISE E PRINCIPAIS RESULTADOS, 44

- 4.1 Histórico da ONG, 45
- 4.1.1 Projeto de humanização hospitalar, 46
- 4.1.2 Brinquedotecas implantadas e administradas, 48
- 4.2 Diagnóstico estratégico da ONG Hospitalhaços, 48
- 4.2.1. Situação encontrada, 49
- 4.2.2. Processo de Formulação de um modelo de gestão estratégicas, 53
- 4.2.2.1. Recursos Financeiros, 54
- 4.2.2.2. Entropia ou nenhuma (falta) comunicação, 55
- 4.2.2.3. Ações descoordenadas e sem documentação, 57
- 4.2.2.4. Indefinição de cultura de trabalho, 58
- 4.2.2.5. Falta de uma liderança (coordenadores e líderes), 59
- 4.2.2.6. Eleição de novos líderes, 60
- 4.3. Principais resultados, 60
- 4.3.1. Modelo de gestão proposto, 60
- 4.3.1.1. Organização com fronteiras ampliadas, 62

- 4.3.1.2. Hierarquização das atividades e decisões, 64
- 4.3.1.3. Parcerias e alianças estratégicas, 65
- 4.3.1.4. Tecnologias da Informação, 71
- 4.3.1.5. Indicadores de gestão, 73
 - 4.3.1.5.1. Indicador de atendimento, 74
 - 4.3.1.5.2. Monitoramento de projetos, 74
 - 4.3.1.5.3. Arrecadação financeira, 75
 - 4.3.1.5.4. Captação financeira, 75
 - 4.3.1.5.5. Recurso financeiro per capita, 76
- 4.3.2. Resultados gerados após implantação do modelo de gestão, 76
- 4.3.3 Uma visão de futuro, 77

Capítulo 5 - CONCLUSÃO, 80

- 5.1 Conclusões específicas, 82
- 5.2 Sugestão para futuros trabalhos, 83

REFERÊNCIAS, 84

APÊNDICES, 88

- Apêndice 1 Transcrição dos principais trechos da entrevista realizada com o coordenador da ONG HOSPITALHAÇOS, I
- Apêndice 2 Questionario de entrevista, IV
- Apêndice 3 Casos vivenciados pelo autor nos hospitais.VII

ANEXOS, 89

- ANEXO 1 Reconhecimento por parte da empresa IBM pelo trabalho desenvolvido dentro da ONG Hospitalhaços, i
- ANEXO 2 Agradecimento da ONG pela implantação do modelo estratégico, ii
- ANEXO 3 Ficha de cadastro de voluntários, iii
- ANEXO 4 Solicitação de contribuição a IBM, v
- ANEXO 5 Solicitação de contribuição a IBM – Celebration of Service, vi
- ANEXO 6 Estatuto da Hospitalhaço, vii

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Distribuição de voluntários por hospitais, 46

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Tipos de entidades que compõem o Terceiro Setor, 19
- Quadro 2 – Desafios de gestão para organizações do Terceiro Setor, 25
- Quadro 3 – Características de gestão das organizações do Terceiro Setor, 27
- Quadro 4 – Ordem decrescente de dificuldade e suas descrições, 53
- Quadro 5 – Situação encontrada, 54
- Quadro 6 – Situação atual após implantação do plano estratégico, 77

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Organograma da ONG Hospitalhaços, 50
- Figura 2 – Diagrama representativo do modelo de gestão, 62
- Figura 3 – Ampliação da cadeia produtiva junto as instituições externas, 63
- Figura 4 – Hierarquização das atividades e decisões, 64
- Figura 5 – Parcerias e alianças estratégicas, 66
- Figura 6 – Uso estratégico das tecnologias da informação, 72
- Figura 7 – Indicadores de gestão e de desempenho, 73
- Figura 8 – Parceria com a instituição de ensino, 78
- Figura 9 – Atuação dos colaboradores na configuração organizacional da HOSPITALHAÇO, 79

CAPÍTULO 1

1- INTRODUÇÃO

Objetivo geral

Objetivos específicos

Neste capítulo foi apresentada uma visão geral da Dissertação. São explicitados seus objetivos gerais e específicos.

INTRODUÇÃO

Em resposta às necessidades da sociedade contemporânea de solução de problemas públicos, onde o governo pouco ou nada atua, surgiram as ONG's, cujas iniciativas estão agrupadas sob o que é conhecido genericamente como o Terceiro Setor. Este termo é comumente empregado para definir as iniciativas privadas de cunho social sem fins lucrativos, que apesar de ainda não representarem uma fatia considerável das organizações sociais, já preenchem parte da lacuna deixada pelo governo em áreas como saúde, habitação, alimentação, educação, entre outras. Essa reunião de pessoas com interesses públicos comuns vem ao encontro das necessidades e carências que a população enfrenta, tornando-se, assim, uma alternativa para resolução de problemas sociais.

Salamon (2012) propôs uma estrutura para essas entidades, que poderiam ter por objetivos reduzir a pobreza, fornecer serviços essenciais à população, proteger o meio ambiente ou disseminar a cultura.

A atividade do Terceiro Setor em tudo se assemelha à atividade surgida entre os séculos XIX e XX na França, quando comunidades juntamente com governo e sociedade civil promoveram melhorias nas áreas de educação e saúde. Com isso, foi possível perceber que essa é uma atividade que protagoniza a mudança da comunidade nos âmbitos sociais, econômicos e éticos. Contudo, essa atividade no Brasil ainda acontece de maneira tímida havendo poucos exemplos de trabalhos sólidos gerando uma mudança social. Esse comportamento está relacionado ao fato de serem as atividades do Terceiro Setor autossuficientes e buscarem soluções para problemas da sociedade (OLIVEIRA, 2007).

O empreendedorismo social já possui seu espaço na estrutura de qualquer comunidade, tendo em vista os problemas gerados pela exclusão social. Conforme afirma Drayton (2010), fundador da Ashoka e criador da expressão ‘empreendedor social’, hoje 2% da população mundial controlam as mudanças como empreendedores sociais.

As ações tomadas pelos empreendedores sociais são capazes de causar mudanças essenciais na comunidade onde atuam. De acordo com Schindler e Naigeborin (2004), o protagonismo social ainda funciona como melhoria nos problemas ocasionados pelo desenvolvimento desenfreado. Oportunidades são criadas para a população menos privilegiada e que enfrenta situações de risco.

O Terceiro Setor tem conquistado mais espaço dentro da mídia segmentada, como jornais, revistas e programas televisivos, que tratam o assunto com seriedade. Para Dias (2012), atualmente as questões voltadas à responsabilidade social vêm se tornando uma forma importante de gestão, pois demonstram que não se transformaram em um modismo, mas em um novo modelo de conceito entre as organizações e a sociedade.

Isso denota o aumento da relevância desse setor dentro das comunidades. O crescimento nas fontes de informação faz com que as Organizações Não Governamentais (ONGs) possam se munir de dados mais específicos para planejar suas atividades, organizando melhor sua estrutura de trabalho. (SCHINDLER e NAINGEBORIN, 2004). Dessa maneira, o trabalho desenvolvido por essas entidades acaba por interagir com governo, população e empresas do setor privado.

Conforme Melo Neto e Brennand (2004), para que as ONGs possam cumprir seus objetivos, é necessário criar um canal de comunicação entre sociedade e o governo, sendo preciso que elas adotem modelos de gestão. Com esse modelo, as organizações sem fins lucrativos podem administrar os aspectos sociais e financeiros.

O planejamento estratégico das ONGs começa a se fazer necessário dentro do contexto de evolução global, contudo essa ação não é garantia para fazer com que as entidades obtenham êxito em seus resultados. Essa posição é colocada por Tenório (2006), que defende que o planejamento estratégico deve ser voltado para uma visão ampla e de longo alcance e

deve ser utilizada para definir o sucesso do projeto. Essas ações envolvem todos os interessados em seus resultados, sendo eles administradores, fornecedores de materiais, população atendida ou o governo que subsidia o projeto.

Richardson (2007) defende que as organizações não governamentais usam um modelo estratégico para que possam alcançar seus objetivos junto à comunidade onde estão inseridas. Com essas atitudes, as organizações têm a possibilidade de realizar seus projetos de maneira proativa, ou seja, gerar renda para que a ONG possa arcar com seus gastos. Dessa maneira, os planejamentos em longos prazos e os objetivos se tornam mais evidentes, sem que problemas financeiros consumam mais tempo que a meta de melhoria de um setor da sociedade.

Algumas ações são tomadas para que as ONGs possam gerar receitas e fazer com que seus projetos possam ser colocados em prática. O conjunto de medidas a serem seguidas visa fazer com que as entidades tenham autonomia para preconizar novas ações junto à comunidade e estabelecer novas parcerias. Nesse contexto, as organizações precisam pensar em projetos que vão ao encontro da filosofia dos *stakeholders* interessados direta ou indiretamente nos resultados da ONG.

Para criar novos recursos, novas maneiras de arrecadação, novos projetos, novos voluntários, as organizações unificam diferentes tipos de processos que visam garantir sua sobrevivência. Diante desta colocação, surgiu a principal pergunta da pesquisa: a utilização do modelo de gestão estratégica em uma ONG é um fator de sobrevivência?

A pesquisa é de natureza qualitativa, tendo sido aplicada técnicas de análise de conteúdo para interpretação dos dados obtidos através de um estudo de caso realizado na ONG Hospitalhaços. A metodologia utilizada teve por base a proposta de Vieira (2004), o resultado da pesquisa é disponibilizado a todos os envolvidos e interessados (delineamento, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados).

Dada a importância dos modelos de gestão aplicados aos empreendimentos sociais, os objetivos desta pesquisa são explicitados a seguir.

Objetivo geral:

- a comprovação de utilização de um modelo de gestão estratégica para a sobrevivência de uma ONG de pequeno porte;

Objetivos específicos:

- avaliar os principais problemas no processo de implantação de um modelo de gestão estratégica em uma ONG de pequeno porte;
- avaliar os principais problemas que uma ONG de pequeno porte enfrenta em sua sobrevivência.

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo este o capítulo da introdução. No capítulo dois temos a revisão bibliográfica, que da sustentabilidade a pesquisa onde foram tratados conceitos e teorias referentes à gestão estratégica e terceiro setor. No capítulo três é apresentado o método utilizado no trabalho, tratando do delineamento da pesquisa, do tratamento dos dados coletados e da localização. No capítulo quatro é apresentado o desenvolvimento da pesquisa e a análise dos resultados obtidos durante a implementação e pós-implementação do modelo de gestão na ONG. Por último o capítulo cinco, descreve as considerações finais e possíveis sugestões para a continuidade desse trabalho.

CAPÍTULO 2

2- REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Terceiro Setor

2.2. Gestão social

2.3. Modelo de gestão

Neste capítulo são explicitados dados sobre o surgimento e evolução do Terceiro Setor. E foram abordadas, ainda, técnicas relativas à gestão de organizações sociais do Terceiro Setor.

2.1. Terceiro Setor

No presente capítulo serão tratados o surgimento e a evolução histórica do Terceiro Setor, para contextualizá-las melhor na sociedade contemporânea. Com isso, é possível pautar o início dessa atividade e saber as razões pelas quais o homem sentiu a necessidade de empreender e se tornar um agente de mudança social. Faz-se necessária uma abordagem histórica e conceitual do assunto, para que a pesquisa esteja fundamentada e para elucidação de pontos importantes abordados por diferentes autores sobre o tema.

A gestão também será abordada por se tratar de um estudo sobre o Terceiro Setor, mais especificamente o empreendedorismo social. As organizações sociais vêm com uma nova proposta de mudança da comunidade onde estão inseridas e os artefatos da gestão são instrumentos auxiliares para alcançar esse objetivo, o que justifica sua inserção nesse estudo. A sobrevivência será um fio condutor para que gestão e organizações sociais possam coexistir, tendo em vista o fator econômico para manutenção e sobrevivência dessas organizações.

2.1.1 Terceiro Setor: abordagem histórica e conceitual

Segundo Tachizawa e Pozo (2011), várias mudanças estão ocorrendo nas atribuições do Estado tanto em esferas federais, estaduais e municipais. No Brasil, os movimentos sociais e políticos de esquerda foram os protagonistas para o surgimento do termo (FISCHER; FALCONER, 1998).

Conforme Dias (2012), o conceito de responsabilidade social apareceu na segunda metade do século dezanove, e sua consolidação foi feita no século vinte. Existe uma linha de pensamento defendida por Pereira (2006) que defende que a disseminação do Terceiro Setor esteja atrelada ao fato de uma mudança na configuração social, tendo hoje a comunidade mais atuante e ativa frente aos problemas existentes, algo que não acontecia no passado. O Estado passa a dividir a responsabilidade de assegurar o bem-estar social com o cidadão, que passa a

ser um agente de mudanças e de fiscalização. A sociedade passa a ter papel público não estatal, pois não pertence ao Estado, mas toma ações voltadas para o interesse geral.

Apesar do crescimento do Terceiro Setor no Brasil, o termo ainda não se consolidou, necessitando de uma melhor definição e que esteja ao alcance dos envolvidos nesse tipo de atividade. Salvatore (2004) defende que essas organizações têm ações que não são voltadas ao lucro, mas sim a questões como cidadania, emancipação, autonomia e atendem fundamentalmente os excluídos.

As organizações do Terceiro Setor se assemelham em características, como em ações e projetos, e, na maneira de conduzi-los frente à sociedade, como defende Albuquerque (2006):

- a) tomam ações diferentes do governo: multiplicam as iniciativas particulares;
- b) fazem contraponto às ações do mercado: os interesses coletivos começam a ser pautados;
- c) a dimensão dos elementos que as compõem aumenta: aumentam os valores político e econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos;
- d) compõem visão integradora da vida pública: criam sinergia entre ações públicas e privadas.

A realidade brasileira que se assemelha muito à norte-americana e ao restante da América Latina é que essas organizações atuam em um espaço que poderia ter auxílio público e privado. Áreas como a saúde, educação e assistência social poderiam ter influência pública, tendo em vista que o Estado tem a máquina a seu favor. No caso do setor privado, a ajuda poderia vir na geração de empregos, treinamentos e formas de conscientização social por meio de seus instrumentos de trabalho.

A definição de Terceiro Setor que melhor se aplica a esse estudo foi dada por Salamon (2012), que apresenta cinco características que, de alguma forma, devem estar presentes em organizações dessa natureza:

- a) organizadas: mesmo não sendo legalmente formalizadas, necessitam ter uma rotina de trabalho, possuir conselhos e realizar reuniões periódicas, com estruturas internas e objetivos formais;
- b) privadas: sem vínculo institucional com o governo;

- c) não distribuir lucros: todo lucro obtido deve ser revertido em benefício da organização ou comunidade;
- d) autogovernáveis: independentes, que possam ser sustentáveis, sendo independentes do setor público ou privado;
- e) voluntárias: com algum tipo de atividade voluntária, tanto no trabalho, quanto no financiamento (doações).

Segundo Silva (2010), o traço comum em organizações do Terceiro Setor é que todas possuem valores. Essas organizações são criadas por pessoas que estão dispostas a propor mudanças no âmbito social, sendo elas empreendedoras sociais. Essas organizações não distribuem os ativos da organização entre funcionários e proprietários, diferentemente de organizações privadas. Por outro lado, também não são controladas pelo poder público que delimitaria como esses recursos deveriam ser empregados. Desta forma, elas são também politicamente independentes, não sendo obrigada a seguir uma linha governista.

Após compreender as características e o contexto do Terceiro Setor, é necessário saber quais os tipos de entidades que compõem esse grupo e, segundo Muraro e Lima (2003), seguem as descrições das organizações que se encaixam nesse conceito:

Quadro 1 - Tipos de entidades que compõem o Terceiro Setor

Associação	São organizações voltadas aos interesses de um grupo de pessoas que possuem um mesmo ideal, ou um mesmo objetivo, podendo ser consideradas em função da variedade de atividades, como por exemplo, práticas esportivas, atividades culturais e atividades artísticas, sem nenhum tipo de lucro financeiro.
Organização filantrópica, beneficente ou de Caridade.	São organizações associadas à filantropia, voltadas exclusivamente para excluídos e enfermos, podendo haver uma estrutura como orfanato, abrigos, entidades sociais para distribuição de alimentos, creches, hospitais.
Organização Não-Governamental (ONG)	É uma organização que luta pelo direito de todos, colaborando para resolver problemas da comunidade, como por exemplo, a conscientização sobre determinado tema, atendimento as necessidades básicas da sociedade, e devendo sempre estar direcionada a terceiros.
Fundação privada	É uma organização formada por patrimônio privado, com o objetivo de servir a sociedade. Surge exclusivamente a partir de um patrimônio doado. Sua finalidade está distribuída entre trabalhos voltados à educação, qualidade de vida e saúde.
Sindicato	É uma organização formada em caráter profissional que possui empregados que defendem o interesse de um grupo de trabalhadores.

Fonte: Muraro e Lima (2003).

A partir da década de 90, dois fatores fortaleceram o Terceiro Setor no Brasil de acordo com Izuka e Sano (2004): a responsabilidade social das empresas e o incentivo privado em iniciativas da sociedade civil. Nesse caso, as empresas começaram a investir em campanhas, projetos sociais e iniciativas de interesse público. Por outro lado, o Governo Federal criou políticas de inclusão social e fomentou a disseminação do conceito “público não estatal”.

De acordo com a norma ISO 26000, (2009) a responsabilidade social é definida como:

“A característica essencial da responsabilidade social é a disposição de uma organização se responsabilizar e responder pelos impactos que suas atividades e decisões causem na sociedade e no meio ambiente. Isto implica comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade.”

Os empreendimentos sociais têm papel importante em atender às necessidades da sociedade para melhoria no desenvolvimento, bem como na melhoria social local. O Terceiro Setor tem papel fundamental para criação de uma sociedade mais igualitária e justa. Assim, torna-se um mecanismo para desenvolvimento econômico, político e social do país.

O crescimento dos problemas sociais se tornou a principal causa da exclusão social no Brasil de acordo Melo Neto e Froes (2002). Assim, o Terceiro Setor cresceu de maneira considerável, pois foi necessária uma nova postura dos agentes políticos e sociais. A mudança, no que tange a sobrevivência nas comunidades em geral, se faz necessária, colocando em voga o papel do empreendedor social. As comunidades de baixa renda se favorecem dessa prática que caracteriza o trabalho do Terceiro Setor, que por sua vez tem como principais ações:

- a) mudança na relação entre comunidade, governo e setor privado;
- b) mudança de atuação em benefício de comunidades menos favorecidas;
- c) oferta de oportunidades concretas de transformação a setores excluídos;
- d) redefinição dos padrões da sociedade;
- e) criação de novas parcerias com outros setores da sociedade;
- f) novos processos de geração de riqueza e de valores;
- g) melhoria do espaço público para assegurar o acesso de todos.

Salamon (2012) defende que o Terceiro Setor é um conjunto de organizações independentes, cujos lucros são revertidos dentro da própria entidade. Nesse tipo de

organização, há liberdade para que as pessoas possam escolher participar ou não de maneira voluntária. Elas não mantêm relação de sobrevivência com nenhum grau do governo, incluindo hospitais, educação e ONGs voltadas para o desenvolvimento humano.

De acordo com Carroll e Burke (2010), o Terceiro Setor tem como idéia complementar o trabalho exercido pelo governo. Esse exerce um papel regulador através da criação e fiscalização das leis, além de estabelecer políticas públicas. Ele complementa o setor privado, que tem como representante o mercado em si. O interesse desse setor é regido pelos indivíduos que o compõem, sejam como consumidores, funcionários ou beneficiários dos ativos dessa organização.

Apesar de grande parte das definições seguirem a mesma linha de pensamento, Montañó (2007) discorda da denominação Terceiro Setor como vem sendo empregada. De acordo com o autor, essa denominação possui lacunas quanto à sua origem e características, o que inviabilizaria o emprego do termo.

Essa idéia não é compartilhada por Salamon (2012) que defende que é natural que os líderes das organizações sejam mais instruídos, tendo em vista que os ideais e os processos de criação de uma organização requerem um grau de educação formal mais elevado. Contudo, ele reafirma a importância de envolver pessoas a partir das bases da sociedade. Assim, é possível evitar conflitos e tensões entre Terceiro Setor e governo.

De acordo com o ranking do Índice de Desenvolvimento Humano de 2011, o Brasil está na 84ª entre 187 países classificados pelos programas das Nações Unidas, que geram a avaliação da qualidade de vida, renda, educação em questões de evolução em todos os países observados. De acordo com as pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG, 2010), as entidades que concentram as maiores ONGs nos Países, identificaram que atualmente as organizações estão buscando capacitar e formar seus indivíduos, para atingir cada vez mais a sociedade e principalmente por contar com um público totalmente diversificado.

A seguir a análise da gestão e a eficácia das ações dos empreendimentos sociais, que foram estudados pela ótica da necessidade de transformação, elevando o Terceiro Setor a um

papel fundamental, sendo preciso que a gestão dessas organizações seja cada vez mais eficiente.

2.1.2 Gestão de organizações do Terceiro Setor

A gestão do Terceiro Setor está sendo estudada com a clareza e a complexidade que a área demanda. O foco nos empreendimentos sociais é fundamental, tendo em vista a natureza da organização que é objeto dessa pesquisa. Dessa maneira, almeja-se contribuir para uma melhor compreensão da maneira que o Terceiro Setor gerencia seus negócios.

Muitas organizações surgem de um compromisso firmado por pessoas que estão empreendendo ações voltadas à comunidade. Esse momento é denominado “fase de iniciativa”, que tem a informalidade e o entusiasmo como principal característica. De acordo com (SECCHI, 2009), isso acarreta em trabalhos que não são claros quanto a sua missão, bem como a visão e os valores da organização ainda não foram definidos, fazendo com que a gestão seja ineficiente. Muitas organizações têm se autodenominado assistencialistas e ajudado as comunidades mais pobres por terem notado a falta de definição de suas ações e projetos. A profissionalização dos serviços prestados tornou-se uma meta para essas organizações, que perceberam que a vontade de mudança por si só não é capaz de criar agentes de transformação social. Essa percepção fez com que o Terceiro Setor começasse a procurar modelos eficientes de gestão, deixando a informalidade de lado e trazendo um nível de profissionalização ao setor (FISCHER, 2004).

Um novo modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável, tendo como foco o cidadão comum que está nas empresas, no campo, na cidade, profissional liberal é defendido por Melo Neto e Froes (2002). Eles acreditam que seja necessário criar um novo tipo de desenvolvimento social, que seja diferente do atual modelo econômico, focando no desenvolvimento comunitário e integrado. O objetivo é dar autonomia às pessoas, grupos e comunidade para que possam criar maneiras de sobreviver, sendo cidadãos autossustentáveis e integrados a outros setores da sociedade, governo e setor privado.

Conforme citações de Melo Neto e Froes (2002) segue o que seria um modelo ideal:

- desenvolvimento de dentro para fora focando o indivíduo, seu valor e sua capacidade para inovar, transformar e empreender;
- desenvolvimento de baixo para cima, a partir da mobilização das pessoas que vivem em uma sociedade;
- centrado nas pessoas e nos grupos sociais, vendo-os como os únicos sujeitos legítimos do desenvolvimento;
- embasado nos valores da cooperação, da partilha, da reciprocidade, da complementaridade e da solidariedade;
- elegendo como principais ativos as qualidades humanas e os recursos materiais e naturais disponíveis na região.

A ação social empreendedora é aquela em que os indivíduos participam de atividades sociais, políticas e econômicas afetando a sua qualidade de vida, fazendo com que a comunidade se fortaleça. Para que o empreendedorismo social ocorra é necessário que haja um modelo de desenvolvimento e uma cultura de gestão. Conforme Vidal e Faria (2010) defendem que esse modelo deva abranger:

- a) trabalhos cooperativos, baseados em valores como a partilha, a complementação, a reciprocidade, a co-responsabilidade e a solidariedade;
- b) trabalhador individual e social como criação de valor;
- c) parcerias e redes sociais (cooperativas e de intercâmbio);
- d) cidadania ativa, em que os cidadãos tornam-se sujeitos do seu próprio desenvolvimento;
- e) democratização da propriedade, da gestão produtiva, da tecnologia, do crédito, da educação de qualidade e do acesso aos mercados;
- f) transformação das empresas em verdadeiras comunidades humanas;
- g) adoção, prática e disseminação de uma educação libertadora;
- h) disseminação de práticas participativas de gestão;
- i) adoção de um projeto comum de uma socioeconomia de solidariedade;
- j) empoderamento dos cidadãos, da comunidade e sociedade.

Segundo Fischer (2004) as organizações do Terceiro Setor perceberam que precisam mais que boa-vontade e um valor, elas necessitam de profissionalização para que possam atender à comunidade. Novos instrumentos de gestão estão sendo colocados em prática e as rotinas e procedimentos administrativos têm sido reavaliados para que se cumpra a missão.

Da mesma maneira que as empresas, as organizações sociais fazem uso de processos que contribuem para uma administração mais eficaz dos recursos humanos, serviços prestados, recursos financeiros e materiais para atender o público.

Dees (2008), acredita que os empreendedores sociais têm um perfil diferenciado, por isso é importante incentivar e recompensar por essas características. Entretanto, os líderes das organizações sociais raramente têm esse perfil de empreendedor e, ser dotado desse perfil, faz com ele seja um líder diferenciado, que precisa ser valorizado.

A mudança na vida das pessoas ocorrerá pelo efeito gerado por essas relações de eficiência, eficácia e efetividade. Salamon (2012) acredita que as organizações do Terceiro Setor enfrentam quatro desafios primordiais:

- a) desafio da legitimidade;
- b) desafio de eficiências;
- c) desafio da sobrevivência;
- d) desafio da colaboração.

A legitimidade do Terceiro Setor, que é um fator chave, difere de um país para outro, como afirma o autor. Nesse aspecto estão inseridas as diferenças culturais, a legislação e de normatização. O uso de indicadores de desempenho para gestão da organização é defendido pelo autor para que haja mais sobrevivência nas organizações.

Drucker (2008) defende que são dois os principais desafios a serem enfrentados: o primeiro é converter os doadores em contribuintes, uma vez que não se pode esperar pela boa-vontade deles; o segundo é criar objetivos e identidades comuns para fazer com que cada cidadão se torne um agente atuante dentro de sua comunidade.

Por outro lado, Tenório (2006) aponta que o Terceiro Setor enfrenta quatro desafios: a) aumentar as atividades sociais para além das pequenas comunidades; b) deixar de serem

clandestinas e promover suas ações para toda a sociedade, mostrando seu trabalho a fim de angariar novos colaboradores; c) motivar o Estado a ajudar nas suas causas tornando-se mais participante, mantendo parcerias com os setores públicos e privados; e d) obter financiamento. Diminuir a ocorrência desses problemas faria com que as ONGs passassem a gerir melhor suas ações com processos formais, de uma ótica mais social e menos mercadológica, aprimorando o capital intelectual dos funcionários e assegurando o cumprimento dos objetivos da organização.

Cruz (2009) também estudou o caso do Terceiro Setor no Brasil e apurou alguns aspectos que devem ser levados em consideração. Ele identificou quatro aspectos que precisam ser desenvolvidos na gestão dessas organizações: *accountability* (transparência), sobrevivência, qualidade dos serviços e capacidade de articulação. Conforme o Quadro 2 cada aspecto desses possui uma série de atitudes que precisam ser tomadas, mas com prévio estudo.

Quadro 2 - Desafios de gestão para organizações do Terceiro Setor

Accountability	Maneiras de prestação de contas a diversos públicos, onde os mesmos possuam total interesse diante desta responsabilidade.
Sobrevivência	Capacidade de manter e criar novas fontes de arrecadação de recursos, fazendo com que seja suficiente, de modo que ajude a organização a atingir os seus objetivos.
Qualidade dos serviços	Uso de necessidades alternativas e de maneira eficiente, em função da quantidade, qualidade e principalmente da disponibilidade, adequando assim a uma avaliação e principalmente a uma priorização.
Capacidade de articulação	Capacitação de grupos de forma que possibilitem a troca de informações.

Fonte: Adaptado de Cruz (2009).

Assim, deve-se criar um modelo de gestão estratégica para formação de um campo específico de administração dessas organizações.

O Terceiro Setor cria muitas expectativas na sociedade quanto ao auxílio na melhoria de qualidade de vida da população, contudo Salamon (2012) defende que ainda não se pode dizer que essas organizações possam fazer isso. Dessa maneira, faz-se necessário solucionar os problemas existentes, mas para isso, acredita o autor, que especialmente os mitos precisam ser desfeitos. O principal é o mito da virtude pura, ou seja, a expectativa que a sociedade tem

que essas organizações possam mudar a realidade. Muitas vezes é depositada uma excessiva confiança, mas não se observam que elas estejam sujeitas às intempéries da própria sociedade.

Os desafios são apenas parte da análise do que o Terceiro Setor precisa enfrentar para chegar a um modelo ideal. Conforme citação de Salamon (2012), há seis causas para problemas de administração nessas organizações:

- a) ausência de medida de lucro: não existem mecanismos de mensuração de investimento no Terceiro Setor, dificultando a escolha de um modelo;
- b) ausência de competição: como não existe concorrência nesse setor pode acarretar em desmotivação dos colaboradores;
- c) política: a troca de favores e o jogo de interesses para manter viva a organização acabam a desvirtuando de seu real objetivo;
- d) conselho de administração fraco: ausência de critérios adequados de escolha de seus gestores, acarretando nas tomadas de decisão;
- e) tradição: nomeação de membro com melhor desempenho técnico da área de atuação dificulta a adoção de modernas técnicas de gestão;
- f) baixos salários dos administradores: dificulta a contratação de profissionais com habilidades mais apuradas.

Conforme Quandt e Fernandes (2003) os pontos devem ser coletados através de uma pesquisa realizada com organizações sem fins lucrativos. Para se obter essas informações foram necessárias as seguintes premissas:

- a) motivação: associada aos ideais compartilhados pelos seus membros;
- b) modelo de gestão estratégica: condicionado pelas fontes de financiamento;
- c) missão, delimitação das ações, definição dos objetivos e metas e a avaliação dos resultados: não são claramente estabelecidos e entendidos por todos;
- d) falta de um modelo de gestão estratégica e o desejo de atender à comunidade: geram inúmeros projetos;
- e) informalidade e indefinição de responsabilidades: aumentam a complexidade do processo de gestão.

A adoção de um modelo de gestão estratégica precisa ser colocada como instrumento de extrema relevância dentro das organizações para assegurar a implantação de uma nova cultura organizacional. Essa cultura está embasada nas demandas da sociedade com relação às constantes mudanças do cenário mundial, o que afeta diretamente as comunidades que são atendidas pela organização. O planejamento deve ser pensado independente da área de atuação da organização.

Silva (2010) e Tenório (2006) apontam que a gestão dessas organizações apresenta as características explicitadas no Quadro três.

Quadro 3 - Características de gestão das organizações do Terceiro Setor

Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • gestão participativa; • participação de todos os integrantes da organização; • ideal compartilhado; • auto-realização dos objetivos dos integrantes; • pessoas identificadas de acordo a missão da organização; • compartilhamento das informações.
Informalidade	<ul style="list-style-type: none"> • presente em organizações; • documentos de procedimentos e normas escritos; • decisões coletivas; • voluntários assalariados; • treinamentos; • convívio diário.
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • essencial para a sobrevivência de uma ONG; • atuação em áreas administrativas; • não é necessário experiência; • horas de trabalho sem custo; • busca pelo reconhecimento de sua percepção.
Complexas estruturas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • demonstrar o interesse de patrocinadores; • complexas estruturas; • gerenciamento de resultados.
Objetivos vagos	<ul style="list-style-type: none"> • eleger metas; • definir objetivos; • especificação dos projetos e a quem eles devem atingir.
O desempenho difícil de monitorar	<ul style="list-style-type: none"> • os objetivos; • as Tarefas.

Fonte: Adaptado de Silva (2010) e Tenório (2006)

Tenório (2006) defende que a gestão dessas organizações não pode ser compreendida como apenas aplicar algumas técnicas gerenciais, pois dessa maneira os objetivos e a missão da organização ficariam comprometidos. Ainda de acordo com o autor, não se podem aplicar

somente estratégias de sobrevivência organizacional, deve-se focar nas ações sociais que a organização empreende.

O Terceiro Setor já tem seu papel na sociedade e economia mundial, contudo Silva (2010) crê que ele possa alcançar uma posição de mais destaque, tendo em vista que o empreendedorismo social já está nas agendas dos países. Essa posição se deve, especialmente, ao contexto da gestão organizacional.

Conforme Drucker (2008) as organizações não governamentais precisam ser reconhecidas pelas suas contribuições de mudança social. As deficiências nessas organizações são evidentes, mais especificamente na administração financeira, contudo a contribuição dada à sociedade é perceptível. Elas precisam adotar uma nova postura frente à administração financeira.

Os métodos profissionais de administração vêm sendo adotados dentro das organizações do Terceiro do Setor. Um dos motivos para que isso ocorra, é transmitir à sociedade, parceiros, patrocinadores e colaboradores transparência nas contas. Contudo, essa adoção não deixa de lado as características sociais das organizações como missão e seu caráter de empreendimento social.

2.1.3 Gestão social

A gestão pode ser mais bem compreendida se for feita uma análise do processo de constituição do Terceiro Setor, quanto à influência das ações na área administrativa na gestão social. Sob essa ótica, muitas organizações acreditam que o modelo de empresas privadas seja o mais adequado para gerir suas ações, existindo o mito de que as práticas dessas empresas sejam sempre as mais eficazes, aplicando os mesmos instrumentos no Terceiro Setor.

Gestão social e gestão estratégica diferem em muitos pontos, como afirma Tenório (2006). A maneira de pensar da gestão social se caracteriza por um modelo de gerenciar com

mais participação, diálogo, no qual a tomada de decisão é feita por vários agentes sociais, enquanto a gestão estratégica calcula os meios e os fins e é implantada por nível hierárquico.

Segundo Lomnitz (2009) a partir da década de 1980, as ONGs no Brasil se preocuparam com fatores sociais que influenciaram a forma de administração:

- inflação com índices crescentes;
- emergências de governos democráticos;
- implantação de uma política neoliberal, que agravou a pobreza;
- crescimento da economia informal.

Tenório (2006) aponta como as ONGs tiveram que repensar sua conduta com base nas limitações administrativas que as organizações apresentavam. O Banco Mundial passou a compreender as ONGs como uma solução para muitos problemas sociais, assim elas passaram a se preocupar mais com sua gestão para que houvesse uma melhoria no desempenho social, profissional e nos custos indiretos.

As organizações sem fins lucrativos estão cientes da importância de um bom gerenciamento, pois não desfrutam de geração de renda como acontece com os setores privado e público. A gestão precisa ser utilizada de maneira adequada para que não se perca o foco, daí vem a preocupação com a gestão (DRUCKER,2008).

A singularidade do Terceiro Setor requer soluções que sejam híbridas inibindo a adoção de um único modelo de gestão para o segmento. Isso ocorre devido à diferença de composição, finalidade e organização de cada instituição. Jadon (2005) menciona dois fatores primordiais para justificar a profissionalização da gestão social, ele argumenta que o crescimento do Terceiro Setor é a razão para que esses fatores tenham surgido.

O engajamento do setor privado em causas sociais se caracteriza como o primeiro fator, pois empresas nacionais e estrangeiras começaram a trabalhar nas áreas sociais em parceria com a sociedade civil. O segundo fator para uma gestão social efetiva é a sobrevivência, a fim de tornar as organizações de cunho sociais mais independentes. Para tanto, algumas ações precisam ser tomadas como: diversificação de fontes de financiamento; adoção de projetos geradores de receita; profissionalização de recursos humanos e

voluntários; aumento de sócios das organizações e estratégias de comunicação; busca de métodos de avaliação de resultados; desenvolvimento da estrutura gerencial. Outro fator importante mencionado pelo autor é a adequação de instrumentos de gestão à realidade da organização, tendo em vista que especialmente a linguagem e os conceitos foram pensados nos modelos privado e público.(JADON, 2005)

Assim, gestão social é um processo de organização, decisão e produção de bens públicos visando a melhoria social que atende um espaço público específico. Ela tem por objetivo perseguir uma missão institucional buscando os agentes envolvidos na mudança de realidade social. Essa forma de gestão busca a sinergia entre fatores conflitantes, mas sempre presentes nas ações sociais: formalidade e informalidade; racionalidade, qualidade, controle e universalidade.

Nesse tópico foram apresentados os diversos modelos de gestão voltados para empresas do Terceiro Setor, contextualizando-os com a história e seu papel na sociedade contemporânea. Os propósitos e a cultura desses modelos foram salientados para embasar a criação desses modelos.

O emprego do modelo de gestão social precisa atender às necessidades e singularidades de cada organização conforme o exposto. Assim, almeja-se salientar a contribuição que a gestão dá à sociedade engendrando o crescimento econômico nacional, como será abordado no próximo tópico.

2.1.4 A importância do Terceiro Setor para a economia

O Terceiro Setor tem contribuído para o crescimento econômico como já foi apresentado. Esse fato tem acontecido por conta de três fatores principais: sua expansão, com geração de novos empregos; sua importância política, na representação política frente aos partidos; e com a ampliação de seu papel social, conforme o aumento de responsabilidades no atendimento das demandas por serviços públicos, especialmente nas áreas de educação, saúde e meio-ambiente.

O instituto Johns Hopkins Center for Civil Society Studies realizou um estudo em 35 países, incluindo o Brasil, constatando que as organizações sociais sem fins lucrativos empregam 39,5 milhões de pessoas, o que equivale a 6,8% da População Economicamente Ativa. O Livro Anual das Organizações Internacionais informa que o número de ONGs no Brasil cresceu para mais de 26 mil (SCHINDLER; NAIGEBORIN, 2004).

O Terceiro Setor teve um crescimento no número de organizações sem fins lucrativos, como apontou o relatório das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2005 existiam 338 mil fundações. (IBGE, 2008).

Teixeira (2008) defende que o desenvolvimento dos anos 80 e 90 instaurado no país fizeram com que a exclusão se tornasse uma forma de integração. Ele a titula como uma exclusão integradora de gestão de crise que cria condições para um novo ciclo de crescimento econômico mudando os papéis dos agentes sociais. Isso é uma construção da economia popular que surge como alternativa para o desenvolvimento e a transformação.

Alguns elementos, segundo Teixeira (2008) são muito importantes tendo em vista esse cenário. Eles tiveram importância sobre a dinâmica dos movimentos sociais populares:

- a) a crise econômica que diminui a geração de empregos formais;
- b) as políticas econômicas que favorecem a abertura de negócios informais;
- c) a economia semicomunitária, que favorece o processo de produção de mercadorias;
- d) o aumento do número de pessoas sem moradia e da violência;
- e) a incerteza da situação econômica frente à implementação da moeda brasileira, o Real.

Schindler e Naigeborin (2004) acreditam que para haver uma mudança efetiva na sociedade, são necessários dois fatores: um novo conceito e o apoio do empreendedor social que coloque esse conceito em prática. As autoras defendem ainda, que para ser assegurado o processo de mudança social, econômica e política, o empreendedorismo precisa assumir papel fundamental no desenvolvimento da sociedade.

A geração de empregos tornou-se a meta a ser seguida pelo empreendedorismo social, tendo em vista a situação econômica atual (TEIXEIRA, 2008). Esse ponto passa a ser o ponto de destaque da agenda dessas organizações porque ele é a causa de outros problemas enfrentados pelas organizações como: miséria, exclusão social e perda da dignidade humana. Os postos de trabalho formais não são priorizados, havendo assim, um aumento considerável dos empregos informais. Dessa maneira, o trabalhador não contribui para a economia formal vigente no país e nem mesmo possui os direitos que podem lhe conceder uma condição de vida digna e justa.

Salamon (2012) aponta essa como sendo a principal razão para a proliferação de organizações do Terceiro Setor no mundo, tendo as atividades oriundas do setor privado em conjunto com o trabalho voluntário. O Terceiro Setor de acordo com o autor vem tomando uma proporção maior na economia mundial, pois vem contribuindo substancialmente com a geração de novos empregos e também por sua importância política no diálogo com os partidos políticos. Assim, as organizações assumem papel fundamental no atendimento das demandas sociais.

Em 1995, o Terceiro Setor foi fortalecido no Brasil com o lançamento do Programa Comunidade Solidária, que teve por objetivo mobilizar agentes para ações sociais. O ano de 1999, também foi importante para os movimentos sociais brasileiros devido à crise econômica que se abateu sobre o país (MURARO e LIMA, 2003).

Um novo modelo surge em decorrência das novas tendências do mundo contemporâneo, da globalização da economia, do crescimento econômico e do crescimento tecnológico acelerado, como apontado por London (2010). Com esses novos aspectos da sociedade, torna-se necessária a adoção de outro modelo de negócios. Esse novo paradigma almeja atender a demanda de uma sociedade mais moderna:

- a) a economia é o fator mais importante da sociedade moderna;
- b) o crescimento econômico sustentado é a maneira mais eficaz de garantir qualidade de vida à sociedade;
- c) o avanço tecnológico continuado aumenta a produtividade de forma colaborativa;

- d) mercados livres alocam recursos mais eficazmente e são socialmente mais favoráveis;
- e) a globalização da economia aumenta a competição e por consequência, a eficácia e o crescimento econômico, gerando empregos. Os preços de bens de consumo diminuem.

Conforme Porter e Kramer (2002), as empresas não devem negligenciar durante seus processos de crescimento econômico o contato com a sociedade. Como apontado pelos autores, as empresas podem, para melhorarem seu desempenho competitivo, utilizar projetos ou mesmo criar iniciativas sociais, visando a melhor qualidade nos ambientes onde a empresa esta localizada.

O Terceiro Setor faz parte da composição do PIB, através de revisão feita pelo IBGE. De acordo com Meregé (2006), o Brasil é um dos poucos países do mundo a incluir o Terceiro Setor nas estatísticas no Produto Interno Bruto.

As ONGs, no Brasil, geralmente não publicam relatórios especificando suas ações e objetivos alcançados. Esse relatório serve como uma prestação de contas à sociedade e à agência financiadora. Nesse caso, só são publicados dados que a agência solicita (TENORIO, 2009). Esse tipo de problema não esta associados a falta de informações geradas pelas ONGs, mas sim pela falta de interesse gerada pelo poder publico em sistematizar todos os dados disponiveis (ABONG, 2010).

2.2. Modelo de gestão estratégica

Mintzberg (2010) define modelo de gestão estratégica como “o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro”. Assim, a gestão estratégica é uma atividade contínua que consiste em estabelecer uma estratégia pretendida (plano formal) e compatibilizá-la com a estratégia emergente, fruto das turbulências, mudanças e incertezas do ambiente.

2.2.1 Modelo de gestão estratégica como instrumento de gestão

Para Silva (2010) as empresas que são orientadas por valores têm a estratégia como instrumento fundamental para administrar as diferentes aspirações dentro da organização. Ele acrescenta que para administrar as estratégias dentro das organizações é preciso que elas sejam derivadas em três conceitos básicos: missão, objetivos e estratégia, que implicam em uma clara visão para minimizar o efeito das frequentes mudanças internas e externas.

Para Porter e Kramer (2002), a diferença entre estratégias nas empresas é baseada em suas lideranças e principalmente em sua diferenciação em custos, modificando assim suas características entre demais concorrentes. De acordo com Porter (2009) o modelo de planejamento estratégico surge como um instrumento de gestão essencial, pois faz interação entre as pessoas, formando alianças estratégicas em torno de novas prioridades, o que coloca a organização em posição de competitividade.

As empresas enfrentam constantemente vários desafios no ambiente dos negócios, onde precisam lidar com muitas forças de diferentes ângulos e sobrevivendo ao crescente mercado, sem parar de atender as expectativas de seus clientes, criando assim novas oportunidades de empregos. O sucesso na adaptação de novas tecnologias, as expectativas de cliente, os requisitos dos fornecedores e o aumento da concorrência, exigem implantações de fortes modelos de gestão estratégicas, com claras definições dentro da empresa, para que assim possam gerir com sucesso todos os pontos estabelecidos com o cliente. (MINTZBERG, 2010)

Verreynne e Meyer (2010) propõe que as empresas devam usar diferentes abordagens para fazer o modelo estratégico. Para isso, definem três processos: simplistas, participativas e adaptativas. A análise empírica indica que todas as três abordagens são relacionadas com o desempenho da empresa. O grande número de condicionantes organizacionais afeta a operacionalização do planejamento, de acordo com Oliveira (2007), gerando restrições o que caracteriza o planejamento como complexo. Ainda conforme Oliveira (2007) o modelo de gestão estratégica nas organizações deve respeitar alguns princípios a fim de resultar em uma operação profícua atendendo às exigências da gestão de negócio:

- a) princípio da contribuição de objetivos – o planejamento contempla os objetivos máximos da empresa;
- b) princípio da antecedência do planejamento – função administrativa, que antecede as demais;
- c) princípio das maiores influências e abrangência – provoca mudanças nas características da empresa;
- d) princípio da maior eficiência e eficácia – (a) ser eficiente significa fazer as coisas de maneira adequada; (b) ser eficaz significa utilizar os recursos existentes obtendo resultados e aumentando os lucros.

A efetividade denota a capacidade da empresa em coordenar esforços objetivando o alcance dos resultados globais e a sobrevivência da empresa na sociedade. Uma empresa para ser efetiva necessita ser eficaz e eficiente para garantir uma boa gestão. Em um planejamento, a eficácia está presente quando as oportunidades podem ser identificadas.

Dessa maneira, visa-se ter mais cuidado no uso de um modelo estratégico como forma de gerenciar uma organização. De acordo com Porter (2009), o processo de início das estratégias é desenvolvido através de uma seqüência de etapas, tanto racionais quanto analíticas, transformando objetivos e auxiliando organizadores a uma determinada tomada de decisão. Por outro lado, Oliveira (2007) aponta os principais aspectos para se cunhar o planejamento de maneira adequada através de observação e análise de causas de falhas na elaboração e execução do planejamento.

Assim, conhecer as causas que levam ao fracasso de um planejamento fará com que o gestor possa se prevenir desses fatores, evitando dessa maneira problemas anteriores. Esse processo auxilia a alcançar uma gestão adequada que contribua para o profissionalismo e estruturação. Oliveira (2007) ainda destaca que o modelo de gestão estratégica deve ser utilizado de maneira adequada, proporcionando uma série de vantagens à empresa, sendo as mais importantes:

- a) identifica áreas que exigem decisões;
- b) estabelece um fluxo mais rígido de informações;
- c) facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos;
- d) envolvimento dos diversos profissionais da empresa;
- e) agiliza a tomada de decisão;

- f) facilita a alocação de recursos;
- g) cria chances diferenciadas de administração;
- h) possibilita a sinergia das diferentes unidades da empresa;
- i) cria mais interação com o ambiente;
- j) incentiva o trabalho da direção;
- k) transforma as empresas em pró-ativas;
- l) cria situações para que os gestores se afastem das atividades rotineiras;
- m) obtém melhores resultados operacionais;
- n) fortalece o processo orçamentário.

2.2.2 Planejamento estratégico no Terceiro Setor

Conforme Auriac (2010) hoje as empresas estão cada vez mais focadas em responsabilidade social, à medida que enfrentam novas restrições em processos decisórios, como os impactos causados sobre as comunidades. Neste contexto abrem-se caminhos inovadores para as questões sociais, buscando principalmente aumentar o valor social sobre o tipo de ação exercida no terceiro setor.

Conforme O'dwyer e Unerman (2010), todas as práticas e compromissos de transformação destinada a ajudarem e transformarem o comprometimento das empresas do terceiro setor deve ser voltado exclusivamente para suas práticas de responsabilidade social, baseando-se no direito do desenvolvimento de um grupo específico ou uma região específica. (O'DWYER, UNERMAN, 2010)

O Terceiro Setor passa a ser o veículo de transformação social delegando a função para as organizações de gerir com qualidade e eficácia as ações e projetos sociais. O Planejamento Estratégico contribui para que as organizações sem fins lucrativos realizem o seu potencial, por meio de um melhor conhecimento do ambiente onde estão inseridas, pela construção da visão de futuro e pela clareza dos objetivos.

A adoção do planejamento estratégico nas organizações do Terceiro Setor se torna fundamental por conta do uso de um método sistemático de definição de objetivos, estratégias, políticas e planos. Ele facilita a visualização do ambiente, o que possibilita que os gestores possam direcionar os esforços de gestão, mensurando a capacitação interna e externa.

2.2.3 Modelo de gestão e planejamento estratégico

O modelo de gestão estratégica abordado foi conceituado como um instrumento para os empreendimentos sociais. Ainda, será proposto encontrar repostas referentes à sua gestão. Será preciso fazer uma análise histórica e conceitual a seu respeito, delimitando as razões para o emprego do Planejamento estratégico e por fim estudar sua aplicação em organizações do Terceiro Setor.

De acordo com Oliveira (2007) o modelo de gestão estratégica adotado em instituições pode ser caracterizado por um processo que proporciona aos administradores definirem uma direção de futuro para a empresa. A evolução da administração estratégica teve como ponto de partida o final dos anos 50, quando as empresas empregaram uma abordagem sistemática para decidir o futuro das organizações (ANSOFF e MCDONNELL, 2009). O planejamento de longo prazo foi a forma que as empresas encontraram para responder ao rápido crescimento em tamanho e complexidade. O aspecto analítico dessa abordagem foi denominado como formulações de estratégias como explicam os autores. Já o processo que os administradores utilizam para formular essas estratégias foi chamado de Planejamento Estratégico.

Segundo Rumelt (2011), a abrangência dos temas ligados a modelos estratégicos foi melhor estudada após a análise minuciosa sobre o tema expansão e da diversificação das empresas norte-americanas ao redor do mundo. As empresas aumentaram de tamanho a partir da década de 70, contudo outros fatos podem ser relacionados à essa década, como o agravamento dos problemas de administração dessas empresas quanto à coordenação e ao controle. Assim, o modelo de gestão estratégica começou a ser implantado como instrumento essencial em todas as organizações que pretendessem obter êxito em seus negócios, o que fez com que a prática de administração sofresse grande influência por esse modelo.

A importância atingida pelo modelo estratégico fez com que as empresas investissem mais recursos, o que gerou a criação de departamentos para elaborar e monitorar o planejamento. Os pesquisadores também voltaram seus olhos para essa nova prática, que já estava presente em muitas empresas, assim o meio acadêmico foi assistido com muitos estudos que abordavam o assunto. A maior parte desses estudos focava na análise da relação desempenho-planejamento formal, sendo mais de quarenta pesquisas publicadas desde o início dos estudos (DRAYTON, 2010).

Na década de 70, a Escola de Planejamento Estratégico foi consolidada e se instituíram algumas premissas que são seguidas até hoje como forma de elaborar as estratégias. De acordo com as premissas instituídas, toda estratégia deve seguir etapas pré-determinadas, fazendo com que haja um padrão. De acordo com Mintzberg (2010), o planejamento estratégico pode padronizar as inovações. Isso faz com que o processo seja mecânico, previsível e estável, o que difere do processo utilizado atualmente.

O planejamento estratégico é conceituado por Oliveira (2007) como sendo um processo sob a ótica das cinco dimensões com propósito de alcance futuro de um modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Ele não tem relação com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, a saber:

- a) previsão: esforço para verificar quais eventos poderão ocorrer;
- b) projeção: futuro com semelhança do passado;
- c) predição: futuro com diferenciação do passado;
- d) resolução de Problemas: aspectos imediatos que procuram a correção;
- e) plano: documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

Silva (2010) endossa que os conceitos sobre o planejamento estratégico são muitos, contudo ele crê que o tema não pode ser esgotado facilmente e que toda contribuição possa ampliar a esfera do estudo. Ele defende que o termo “estratégico” cria uma distinção entre os processos de planejamento com alcance de longo prazo como:

- a) a revisão da missão;
- b) a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes;

- c) as metas que a organização almeja atingir;
- d) a definição de sua área de atuação;
- e) o posicionamento da organização deve ter perante seus principais desafios;
- f) a discussão das competências necessárias para que a organização obtenha sucesso;
- g) o desenvolvimento da própria organização: objetivos para o desenvolvimento da equipe interna.

De acordo com Certo (2010), o processo estratégico, utilizado no passado pelas organizações, influenciava diretamente os departamentos de planejamento, tomando assim todas as estratégias que anteriormente eram desenvolvidas por eles, e atualmente os departamentos de planejamento não possuem tantas forças, chegando a ser agrupados com os departamentos de estratégias.

Há vários modelos de planejamento estratégico, que vem sendo pesquisados e adaptados ao longo dos tempos por diferentes pesquisadores. Eles objetivam direcionar o processo de elaboração de estratégias de sucesso. Os mesmos podem ser melhores compreendidos como um exemplo a ser seguido para fazer um planejamento estratégico.

Os conceitos e modelos de planejamento estratégico estudados por Drucker (2008) faz com que se chegue a um entendimento mais abrangente. A compreensão denota que o planejamento é um instrumento da administração que capacita (1) a gestão a desenvolver uma visão que define sua missão, (2) os gestores a formularem as estratégias para a implantação dos programas e projetos, (3) os gestores para avaliar o desempenho para preconizar medidas corretivas, (4) os gestores a organizar, planejar e gerir os recursos necessários para a execução. O próximo tópico busca aprofundar a importância desse instrumento.

CAPÍTULO 3

3- METODOLOGIA

- 3.1. Metodologia Adotada
- 3.2. Amostra e seleção
- 3.3. Instrumento de coleta de dados
- 3.4. Tratamento dos dados

Neste capítulo é apresentada a metodologia adotada bem como a forma em que os dados foram tratados.

3.1 – Metodologia adotada

O método desenvolvido para o estudo da ONG Hospitalhaços seguiu uma construção baseada em estudo de caso para assegurar o máximo de precisão no estudo. Ela teve como base um roteiro essencial e recomendável para buscar uma pesquisa fiel em administração. Com isso, foi visado o rigor e a validade das informações apuradas, buscando um indicador de conteúdo para construção de uma pesquisa precisa (VIEIRA, 2004).

A metodologia adotada foi baseada conforme entendimento de Yin (2010) onde define que a aplicação do estudo de caso deve ser utilizada no momento de falta de dados, assim confrontando a teoria com os resultados coletados do caso estudado, o qual foi coletado no experimento.

A presente pesquisa estudou o questionamento referente a uma análise detalhada da sobrevivência da organização tratada nessa pesquisa. Conforme Tachizawa (2008) a aplicação da metodologia de estudo de caso para este tipo de análise se torna adequado. Por isso foi definido como fator específico de objeto de estudo a resposta da organização sobre sua sobrevivência.

Conforme Creswell (2007), ambientes onde são aplicadas as ciências sociais, todos os problemas pesquisados são observados através de uma dificuldade, que acabam se tornando problemas correntes. Quando existe o problema, o mesmo possui uma ligação com questões de natureza prática e também pela percepção de alguma dificuldade teórica.

Conforme a literatura de Carroll (2010) defini-se que a unificação de informações se torna necessária para encontrar uma devida resposta conseqüentemente a uma pergunta, chegando assim a solução do problema. A pesquisa baseada em um problema pode ser desenvolvida em qualquer ambiente onde seja demonstrada a situação encontrada, e posteriormente, leve a uma solução com base no conteúdo analisado.

De acordo com Gil (2009), a técnica de pesquisa de estudo de caso possui uma quantidade menor de rigores estática por ser menos rigorosa com os tipos de amostragem e pela possibilidade do pesquisador selecionar os elementos em que tem acesso e demonstrar seu universo. Conforme Godoy et al (2006), para a realização de uma pesquisa de análise exploratória, é necessário um levantamento bibliográfico e também que seja realizado uma sequência de entrevistas com a pessoa que possui total conhecimento do problema de estudo da pesquisa.

3.2 Amostra e seleção

A organização escolhida, dentre as muitas na região, foi a Hospitalhaços que provê trabalhos de humanização hospitalar.

A autenticidade da pesquisa foi assegurada por um gestor da organização, que teve por objetivo corroborar com as análises feitas. Esse representante esteve presente durante todo o levantamento de dados como entrevistas, coleta de dados e apuração da presente situação da organização. Com isso, os dados levantados puderam ser confrontados com as análises originais mantidas pela organização, sendo que este representante desempenhou um papel fundamental para o levantamento dos dados, visando o conhecimento de toda a estrutura e do funcionamento da organização. A escolha desse representante é atribuída ao fato do domínio das atividades permanentes e periódicas de liderança, estando familiarizado com o comportamento dos voluntários e com a rotina de cada hospital atendido pela entidade.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados aplicados foram: pesquisa documental da organização e análise das reuniões, com roteiro estruturado, realizadas com o coordenador da organização.

A análise dos documentos levantados em pesquisa documental serviu para analisar os balanços e balancetes do último ano, com o objetivo de identificar fatores que levaram aos problemas referentes à sua sobrevivência.

Alguns dados foram colocados pelo próprio coordenador como missão, visão, valores, data de abertura da empresa e principais características das equipes, com a finalidade de uma estratégia de crescimento da organização.

A pesquisa serviu como base para metodologia de apuração de dados a fim de se conhecer o trabalho desenvolvido pela ONG Hospitalhaços. Uma das técnicas escolhidas foi a observação direta do cotidiano da entidade. De acordo com Gil (2009), o levantamento de dados caracteriza-se pelo questionamento de pessoas, cujo comportamento está dentro do objeto de estudo. A pesquisa escolhida apresenta argumentos consistentes para que seja colocada em prática, como a familiaridade com a realidade por meio do contato com as pessoas que abertamente descrevem seu comportamento, opiniões e posições religiosas. Outros fatores contribuintes são a economia e a rapidez da apuração dos dados, quando há um profissional qualificado para conduzir as entrevistas.

3.4 Tratamentos dos dados

Os dados foram tratados após a obtenção das informações econômicas e financeiras junto ao coordenador na organização, ligando assim com as informações das entrevistas realizadas diretamente. Esses dados foram tratados em duas dimensões:

- a) análise descritiva, referenciando a todas as questões da organização como faturamento, principais patrocinadores, tipos de voluntários;
- b) cruzamento de variáveis (coletadas em reuniões).

CAPÍTULO 4

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Histórico da ONG

4.2. Diagnóstico estratégico da Hospitalhaços

4.3. Principais resultados

No capítulo anterior discorreu-se sobre a Fundamentação Teórica, base para a explicitação das características do estudo de caso da ONG Hospitalhaços, ora desenvolvida no presente capítulo.

4.1. Histórico da ONG

A ONG Hospitalhaços há 11 anos atua no trabalho voluntário na humanização hospitalar, estando atualmente instalada na região de Campinas/SP, prestando serviços sociais em diversos hospitais da região metropolitana, além de manter as brinquedotecas em hospitais cadastrados.

Foi fundada em 1999 pela enfermeira Walkiria Camelo onde iniciou suas atividades de humanização hospitalar na unidade Pediátrica da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), passando a levar atividades lúdicas para dentro do hospital. Com essa iniciativa, observou que com a aplicação dessas atividades conduzidas pela figura do palhaço, o quadro clínico das crianças visitadas melhorava e que muitas dessas crianças passavam a esperar pelo palhaço e acabavam esquecendo os problemas que elas estavam passando. A partir dessa observação, o projeto de visitas do grupo de palhaços passou a ser semanal para todo o hospital.

A expansão do projeto foi rápida, e o trabalho foi replicado para o Hospital Municipal Dr. Mario Gatti, e como ainda não possuíam uma sede, utilizaram um espaço improvisado para iniciarem o processo de arrecadação de doativos e brinquedos. Em 2001 foi constituída de fato uma ONG, e em 2002, 2003 e 2004, o número de hospitais de atuação e o número de voluntários foram aumentando gradativamente, graças ao trabalho desenvolvido e à conseqüentemente divulgação do mesmo.

Atualmente a ONG oferece atendimento a 10 Hospitais públicos na região de Campinas, mantém três brinquedotecas e conta com a colaboração de 43 voluntários

estratégicos para o atendimento aproximado a 2290 pessoas. Segue distribuição apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição de voluntários por hospitais

Hospitais	Localidade	Quantidade de Voluntários estratégicos	Pessoas atendidas / mês
Hospital das Clínicas da Unicamp	Campinas	5	700
Hospital e Maternidade Celso Pierro	Campinas	4	300
Hospital Municipal Dr. Mário Gatti	Campinas	12	350
Hospital Municipal Ouro Verde	Campinas	5	150
Centro Infantil Boldrini	Campinas	3	100
Hospital Estadual de Sumaré	Sumaré	4	200
Hospital Municipal de Paulínia	Paulínia	2	130
Hospital Municipal de Americana	Americana	3	180
Hospital Infantil de Americana	Americana	3	100
Hospital Municipal de Hortolândia	Hortolândia	2	80

Fonte: Dados gerados através do questionário da pesquisa.

A ONG Hospitalhaços, possui como objetivo, desenvolver trabalhos lúdicos dentro dos hospitais, buscando com a figura do palhaço levar alegria e descontrair o ambiente onde eles atuam. Além de atenderem aos pacientes, os voluntários passam a atender também todas as pessoas que estão em circulação pelo hospital, como funcionários, enfermeiros, médicos e também os acompanhantes dos que estão internados. As visitas aos pacientes acontecem todos os dias da semana, onde os grupos possuem seus horários definidos, evitando assim o conflito com outras instituições dentro dos hospitais. Todas as atuações são consideradas uma brincadeira, porém muito séria frente aos pacientes e a todos que ali se encontram, tendo um objetivo muito claro e simples, levar a alegria e calor humano para as pessoas que passam por um momento delicado de saúde e que necessitam de cuidados hospitalares.

4.1.1. Projeto de humanização hospitalar.

O projeto de humanização hospitalar possui o objetivo de levar através de uma atividade lúdica na figura do palhaço a humanização para paciente, acompanhantes e funcionários da área de saúde em um determinado hospital.

O palhaço de hospital através de suas brincadeiras busca amenizar o sofrimento de todos os pacientes visitados, mantendo assim o ambiente mais leve e faz com que os pacientes esqueçam por alguns minutos o que estão passando.

O voluntário que atua na figura de palhaço é um profissional treinado e capacitado para encontrar vários tipos de situações, e respeitar cada uma delas sem nenhuma diferença. Suas experiências servem para melhorar o aprendizado de outros voluntários mais novos, e assim também melhorar e aprimorar seu conhecimento para futuras atuações.

Nesse projeto o palhaço passa a realizar atividades permitidas dentro dos hospitais, utilizando apenas instrumentos e objetos aprovados pela direção do local. Estando sempre ciente que sua atividade deve ser feita para melhorar o bem estar do paciente atuando com total respeito aos que estiverem acompanhando sua atividade.

Nas atuações nos quartos dos hospitais, é necessária a participação de um segundo palhaço, pois trabalham e executam suas atividades em conjunto, não perdendo assim o foco e a responsabilidade durante a atuação executada, e deixando claro a inexistência de diferenças com relação a religião, raça, sexo ou mesmo dar sua opinião sobre a situação do paciente.

Dentro do projeto, deve ser destacada a confidencialidade de informações recebidas de pacientes, familiares ou mesmo através dos médicos, sempre as mantendo em absoluto sigilo.

Para que um voluntário possa fazer parte do projeto, é necessário a participação constante em treinamentos específicos, para evitar problemas de contaminações que ele possa pegar, passar ou levar.

Toda e qualquer atuação executada dentro deste projeto precisa ser neutra, pois o voluntário na figura do palhaço vivência situações inusitadas a todo o momento. No APÊNDICE oito, são descritas algumas atividades vivenciadas por um voluntário.

A pesquisa foi realizada com a participação ativa do mestrando, que atuou como palhaço hospitalar e também como integrante direto da área administrativa da ONG durante o ano de 2011. Para o levantamento dos dados foi necessária varias entrevistas com o coordenador, aplicação de questionários e principalmente a participação direta na administração.

4.1.2. Brinquedotecas implantadas e administradas.

O projeto de brinquedoteca é um local designado dentro de hospitais que a Ong encaminha os brinquedos arrecadados. É um projeto que leva mais alegria dentro dos hospitais, tornando um simples espaço em um local mágico para as crianças que mesmo hospitalizadas podem usufruir desse momento onde encontram brinquedos, livros, vídeos e também podem brincar com os palhaços.

Para que uma criança possa participar da brinquedoteca, ela precisa primeiramente possuir a autorização do médico, e caso ela não receba essa autorização, alguns voluntários levam até ela os brinquedos que ela solicita.

Atualmente a Ong possui três brinquedotecas, uma no Hospital das clínicas - Unicamp (Campinas), outra no Hospital e Maternidade Celso Pierro (Campinas) e a última no Hospital estadual de Sumaré (Sumaré).

4.2. Diagnostico estratégico da ONG Hospitalhaços

O presente tópico aborda a situação da ONG Hospitalhaços, a fim de mapear sua situação atual e também a capacidade em criar artefatos para sua gestão.

Para uma ONG ser considerada na sociedade, ela precisa responder a algumas perguntas que abordam aspectos essenciais. De acordo com Drucker (2008), estas questões referem-se a sua missão e a seus valores, devendo, portanto, possuir os seguintes itens:

- declaração escrita de sua missão;
- declaração escrita dos princípios e valores;
- objetivos e metas registradas;
- registro da estratégia de seu empreendimento;
- acompanhamento da execução das ações planejadas.

Desta maneira é destacada a missão e a visão da Ong conforme o Estatuto social concedido a Organização Hospitalhaços em 14 de Outubro de 2009, e explicitado a seguir.

Missão: dedicar-se a levar a humanização dentro dos hospitais, juntamente com seus familiares e profissionais da área da saúde, utilizando-se da figura do palhaço.

Visão: tornar-se autossuficiente através dos programas criados para a humanização hospitalar, oferecendo maior conforto à comunidade.

4.2.1. Situação encontrada

A falta de supervisão do modelo de gestão estratégica existente na ONG foi constatada durante a pesquisa realizada. O mau emprego das estratégias e a grande quantidade de informações não fidedignas fizeram com que as decisões tomadas se tornassem problemas, impactando o alcance de planos anteriormente traçados.

Sabendo-se que os modelos de gestão estratégica de empresas privadas não diferem muito daqueles empregados no Terceiro Setor, vê-se em ambas um direcionamento ao processo de elaboração de estratégias para as organizações.

O diretor da ONG Hospitalhaços afirma que seguem um modelo de gestão estratégica, contudo afirma que nenhuma metodologia específica foi empregada para que haja uma orientação formal. Apesar das diferenças no emprego dessas metodologias de organização para organização, elas precisam que sejam orientadas a partir de uma metodologia formal estudada, analisada e bem sucedida.

Foi possível perceber a preocupação da organização com os objetivos e metas, tendo esses termos sido exaustivamente mencionados nas entrevistas. Contudo, a prática de acompanhamento e a visão de futuro estavam menos presentes em uma atividade que requeira esses dois itens.

O modelo de gestão adotado pela ONG Hospitalhaços é caracterizada pela informalidade e ausência de metas que promovam seu crescimento. Descreve-se a seguir a situação encontrada em termos de: gestão, estrutura organizacional, captação de recursos, divulgação da organização, voluntários, associação com novos parceiros, assistência à comunidade e em disponibilidade de máquinas, equipamentos e softwares.

a) Gestão

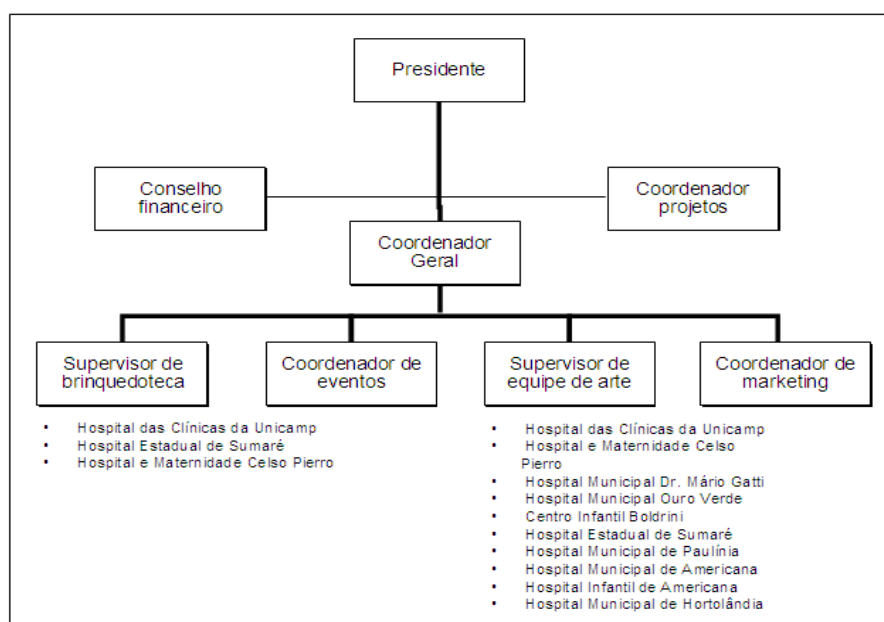
A administração é feita por coordenadores, que se reúnem uma vez por mês com o presidente onde são colocados os projetos a serem realizados. Nos hospitais, todas as equipes possuem um responsável que repassa as normativas vindas da coordenação, e realizam reuniões trimestrais com as equipes de supervisão.

Por ser uma administração informal existe pouca coisa escrita em termos de normas e procedimentos.

b) Estrutura Organizacional

O organograma atual é bastante simples, com três níveis hierárquicos: presidente, coordenadores e demais supervisores, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da ONG Hospitalhaços



Fonte: Gestores da ONG

Como a estrutura da organização é muito simples, não existe uma divisão mais centralizada no momento das decisões, pois todos os coordenadores e supervisores participam de todas as decisões sendo elas administrativas ou operacionais. Todos os gestores podem participar nos seguintes setores:

- a) novos projetos – planejamento, execução, acompanhamento e avaliação;
- b) administrativo – controles administrativos internos, parcerias com novos parceiros e na captação de recursos;
- c) oficinas de teatro – criação, divulgação e treinamento.

c) Captação de recursos

A captação de recursos segundo o gestor é a atividade mais desgastante, com maior gasto de tempo, chegando a 70% do tempo doado pelo voluntariado à organização.

Os recursos geralmente arrecadados são obtidos através de doações de objetos, principalmente brinquedos, que são levados para as brinquedotecas, os demais objetos são revendidos em feiras que os voluntários participam.

Há também os voluntários que são doadores mensalistas que contribuem para o pagamento de serviços como água, energia elétrica e também para a ajuda de custo de alguns voluntários.

d) Divulgação da Organização

A divulgação da Ong é feita pelo site <http://www.hospitalhacos.org.br>.

e) Voluntariado

Há grande procura de pessoas para participar do projeto da Ong, entretanto há muita rotatividade de voluntários. Atualmente, a Ong tenta manter laços com os antigos voluntários, considerados voluntários estratégicos, para que a tradição e as características construídas dentro de cada hospital não acabem.

f) Associação com novos parceiros

Dentro da entidade pode-se considerar a parceria como um dos pontos fracos, que precisam ser trabalhados, para a captação de mais recursos.

A ONG conta com 7 parceiros distribuídos na região de Campinas, sendo eles o instituto Robert Bosch, a Lapidum jóias, o supermercado Enxuto, a empresa Karen Righetto Ballet, a empresa BrasPress, a Felicity Jóias e a empresa de projeto Sign - Comunicação Visual e Sinalização.

g) Assistência a comunidade

A ONG mantém duas oficinas de trabalhos voltados à comunidade:

a) oficina de arte: seu objetivo é a criação de objetos artesanais que possam ser vendidos na ONG;

b) oficina de arte para hospitais: seu objetivo é a criação de objetos artesanais que possam ser distribuídos nos hospitais.

h) Disponibilidade de máquinas, equipamentos e softwares

Softwares como editores de textos e software de elaboração de planilhas são utilizados para a gestão dos projetos, para os planejamentos e para a execução de atividades comuns.

A ONG possui, três computadores, onde dois são utilizados para trabalhos administrativos e um utilizado como servidor para armazenamento da página utilizada na internet. A página possui a seguinte estrutura:

a) informações institucionais: quem é os Hospitalhaços, histórico, atuação e nossa equipe;

b) cronograma: disponibilidade de todos os eventos com seus respectivos calendários;

c) apóie: como doar, fazer doação, cadastro;

d) loja: loja virtual, como funciona;

e) blog: vídeos, livros, cursos, eventos, reportagens, filmes e notícias;

f) parceiros: são apresentados todos os parceiros com seus respectivos logos;

g) fotos: inclusão de fotos das atividades de cada equipe em seu hospital de atuação;

h) contato: informações dos contatos para acesso ao grupo.

4.2.2. Processo de Formulação de um modelo de gestão estratégica

Para elaboração de um modelo de gestão estratégico eficaz, foi necessário que os gestores analisassem os possíveis problemas e obstáculos que pudessem enfrentar para a elaboração do mesmo. Seguem os pontos que foram levantados pelo gestor:

- a falta de uma liderança;
- eleição de novos líderes;
- indefinição de cultura de trabalho;
- entropia ou nenhuma comunicação;
- ações descoordenadas e sem documentação;
- falta de recursos financeiros.

Com os dados levantados através de entrevistas gravadas e questionário respondido pelo coordenador da ONG, pode-se chegar a análise do quadro abaixo, onde foi criada uma classificação de problemas por níveis de grandeza de 1 a 6, considerado-se o nível 1 o mais crítico, e o nível 6 como de menor problema perante aos dados coletados. Conforme o Quadro 4 seguem os problemas com sua classificação e descrição:

Quadro 4 - Ordem decrescente de dificuldade e suas descrições

1	Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none">• falta de patrocinador;• falta de participação de voluntários.
2	Entropia ou nenhuma (falta) comunicação,	<ul style="list-style-type: none">• entre as equipes;• da própria organização;• com a população;• para os eventos de envolvimento de todos os integrantes da ONG;• em eventos externos voltados para a população.
3	Ações descordenadas e sem documentação	<ul style="list-style-type: none">• não possui um centralizador de documentação;• falta de documentação e descritivos financeiros para os integrantes das equipes;• planejamento descentralizado das atividades;• documentação desatualizada.
4	Indefinição de cultura de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• falta de conhecimento dos voluntários e coordenadores referente ao trabalho prestado.• falta de preparo / treinamento dos antigos e novos voluntários.• falta de análise de perfil para ingressar na ONG.
5	Falta de uma liderança (coordenadores e líderes)	<ul style="list-style-type: none">• treinamentos;• palestras motivacionais;• preparo psicológico e administrativo.
6	Eleição de novos líderes	<ul style="list-style-type: none">• identificação de possíveis candidatos;• treinamentos para novos candidatos;• suporte às decisões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a classificação colocada no quadro acima, ficou provado à falta de controle em todos os sentidos dentro da organização, impactando assim o lado financeiro e também o lado social, pois a própria organização acaba caindo em descrédito e principalmente não criava mais interesse para a entrada a novos voluntários e também de novos patrocinadores.

A grande constatação de sua situação é justamente baseada em princípios financeiros, princípios de gestão de pessoas, princípios voltados a projetos sociais, a gestão por resultados e também a gestão por planejamentos. No Quadro cinco, pode ser constatada a situação encontrada no momento dos levantamentos dos dados.

Quadro 5 – Situação encontrada

	Levantamento de dados
Recursos financeiros	R\$ 2.500,00 (mês)
Preparação de voluntários	2 cursos (ano)
Seleção de novos voluntários	2 seleções (ano)
Líderes nos hospitais	1 (todos hospitais)
Convênio com empresas	1 (Multinacional)
Hospitais convênios	10 (Campinas e região)
Atendimentos ao público	2.290 (pacientes atendidos)
Voluntários atuantes	43

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2.1. Recursos Financeiros

A busca por parceiros que possam fazer contribuições financeiras é uma das soluções para a sobrevivência da organização. Foi constatado que a organização possuía grande preocupação com esse tipo de convênio e principalmente por ser essencial para sua própria sobrevivência, mesmo possuindo poucos patrocinadores.

Ficou evidente que a captação de recursos financeiros por parte da organização que eram feitos através de atividades realizadas pela própria instituição não eram suficientes para sua sobrevivência, e por isso foram criados dois modelos estratégicos para a arrecadação de verbas. Sendo divididos em duas frentes:

1 – pessoa física: criando o critério de mensalidade para voluntários, onde todos os voluntários passaram a receber um boleto bancário com um valor mínimo estipulado em negociação entre a ONG e o próprio voluntário;

2 – pessoa jurídica: criando o conceito de apadrinhamento hospitalar, onde a empresa passou a adotar um hospital próximo a sua unidade, assim possibilitando uma maior proximidade entre a empresa X comunidade X ONG. Ao receber a contribuição a empresa passa a receber um comprovante com todas as informações referentes à contribuição. Informações que podem ser usadas para abatimento de impostos e também informações de onde está sendo utilizado o dinheiro arrecadado.

Através da análise dos depoimentos realizados após a implantação dos dois modelos de gestão estratégica voltado para o problema financeiro, pode ser observado que existia uma grande dificuldade em arrecadar recursos, ou mesmo de gerar uma receita, e após a implantação desse modelo, a ONG passou desenvolver parcerias inovadoras com empresas que até então diziam quem iriam participar ou contribuir, e com a estratégia do apadrinhamento passaram a fazer e acompanhar suas contribuições.

4.2.2.2. Entropia ou nenhuma (falta) comunicação

Nesta categoria, foi observado que um dos fatores para a sobrevivência da instituição não está somente associada às ações que ela desenvolve para a sociedade, mas sim pela importância e o reconhecimento da sociedade perante a organização. Para que a sobrevivência da organização seja “enraizada” ela depende muito de sua capacidade e credibilidade junto à sociedade. Fatores que foram construídos e alcançados nos 10 anos de sua existência.

Através dos dados gerados podem ser constatados cinco pontos importantes para essa categoria, onde foi necessária a utilização de modelos diferenciados de gestão para a solução de cada um deles:

1 - falta de comunicação entre equipes: criando um grupo de email com todos os voluntários. Nesse grupo é divulgada a agenda e as ações necessárias para cada mês. Dentro desta divulgação além de serem colocadas as atividades do mês corrente, são colocados pontos importantes como normas e condutas hospitalares;

2 - falta de comunicação da própria ONG: criando um site com todos os históricos das atividades realizadas, agendas, e participação em eventos. Esse site foi desenvolvido com a finalidade de uma maior divulgação e para gerar um modelo estratégico atual de alcance às pessoas que queiram saber sobre a instituição;

3 – falta de comunicação com a população: a população passou a estar mais presente nos trabalhos realizados após o lançamento do site, onde pode interagir com a ONG e também ficar por dentro da programação;

4 – falta de comunicação de eventos de envolvimento de todos os integrantes da ONG: foi criada a confraternização semestral para a participação de todos os integrantes da ONG. Esse evento envolve tanto o voluntário como seu familiar;

5 – falta de participação em eventos externos voltados para a população: criando novas parcerias com outras ONGs na região de Campinas, onde a ONG Hospitalhaços passou a participar e apoiar eventos de ações sociais, possibilitando um maior apoio ao evento e conseqüentemente divulgando o nome da ONG para a captação de novos voluntários.

É destacada também a criatividade e a inovação por parte dos integrantes e dos líderes, onde novos projetos em creches, orfanatos e asilos foram feitos, para ter um maior envolvimento com a comunidade, focando sempre em um desenvolvimento econômico positivo para a organização.

4.2.2.3. Ações descoordenadas e sem documentação

Considerando a importância do modelo de gestão estratégica nas organizações e por seus desafios nas áreas financeiras e sociais, fica clara a necessidade de ser mensurado um modelo de ação estratégica utilizada para solucionar problemas de falta de organização, principalmente voltada à documentação. Para essa análise foi necessária a utilização de indicadores e a criação de grupos específicos para acompanharem esse controle, deixando claros os parâmetros de orientação estratégica desenhada para cada hospital visitado.

Nesta categoria, foram definidos quatro padrões de um modelo estratégico, conforme explicitado a seguir.

1 - não possui um centralizador de documentação: feito contrato não remunerado de estágio com profissionais de faculdade de tecnologia. Os técnicos arrumaram os computadores e deixaram todos os equipamentos prontos para receber as documentações digitalizadas, possibilitando assim maior agilidade e confiabilidade em todos os documentos gerados. Com essa centralização digital de documentação, o armazenamento em papel foi retirado dos padrões da ONG;

2 – falta de documentação e descritivos financeiros para os integrantes das equipes: com a criação do grupo de emails, todas as documentações, todos os informativos e principalmente todos os informes de arrecadação e gastos passaram ser enviados para todos os integrantes da ONG, deixando todos alinhados com relação a utilização da verba arrecadada;

3 - planejamento descentralizado das atividades: criado um cronograma mensal de atividades que é divulgado para a sociedade e para os voluntários, sendo criado também um cronograma de eventos anuais. Esse cronograma é enviado para as empresas patrocinadoras, para que elas possam se organizar antecipadamente;

4 - documentação desatualizada: com a implementação do site, toda a documentação foi revisada e colocada disponível para todos que possuem dúvidas e interesses em relação à organização. Criado também uma cadencia de revisões mensais nas informações colocadas no site, deixando o mesmo atualizado e principalmente, com informações confiáveis.

Por sua vez, o modelo de gestão estratégica utilizado na ONG para solucionar os problemas causados pelas ações descoordenadas e sem documentação, proporcionou um gerenciamento focado em resultados, pois, conforme foi percebido no depoimento posterior a implantação, a organização passou a utilizar registro atualizados, que se tornaram fundamentais para a comunicação do desempenho da ONG frente à sociedade, frente aos voluntários e principalmente frente às empresas.

4.2.2.4. Indefinição de cultura de trabalho

A presente categoria foi apontada pelo entrevistado como uma categoria de problema interno causado por uma indefinição administrativa. Para solucionar esse ponto foram criados três modelos estratégicos:

1 - falta de conhecimento dos voluntários e coordenadores referente ao trabalho prestado: criado um treinamento para a entrada de novos voluntários, fazendo com que todos passem dois dias inteiros recebendo os treinamentos de normas e condutas hospitalares, e também recebem orientações junto a seus coordenadores;

2 - falta de preparo / treinamento dos antigos e novos voluntários: criado oficinas mensais de treinamentos para antigos e novos voluntários, proporcionando o aperfeiçoamento do atendimento prestado. Dentro destas oficinas os voluntários recebem cursos que são utilizados no atendimento aos pacientes visitados. Esses treinamentos são gratuitos e oferecidos por voluntários mais antigos e também por universidades que possuem grupos artísticos;

3 - falta de análise de perfil para ingressar na ONG: criado um processo de inscrição de novos voluntários, onde a seleção é feita em Agosto e Dezembro de cada ano. Como o número de voluntários aumentou após a divulgação da ONG, foi necessário criar uma pré-seleção dos candidatos, onde o candidato passou a se cadastrar no site da ONG e posteriormente passa por uma entrevista com o responsável pelo hospital escolhido, e esse responsável é a pessoa que escolhe os novos entrantes.

4.2.2.5. Falta de uma liderança (coordenadores e líderes)

No caso deste levantamento, especificamente nesta categoria, a falta de liderança era evidente. O conhecimento dos padrões por parte de cada líder dentro de cada grupo era limitado trazendo diversos problemas entre os grupos. Devido a algumas experiências anteriores, não acreditavam em novos voluntários, e não se importavam em desenvolver ações direcionadas apenas para seus grupos. Para solucionar esse problema, foram implantados três modelos de gestão estratégica:

1 – treinamentos para líderes: criado um treinamento semestral para os líderes, que passou a ser aplicado pelo coordenador geral da ONG, fazendo com que todos os líderes tenham o mesmo alinhamento e direcionamento. Criou-se um revezamento de líderes em equipes, onde em cada mês eles trocam de equipe passando a fazer uma troca de experiências entre os hospitais visitados;

2 - palestras motivacionais: nesses treinamentos realizados semestralmente, os líderes recebem uma palestra do fundador da ONG, onde passa novos modelos e modos que os líderes conduzam suas equipes e principalmente, novos modelos de atendimento aos pacientes visitados;

3 - preparo psicológico e administrativo: foi feito convênio com uma psicóloga que passou a ser voluntária da ONG, onde deixou disponível seu consultório para todos os voluntários que precisem de alguma ajuda com relação a problemas psicológicos vivenciados em seus atendimentos.

E importante ser colocada a necessidade de profissionalização dos voluntários e líderes da ONG, referenciando principalmente ao seu crescimento e a necessidade de uma gestão social efetiva para a sobrevivência da organização.

4.2.2.6. Eleição de novos líderes

De certa forma, com relação a esta categoria há, por parte do coordenador geral, a preocupação de avaliar e monitorar seus líderes. Constatou - se, porém, que falta ainda uma profissionalização maior, no que diz respeito às ferramentas de controle.

Para esta análise de sobrevivência da organização, foram evidenciados três modelos para solucionar o problema que os atingiam, sendo gerados os seguintes modelos de gestão:

1 - identificação de possíveis candidatos: no momento das entrevistas para novos voluntários, já é feita a pergunta se o voluntário se prontificaria ou mesmo assumiria a posição de líder dentro da equipe, pois assim ele já seria direcionado para uma formação diferenciada, sendo envolvido principalmente nos controles e decisões da ONG;

2 - treinamentos para novos candidatos: ao ser selecionado como possível candidato a líder, ele passa pelo treinamento oferecido para os líderes, assume funções e responsabilidades dentro da equipe mesmo sendo um auxiliar ao líder existente;

3 - suporte às decisões: criada uma reunião para líderes e representantes com o coordenador geral da ONG. Essa reunião foi criada para discutir todos os pontos de problemas e principalmente para manter o direcionamento da ONG perante a sociedade.

4.3. Principais resultados

4.3.1. Modelo de gestão proposto

O processo foi iniciado a partir da revisão do organograma atual, e conseqüentemente com a redefinição de cargos e funções correspondentes. Todas as rotinas de trabalhos tanto nas funções administrativas como em funções operacionais foram documentadas e

formalizadas, com atenção especial para a preservação do quadro de voluntários. Outro fator importante foi a análise de atuação da ONG perante serviços prestados à comunidade, identificando quais focos devem ser direcionados os novos investimentos, estando o foco em concordância com a missão definida pela ONG.

Baseando-se nos focos definidos de acordo com a validação por prioridades como nos estudos de necessidade da comunidade, iniciou-se a definição de quais projetos irão atender essas necessidades. O clima organizacional motivador entre gestores e voluntários, tornou-se um fator essencial no desenvolvimento dos novos projetos. Um projeto prioritário referiu-se a implantação de uma oficina de teatro para novos palhaços. Este projeto necessitou de recursos financeiros que dependiam da “venda” deste para os possíveis financiadores.

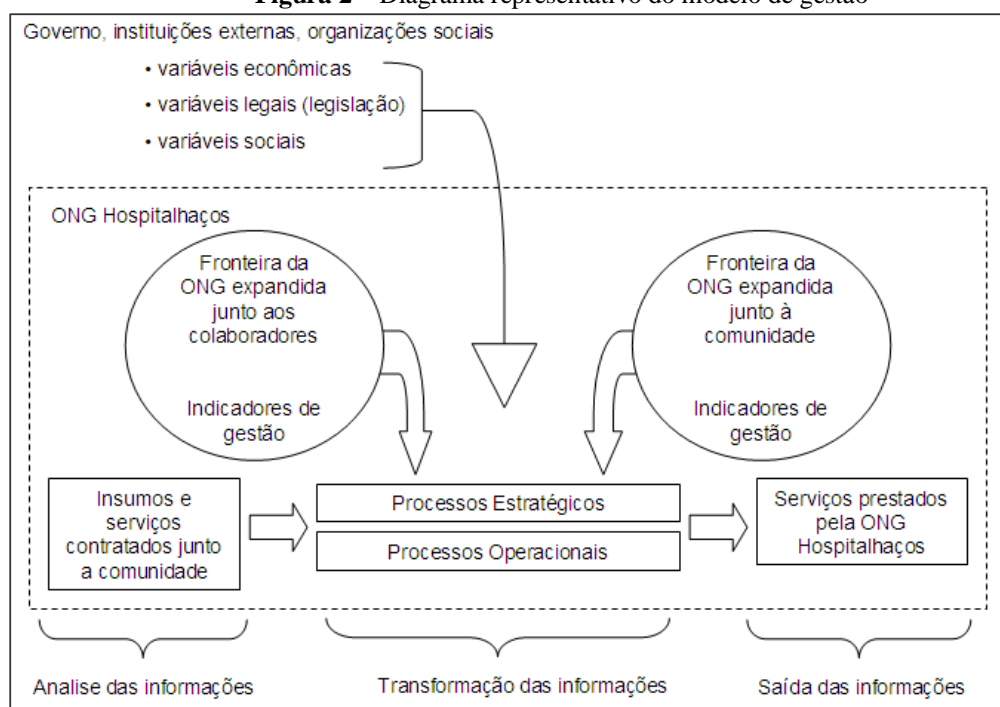
A consolidação da imagem da organização é promovida através de todas as mídias acessíveis. A maior visibilidade da organização na comunidade e região poderá facilitar o estabelecimento de novas parcerias, que por sua vez, poderá abrir portas para a captação de novos recursos. Antes de iniciar qualquer programa para a captação de recursos é necessário que os gestores da organização definam: como será a relação com os financiadores; como serão geridos os recursos; como será a prestação de contas dos recursos doados.

O projeto de humanização hospitalar é uma prioridade estratégica em função de possibilitar a geração de receita para a organização. Para que a ONG desenvolva novos projetos é necessária a existência de pessoas formadas e capacitadas no quadro de voluntários oriundos de empresas e instituições de ensino.

A ONG também tem a oportunidade de intensificar a sua presença a nível municipal e regional através do desenvolvimento de programas de comunicação e visualização da sua imagem.

O modelo, um dentre outros possíveis, parte de fora-para dentro da organização de acordo com o enfoque sistêmico adotado. Este enfoque considera o ambiente externo (vide figura 2), cujas variáveis de influência conformam os diferentes tipos de organizações (TACHIZAWA, 2011). Essas diferentes organizações, em face de suas características e estratégias diferenciadas, induzem seu agrupamento em segmentos (Primeiro, Segundo e Terceiro Setor da economia nacional).

Figura 2 – Diagrama representativo do modelo de gestão



Fonte: Adaptado de Tachizawa (2011)

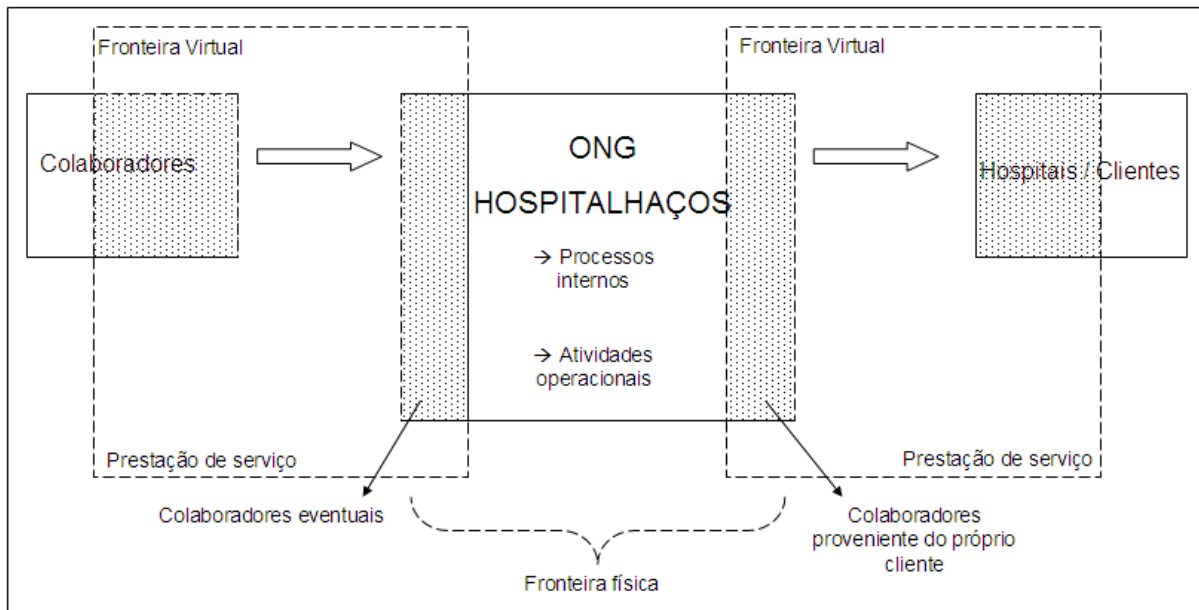
Seus princípios podem ser resumidos em: a) organização com fronteiras ampliadas; b) hierarquização de decisões; c) parcerias e alianças estratégicas; d) terceirização e organização em rede; e) uso estratégico das tecnologias da informação; f) indicadores de gestão e de desempenho.

4.3.1.1. Organização com fronteiras ampliadas

A organização com fronteiras expandidas se consubstancia na expansão da cadeia produtiva junto a fornecedores e clientes bem como na interação direta com os demais públicos de interesse (vide figura 3).

Com esse enfoque a organização tende a ampliar, virtualmente, suas fronteiras, na medida em que sistemicamente sua atuação se faz presente, internamente, com as organizações que com ela interagem.

Figura 3: Ampliação da cadeia produtiva junto a instituições externas



Fonte: Gestores da ONG

A ampliação virtual das fronteiras da ONG Hospitalhaços propiciou um cenário em que:

- a) o acesso às informações da organização ficou, virtualmente, disponibilizado aos seus fornecedores, parceiros e agentes externos;
- b) a interligação direta com a comunidade beneficiada com suas ações fortaleceu a fidelidade e o relacionamento de longo prazo;
- c) sua interação com colaboradores, voluntários e instituições parceiras ficou mais abrangente em função direta da adoção de tecnologias da informação como um portal de comunicação (internet, intranet e afins), *software* de intercâmbio eletrônico de documentos e atividades operacionais;
- d) a criação de parcerias e alianças entre organizações, propiciadas pela interligação através do portal dos hospitalhaços, permitiu a geração de novos serviços, sem a criação física de novas unidades organizacionais sem necessidade de integração vertical.

4.3.1.2. Hierarquização das atividades e decisões

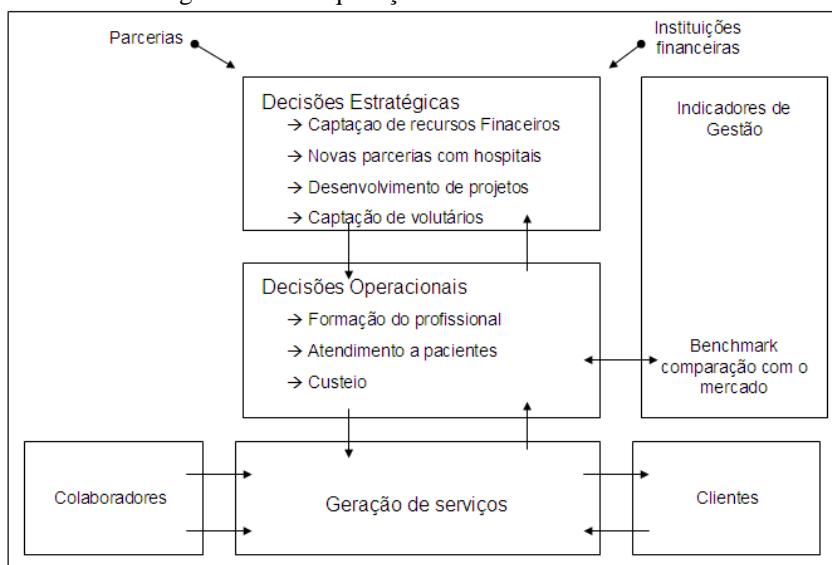
O modelo preceitua uma hierarquização que estratifica as atividades de níveis estratégico segregadas daquelas de níveis operacionais. Por ser estratégico estendem-se as decisões que afetam diretamente os objetivos maiores traçados pela alta administração da ONG (compreende as parcerias com o governo, empresas e outras instituições, inclusive com outras ONGs).

Entre as decisões estratégicas considerou-se, também, a captação de recursos financeiros, pois é através do aporte de recursos que os projetos sociais são desenvolvidos e mantidos.

Por sua vez, as decisões operacionais referem-se a definição de projetos e ao controle do fluxo de caixa, que dão origem aos relatórios demonstrando como foram aplicados os recursos dos doadores.

Conforme a figura 4, o modelo adotado é participativo e estruturado permitindo a definição de ações estratégicas. Tais ações são desdobradas em planos setoriais associados a indicadores de gestão. O modelo está calçado na filosofia, que considera a visão, missão, crenças/valores, princípios éticos e política da qualidade.

Figura 4: Hierarquização das atividades e decisões



Fonte: Proprio autor

A formulação das estratégias passa pela análise de cenários, do ambiente externo, análise dos fatores estratégicos, análise dos indicadores de desempenho global, declaração das ações estratégicas, desdobramento e operacionalização das estratégias.

4.3.1.3. Parcerias e alianças estratégicas

Para o desenvolvimento das atividades operacionais a ONG optou em manter um mínimo indispensável de pessoas fixas, com vínculo empregatício.

Este pequeno contingente seria formado pelo pessoal considerado estratégico para o desenvolvimento das atividades necessárias ao cumprimento da missão da organização.

Os demais elementos, que podiam variar de acordo com o volume de atividades inerentes aos projetos sociais a serem desenvolvidos, foram contratados e desmobilizados em função da flutuação da demanda.

Ou seja, de acordo com a quantidade de projetos sociais em andamento pode-se contar com mais ou menos pessoal externo, como voluntário ou como formas de terceirização de mão-de-obra.

Outra forma de reduzir os custos operacionais da ONG foi firmar parcerias com outras organizações não governamentais congêneres para fins de execução dos serviços e atividades demandadas pelos seus projetos sociais.

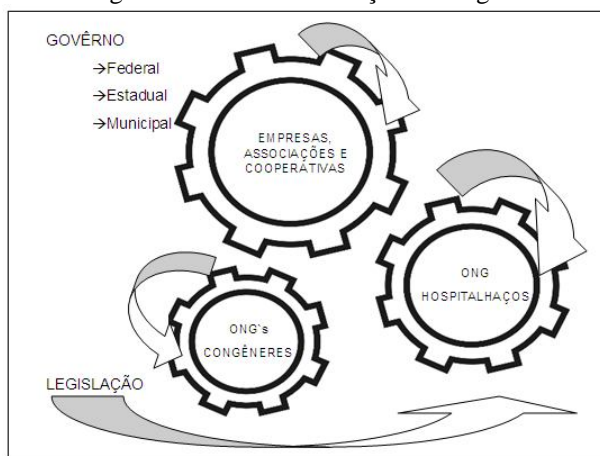
Essa parceria formaria uma espécie de consórcio de ONGs que propiciaria a captação conjunta de recursos financeiros necessários à execução de seus projetos sociais.

Esta captação ocorreu junto às fontes governamentais e organismos financiadores internacionais, e na forma de doação e parcerias com pessoas físicas e jurídicas.

A estratégia adotada (vide figura 5) foi de aliança com prefeituras municipais na forma de consórcio de Governos Municipais das cidades limítrofes e circunvizinhas. Formou-se um conjunto de prefeituras da região sudoeste do estado, liderada pelo Governo Municipal de Campinas.

Esse consórcio de municípios, formado por Campinas, Paulínia, Hostolândia, Sumaré e Americana, além de terem limites geográficos afins, tem complementação de atividades (por exemplo, os hospitais municipais).

Figura 5: Parcerias e alianças estratégicas



Fonte: Próprio autor

O modelo partiu da premissa que a transformação nas prioridades de desenvolvimento regional com a união de governos municipais provocaria uma sinergia de ações visando os objetivos maiores da região, em uma abordagem de consórcio de municípios. Este desenvolvimento levaria em conta os aspectos locais, relativo a um território específico.

Estes três fatores estão inter-relacionados e são interdependentes. O aspecto econômico implica em aumento da renda e riqueza, além de condições dignas de trabalho. A partir do momento em que existe um trabalho digno e este trabalho gera riqueza, ele tende a contribuir para a melhoria das oportunidades sociais.

Tachizawa (2011, p. 158) comenta que:

Parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações, e indica antes de tudo uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aponta e mobiliza os recursos de que se dispõe para atingir esses objetivos.

Na formulação do plano estratégico da ONG Hospitalhaços, considerou-se o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com ONG congêneres, de mesmo segmento de atuação. Algumas ONGs desenvolvem parcerias com outras organizações como forma de superar limitações operacionais. De acordo com Teodósio (2003), esta prática manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias de um lado, e por outro pela disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas.

Parcerias com empresas privadas

A maior parte das empresas privadas busca causas que tenham a ver com o seu negócio, causas que agreguem valor às suas marcas e com as quais possam envolver os seus funcionários.

A seleção de ONGs que podem vir a se tornar parceiras é sempre feita com muito rigor e através de critérios bem definidos por parte das empresas. Se a ONG estiver capacitada para agir da mesma forma, selecionando parceiros com critérios bem definidos, haverá uma probabilidade muito maior de sucesso no desenvolvimento dos relacionamentos de parceria e a relação entre os parceiros, provavelmente, será mais igualitária.

Mais do que o desenvolvimento de bons relacionamentos de parceria, surge aí uma grande oportunidade para as ONGs que é atuar como “consultora” das empresas na implantação de atividades de cunho social que atendam a objetivos comuns.

Também é fundamental pensar na identificação das expectativas dos possíveis parceiros. Sendo mais fácil conquistar e manter a parceria por um longo período se todos os envolvidos sentirem que suas necessidades e expectativas estão sendo preenchidas através do trabalho conjunto. E, finalmente, é necessário avaliar se existem condições de atender a estas expectativas. Se for possível atender às expectativas de todos os envolvidos, pode ser iniciada a parceria, mas se a avaliação for de que não existe condição de atendê-las, é necessário começar a pensar em como a ONG ira se estruturar para ser capaz de atendê-las no futuro.

Parcerias com órgãos governamentais

Nos últimos anos, no contexto de reforma do aparelho de Estado, a parceria ONG - Estado tem sido colocada como um mecanismo importante de intervenção na área de desenvolvimento sócio-econômico. Ela tem sido considerada como uma estratégia de ação tanto por parte do Estado quanto das ONGs. Por parte dessas últimas, a parceria é vista de diversas maneiras, como, por exemplo, estratégia para complementação de recursos ou para ampliar sua área de influência junto à administração pública. Por parte do Estado, essa relação pode ser vista como uma alternativa de implementação de projetos e/ou prestação de serviços públicos.

Deve-se levar em conta também que as parcerias não são necessariamente permanentes. Alguns projetos têm duração limitada, outros ficam sujeitos a novas captações de recursos, ou podem terminar, por exemplo, por mudança de governo, ou seja, quando uma nova administração interromper ações da gestão anterior.

Referencial para novas parcerias

A prospecção é uma pesquisa direcionada para detectar potenciais parceiros e patrocinadores. A relação de sites sugerida, a seguir, inclui uma lista de instituições que podem ser prospectados pela Ong Hospitalhaços. Estes sites, entre outros, devem ser fontes permanentes de consultas da Hospitalhaços para viabilizar parcerias ou se fazer “benchmarking” com o objetivo de implementar mudanças que acarretem melhorias nos produtos e nos processos e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Para tornar a pesquisa mais efetiva, sugere-se a adoção de alguns critérios para identificar o perfil e o potencial do patrocinador:

- se está alinhado com a causa que Hospitalhaços tem como foco;
- se possuir disponibilidade de recursos para patrocinar;
- quais são os seus objetivos quanto a parceria.

Além disso, informações complementares podem ser obtidas através de visitas no site do potencial patrocinador, para se conhecer:

- a sua linha de produtos;

- o número de colaboradores;
- o seu público alvo;
- a região em que atua;
- se já promove atividade de humanização hospitalar;
- se é assessorado por agência de publicidade.

ÓRGÃO GOVERNAMENTAL

ANA – Ministério da cultura - <http://www.cultura.gov.br>

O Ministério da Cultura apóia projetos culturais por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313/91), a Lei Rouanet, da Lei do Audiovisual (Lei nº 8.685/93) e também por editais para projetos específicos, lançados periodicamente.

ONGs CONGÊNERES

Gesundheit! Institute - <http://patchadams.org/>

Doutores da alegria - <http://www.doutoresdaalegria.org.br/>

Operação Arco-Íris - www.operacaoarcoiris.org.br/

Riso Curativo - <http://www.risocurativo.com.br>

Operação Nariz vermelho - <http://www.narizvermelho.pt>

INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - <http://www.abong.org.br>

A ABONG foi criada em 1991 para representar coletivamente 250 ONGs brasileiras associadas junto ao Estado e aos demais atores da sociedade civil.

Filantropia.org – O Portal da Filantropia - <http://www.filantropia.org>

O Portal da Filantropia - o site traz informações sobre projetos, ações voluntárias e empresas filantrópicas nacionais, artigos e notícias do Terceiro Setor. Além de um banco de profissionais voluntários e sistema de doações para diversas instituições através do site.

ETHOS - <http://www3.ethos.org.br/>

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público).

ASHOKA - <http://www.ashoka.org.br/>

A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalhando no apoio aos empreendedores sociais – pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO

FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista- <http://www.faccamp.br>

CONSULTORIA

FGV - JÚNIOR PÚBLICA - <http://www.jpfgv.com.br/>

A Júnior Pública – FGV é uma Associação sem fins lucrativos, cujos membros são alunos dos cursos de graduação em Administração de Empresas, Administração Pública, Economia e Direito da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. A associação desenvolve projetos de consultoria em Administração para áreas públicas e do terceiro setor.

OUTRA REFERÊNCIA

Revista – Responsabilidade social - <http://www.responsabilidadesocial.com/>

É uma revista eletrônica sobre a prática da responsabilidade social em todas suas esferas.

Aliança estratégica com prefeituras municipais

Uma estratégia possível de ser adotada pela Hospitalhaços é a aliança com prefeituras municipais na forma de consórcio de Governos Municipais. Formou um conjunto de prefeituras da região sudoeste do estado, liderada pelo Governo Municipal de Campinas. Esse consórcio de municípios, formado por Campinas, Valinhos, Hortolândia, Paulínia, Americana e Sumaré, além de terem limites geográficos afins, tem complementação de atividades (por exemplo, hospitais municipais que é um problema comum a todas as prefeituras).

Transformação nas prioridades de desenvolvimento regional sob a premissa de que a união de governos municipais provocaria uma sinergia de ações visando os objetivos maiores da região, em uma abordagem de consórcio de municípios. Este desenvolvimento levaria em conta os aspectos locais, relativo a um território específico. No contexto atual, entende-se que o desenvolvimento regional não está relacionado unicamente com crescimento econômico, mas também com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O aspecto econômico implica em aumento da renda e riqueza, além de condições dignas de trabalho. A partir do momento em que existe um trabalho digno e este trabalho gera riqueza, ele tende a contribuir para a melhoria das oportunidades sociais.

4.3.1.4. Tecnologias da Informação

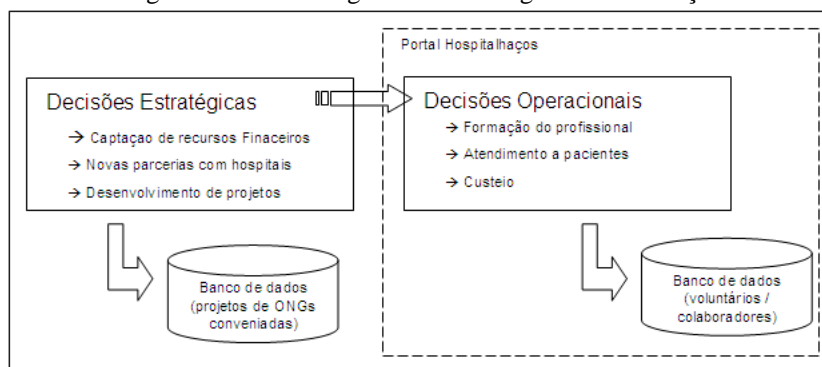
Os recursos das tecnologias da informação (figura 6), cuja utilização é preconizada pelo modelo proposto, para expansão virtual dos limites da Hospitalhaços permitem a integração de suas atividades com aquelas desenvolvidas com outras instituições parceiras e conveniadas, bem como com os seus colaboradores que desenvolvem atividades externamente.

A utilização das tecnologias da informação na organização, com fronteiras expandidas, considerou a utilização de banco de dados de projetos sociais, das ONGs parceiras e de base de dados de colaboradores e voluntários.

No plano interno obteve-se a ampliação da capacidade de processar informações, além daquela proporcionada pela própria conformação da estrutura organizacional e, portanto, de ampliar o processo decisório, possibilitando com isso, a obtenção de estrutura horizontalizada, mais achatada, e com menor número de níveis hierárquicos. Isso resultou em menor necessidade de processar informações.

Tal possibilidade ampliou, virtualmente, as fronteiras da organização na medida em que a comunicação e o relacionamento se efetiva por meio eletrônico com fornecedores, colaboradores, parceiros e demais entidades, viabilizando a conectividade inter-organizacional no fluxo de documentos e informações. A utilização do modelo de gestão possibilitou que o planejamento da informatização da ONG, fosse priorizado nas decisões estratégicas.

Figura 6: Uso estratégico das tecnologias da informação



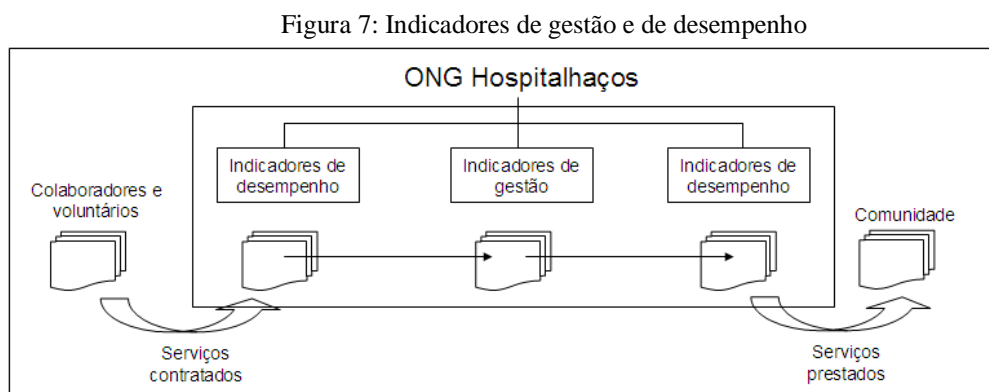
Fonte: próprio autor

Considerou-se a viabilidade de:

- a) parceria das organizações na forma de um *pool*, que possibilitassem que sistemas de informação de nível operacional (contabilidade, folha de pagamento, contas a pagar, compras e sistemas correlatos) fossem centralizados e compartilhados entre as empresas consorciadas, com significativa economia de escala (central de serviços de informática);
- b) incorporação da visão estratégica aos sistemas de informação, apoiando fornecedores, colaboradores, voluntários, instituições parceiras e gestores dos processos no uso estratégico das informações; preservação de uma base de dados de fornecedores de produtos e serviços, contribuindo também para o cadastro de voluntários corporativos e pessoas físicas, para fins de fornecimento de informações especializadas para empresas e organizações sociais da região;
- c) descentralização do acesso às informações da organização, ficando disponibilizado aos seus parceiros e agentes externos; criação de parcerias e alianças estratégicas entre as ONGs parceiras e a Hospitalhaços, entre elas a criação do *pool* de prestação de serviços comuns, foi viabilizada para fins de ganhos de economia de escala e produtividade.

4.3.1.5. Indicadores de gestão

O modelo considerou indicadores (vide figura 7) como métricas para monitoramento estratégico dos projetos sociais e para o controle das atividades operacionais da *ONG* e suas parceiras.



Fonte: Próprio autor

Os projetos sociais de acordo com preceitos do modelo seriam implementados e acompanhados pelos gestores através de indicadores de gestão e também através da comparação com outras ONGs.

Tais indicadores foram estruturados como uma relação entre duas variáveis com ênfase na viabilidade da mensuração de seus atributos e valores.

Neste sentido seriam implementados indicadores de gestão visando monitorar as atividades estratégicas de captação de recursos da mesma forma para as parcerias visando mensurar informações relativas a outras ONGs, bem como empresas e instituições de ensino.

Para mensurar as atividades relacionadas a indicadores estratégicos, foram desenvolvidos os indicadores de número total de colaboradores por número total de projetos, volume total financeiro por número total de colaboradores fixos mais número total de colaboradores eventuais e volume de captação de recursos financeiros por número de pacientes atendidos. Consideraram-se, analogamente, indicador de desempenho para monitoramento, em nível operacional o número de pacientes atendidos por número de colaboradores estratégicos.

4.3.1.5.1. Indicador de atendimento

Conforme formula 1, os indicadores de atendimentos são os subsídios para demonstrar a quantidade de atendimento que a ONG está executando dentro dos hospitais, estando alinhada com o número de pacientes atendidos pelos dias de atuação dos voluntários.

$$(1) \quad \frac{\text{Numero de pacientes atendidos}}{\text{Numero de colaboradores estratégicos}}$$

O indicador de atendimento tem como finalidade aperfeiçoar o atendimento prestado aos pacientes nos hospitais, tornando-se mais eficaz em cada visita prestada e estando sempre atentos à quantidade de colaboradores estratégicos, para não perderem qualidade no serviço prestado.

4.3.1.5.2. Monitoramento de projetos

A formula 2 demonstra quanto a ONG esta preparada para executar e cumprir os prazos definidos dos seus projetos, estando preparada para o futuro.

$$(2) \quad \frac{\text{Numero total de colaboradores}}{\text{Numero de projetos}}$$

A nível ilustrativo é necessário obter o indicador de monitoramento dos projetos, os estudos que determinam os novos focos de atuação e a priorização de novos focos em função das principais necessidades da comunidade.

Para que essas ações sejam viabilizadas, devem ser definidos novos projetos viabilizados nos estudos realizados e, principalmente, manter o clima organizacional motivador voltado para novos desafios.

4.3.1.5.3. Arrecadação financeira

A formula 3 representa o volume de recursos recebidos em doações de pessoas físicas e jurídicas.

$$(3) \quad \frac{\text{Numero total financeiro}}{\text{Numero total de colaboradores fixos} + \text{Numero total de colaboradores eventuais}}$$

Para que seja consolidada a imagem da organização, é necessario que o indicador de arrecadação financeira se transforme em um instrumento que divulgue a ONG a nível municipal e regional, para que seu trabalho continue estabelecendo parcerias com instituições governamentais e iniciativa privada.

4.3.1.5.4. Captação financeira

Quanto maior o indicador, melhor o desempenho da organização como apresentado na formula 4.

$$(4) \quad \frac{\text{Volume de captação de recurso financeiro}}{\text{Numero de pacientes atendidos}}$$

Para o índice de captação financeira ser bem empregado, devem ser observadas as questões de contribuição para a sustentabilidade dos projetos da ONG, estimulando o

planejamento de curto, médio e longo prazo, reduzindo assim os riscos e incertezas das execuções dos projetos.

4.3.1.5.5. Recurso financeiro per capita

O volume de recursos financeiros per capita é proveniente de financiamentos externos, onde quanto maior o indicador melhor o desempenho da organização. Podem ser financiados por entidades externas como: FINAME, BNDS, bancos de fomento internacional (banco mundial), BID (banco interamericano de desenvolvimento), IAF (Agencia internacional de financiamento Americano). Atualmente a ONG não utiliza essa alternativa de aporte de recursos financeiros, mas de acordo com o modelo de gestão, é uma meta de curto prazo a ser atingida.

4.3.2. Resultados gerados após implantação do modelo de gestão

Após serem gerados os dados da pesquisa, no ano de 2011, com a implantação do modelo de gestão estratégica, a ONG iniciou sua contabilização de todos os trabalhos realizados, chegando ao final de Dezembro de 2011 com números que a ONG Hospitalhaços desconhecia, tais como a quantidade de pacientes visitados.

Com a implantação do plano estratégico, foi criado um dispositivo para colher dados e gerar evidencias dos trabalhos realizados conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Situação atual após implementação do plano estratégico

	Anterior	Atual	%
Recursos financeiros	R\$ 2500,00 (mês)	R\$ 7500,00 (mês)	300%
Preparação de voluntários	2 cursos (ano)	12 cursos (ano)	600%
Seleção de novos voluntários	2 seleções (ano)	4 seleções (ano)	200%
Líderes nos hospitais	1 (todos hospitais)	10 (um em cada hospital)	1000%
Convênio com empresas	1 (Multinacional)	5 (Multinacionais)	500%
Hospitais convênidos	10 (Campinas e região)	11 (Região de Campinas e Recife)	110%
Atendimentos ao público	2290 (pacientes atendidos)	8650 (pacientes atendidos)	377%
Voluntários atuantes	43	250	580%

Fonte: Dados da pesquisa.

O sucesso da organização não depende apenas da existência do modelo de gestão estratégica. As mudanças ocorridas e a mobilização dos esforços para a implantação desse modelo de gestão devem refletir na criação de novos projetos retirados desse modelo.

Dessa maneira este modelo de gestão estratégico pretende que a organização aposte no modelo de gestão adotado junto aos hospitais, voluntários e patrocinadores, e não só fazer o “marketing” da ONG, mas estabelecer os limites de atuação da Ong, em função da missão e visão existente.

4.3.3 Uma visão de futuro

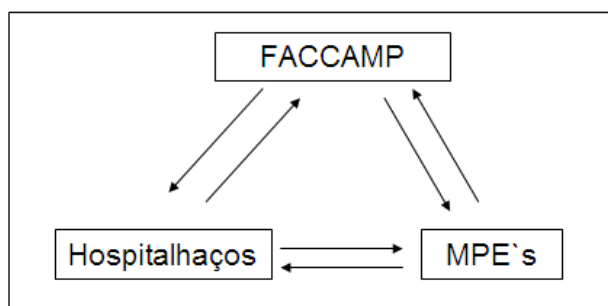
Esse tópico visa explicitar e detalhar os passos seguintes da organização em direção ao futuro ou cenário futuro, conforme projetado em sua missão e visão da organização.

A Hospitalhaços define em sua missão e visão que no futuro devem ser autossuficiente com suas metas a serem perseguidas. Ou seja, a organização deve ser autossuficiente com as doações de pessoas físicas e jurídicas.

Como o modelo de gestão estratégica está parcialmente implantado, ele carece de uma plena implementação nos moldes delineados pelo presente trabalho, nas questões de tecnologia da informação, na implementação de indicadores, colocando os cinco indicadores como meta futura e com a hierarquização de decisões.

Através da parceria com a instituição de ensino FACCAMP, os colaboradores da HOSPITALHAÇO poderão fazer capacitações assistindo aulas no programa de mestrado, sob articulação do Balcão do Empreendedor, participando de disciplinas como: ONG e Terceiro Setor, Associativismo e Cooperativismo, Análise e Transformação nas organizações, Contabilidade gerencial, Produtividade e Qualidade, entre outras. Segue figura 8 que ilustra essa parceria.

Figura 8: Parceria com a instituição de ensino

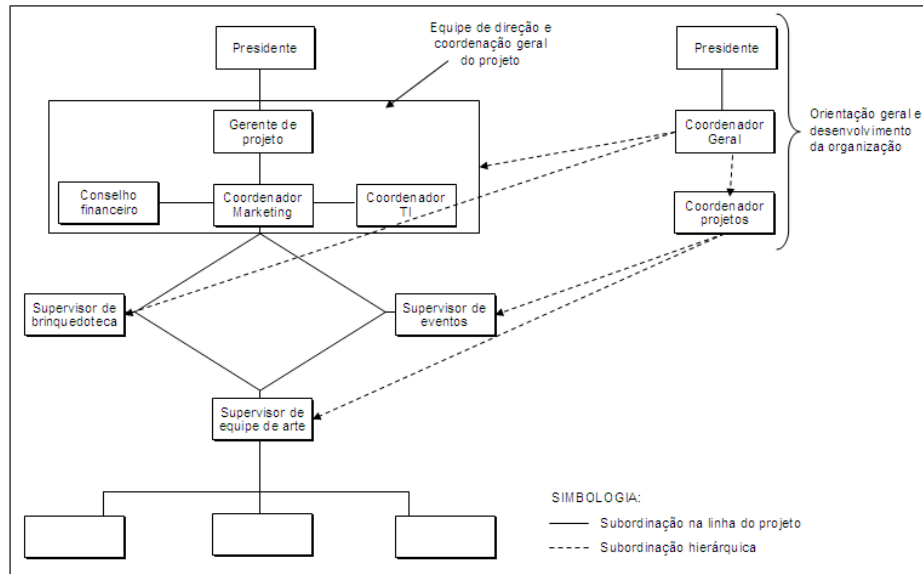


Fonte: Proprio autor

A Figura 9 apresenta o esquema de atuação dos colaboradores da HOSPITALHAÇOS em suas atividades estratégicas e operacionais, servindo para orientar a atuação em conjunto dos principais envolvidos nos projetos desenvolvidos pela ONG.

As definições de responsabilidades vão ser definidas no início da formulação do projeto, de forma que as atividades sejam distribuídas conforme as atribuições a serem realizadas nas diversas etapas do projeto.

Figura 9: Atuação dos colaboradores na configuração organizacional da HOSPITALHAÇO



Fonte: Adaptado de Tachizawa (2011)

Sendo que o coordenador geral é o responsável pela gestão de uma área de produção com ênfase de atuação, voltada para os aspectos globais de planejamento e desenvolvimento de negócios e administração dos meios de produção, formalmente, na qualidade de administrador, não tem atribuições na linha de projeto, entretanto, enquanto supervisor encarrega-se de funções específicas no desenvolvimento de determinado projeto através da acumulação de funções.

Deve gerir os aspectos técnicos, administrativos e comerciais de sua área com o apoio dos supervisores e coordenadores, onde a atuação do Gerente de projeto deve ser orientada pelos seguintes princípios:

- o gerente de projeto deve ser responsável pela condução geral do projeto e pela interface com o cliente;
- cabe a ele interpretar as reais necessidades do cliente, bem como considerar o universo dos assuntos relacionados ao projeto sob sua responsabilidade. Basicamente, o universo de sua visão, sob o ponto de vista do empreendimento, abrange três dimensões inter-relacionadas: o cliente, o empreendimento, e a própria empresa;
- cabe-lhe acionar os meios de produção e facilitar a ação da própria empresa na compreensão dos problemas e atendimento das necessidades do cliente;
- cabe-lhe mobilizar a ação da coordenação geral de forma a evitar situações de incertezas na execução do projeto.

CAPITULO 5

CONCLUSÃO

5.1 Conclusões específicas

5.2 Sugestão para futuros trabalhos

No capítulo anterior foram explicitados os principais resultados obtidos no desenvolvimento no modelo de gestão estratégica da Ong Hospitalhaços. Baseado nele a conclusão e a sugestão para futuros trabalhos ora desenvolvidas no presente capítulo.

Conclusão

As conclusões deste estudo foram concebidas durante seu desenvolvimento, seja na ocasião das análises dos resultados do levantamento, seja no estudo aprofundado dos conceitos sobre as organizações sem fins lucrativos, assim como nas práticas adotadas na ONG relacionadas à um modelo de gestão estratégica, consignadas no referencial teórico durante o estudo.

O objetivo geral proposto comprovou a utilização de um modelo de gestão estratégica por meio das ações executadas durante a implantação, quanto à utilização de modelos de gestão como instrumento de apoio e controle. Esse objetivo foi comprovado, conforme evidências de desempenho, onde a ONG passou a realizar sua gestão de forma adequada perante a comunidade assistida, utilizando o modelo de gestão estratégica como instrumento de apoio para toda a sua gestão.

Quanto aos objetivos específicos, foram elencados dois, todos a seguir explicados e detalhados, para maior compreensão. Com relação ao primeiro objetivo - avaliar os principais problemas no processo de implantação de um modelo de gestão estratégica em uma ONG de pequeno porte - a ONG atendeu ao princípio da eficácia, no sentido da organização ter a capacidade de identificar as oportunidades do ambiente e de terem flexibilidade de adaptação à implantação de um modelo estratégico em sua estrutura.

A ONG passou a atender aos princípios da gestão após a implantação do modelo estratégico para cada ponto levantado como problema, demonstrando assim sua capacidade de organização e de coordenar permanentemente o tempo, os esforços e as energias, com vistas ao alcance dos resultados.

Com relação ao segundo objetivo específico, porém mais abrangente - avaliar os principais problemas que uma ONG de pequeno porte enfrenta em sua sobrevivência - tendo como referência a ordem decrescente dos problemas, foi provada que com a adoção de um modelo de gestão estratégica, os problemas passaram a ser controlados e direcionados, conseguindo atingir áreas ou mesmo outros problemas que até então não tinham sido identificados.

5.1. Conclusões específicas

Através da implantação do modelo de gestão estratégica, a ONG teve um aumento de 300% em seu rendimento mensal devido aos novos voluntários e à contribuição das novas parcerias, que também teve um crescimento de 500% com relação ao mesmo período do ano anterior, exercício que foi base para a pesquisa.

Junto com a contribuição de novos voluntários ficou constatado a grande procura por novos integrantes, onde ocorreu um aumento de 200% de seleção de novos voluntários, e seguindo esse crescimento, foi aumentada a quantidade de preparação desse público, passando por um aumento de 600% ao ano.

A adoção de um modelo de gestão estratégica também proporcionou a abertura de mais um hospital em Recife (110% de aumento) e, conseqüentemente, através do crescimento das equipes (580% de aumento em voluntários atuantes) foi necessário a adoção de um líder (1000%) em cada hospital, gerando um maior controle e dinamismo dentro das áreas visitadas (377% de aumento a atendimento ao público).

Como resultados específicos obtidos com a implementação do modelo de gestão destaca-se:

- ampliação das fronteiras organizacionais com a implementação de um constructo em rede;
- hierarquização das atividades e decisões;
- parcerias e alianças estratégicas com outras organizações congêneres e outras instituições governamentais e da iniciativa privada;
- formulação de indicadores de gestão;
- adoção de tecnologia da informação compatíveis com o momento da ONG.

A pesquisa contribuiu para as ações praticadas pela ONG Hospitalhaços na busca da adoção de um modelo de gestão estratégica para sua sobrevivência, tópico de estudo que vem atraindo crescente interesse de pesquisadores na área, possibilitando ainda identificar as características de gestão.

Desse modo, a resposta ao problema da pesquisa, o cumprimento dos objetivos propostos na introdução, bem como a confirmação dos pressupostos levantados foram atingidos.

5.2. Sugestão para futuros trabalhos

O presente estudo possibilitou verificar a necessidade de ampliação da pesquisa em outras regiões, no sentido de reforçar ainda mais as categorias elencadas neste estudo.

Outros indicadores de resultados alinhados a esses problemas referenciados acima, inclusive aumentando-se o tamanho da amostra para se obter a confirmação dos resultados aqui encontrados.

Como sugestão para outras pesquisas propõe-se estudo semelhante relacionado a empreendimentos sociais de outros estados e regiões.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANSOFF, H; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASHOKA. Quem é o empreendedor social. Disponível em < <http://www.ashoka.org.br/> >. Acesso em 08 Abr, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: ABONG: Panorama das Associadas. São Paulo: ABONG, 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 17.11.2011.

AURIAC, J. **Corporate social innovation. Organization for Economic Cooperation and Development**. The OECD Observer. Paris, 2010.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. *Resolução nº 357 de 17 de março de 2005*. Disponível em: <http://www.mma.gov.br>>. Acesso em: 21/11/2011.

BRASIL. Ministério da Justiça. *Cadastro de Entidades*. Brasília, DF. Disponível em: <<http://mj.gov.br>>. Acesso em 21/11/2011.

CARROLL, N; BURKE, M. The Social Responsibility Of Labor. **The International Business & Economics Research Journal**, p.7-16, v.38, n9, set 2010.

CERTO, S. **Entrepreneurial wisdom: Emerging concept and direction for related research**. Business Horizons, 2010,

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRUZ, R. N. **Análise da motivação dos empreendedores no novo paradigma do século 21 : um estudo de caso com empreendedores do primeiro, segundo e terceiro setor de Brasília**. Dissertação (Mestrado em Administração), São Paulo, 2009.

DEES, J. G. **Philanthropy and enterprise: Harnessing the power of business and social entrepreneurship for development - Innovations: Technology, Governance, Globalization**, MIT Press, p.8, v.11, n5, mai.2008

DIAS, R. **Responsabilidade social: Fundamentos e Gestão**. Atlas, 2012

DRAYTON, B. **Spotlight: Can Entrepreneurs save the world? A new Alliance for global Change**. Harvard Business Review, p.23-28, v.12, n10, out 2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Thomson pioneira , São Paulo, 2008.

_____. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

FISCHER, R. **Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor**, planejamento e gestão. São Paulo. Senac, p.18, v.1, n10, out 2004.

_____; FALCONER, A. P. **Desafios da parceria governo e terceiro setor.** Revista de Administração. São Paulo, p.5 -7, v.2, n1, jan 1998.

GIL, A. C. **Estudo de caso: Fundamentação Científica, Subsídios Para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório.** 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HOSPITALHAÇOS. Disponível em < <http://www.hospitalhacos.org.br/> >. Acesso em 08 Abr. 2011.

IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. 2008. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1205&id_pagina=1. Acesso em: 21/11/2011

IIZUKA, E.S., e SANO, H. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica**, Anais do encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração. Curitiba, 2004.

ISO-International Organization for Standardization. **Guidance on Social Responsibility: Draft International Standard ISO/DIS 26000.** Genebra: ISO/TMB/WG SR N172, 2009. Disponível em: http://www.qsp.org.br/pdf/ISO_DIS_26000.pdf Acesso em: 21/11/2011

JADON, N. **Contribuição para o desenvolvimento de paradigmas de gestão social.** Revista Unicsul, Cruzeiro do Sul, p.7, v.12, n3, mar 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOMNITZ, L. **Redes sociais, cultura e poder**, E-papers, Rio de Janeiro, p.7- 9, v.5, n11, nov 2009.

LONDON, M. **Understanding social advocacy: An integrative model of motivation, strategy, and persistence in support of corporate social responsibility and social entrepreneurship.** The Journal of Management Development, p.8, v.7, n12, dez 2010.

MELO NETO, F; BRENNAND, J. M. **Empresas socialmente sustentáveis.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

_____; FROES, C. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

MEREGE, L. C. **Um sensível olhar sobre o terceiro setor.** São Paulo, Summus Editorial, 2006.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre, Bookman, 2004.

_____. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva.* Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** São Paulo. Cortez, 2007.

MURARO, P; LIMA, J. E. S. **Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações.** Revista FAE. Curitiba. p.8 - 9, v.3, n11, nov 2003.

O'DWYER, B. U. **Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs.** Accounting and Business Research. Kingston Upon Thames. p.11, v.8, n3, set 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23.ed. São Paulo. Atlas, 2007.

PEREIRA, H. K. S. **Informações para prestação de contas e análise de desempenho em OSCIPs que operam com microcrédito: um estudo multicaso.** Revista UNIFOR. p.23, v.1, n1, jan 2006

PORTER, M. **Competição.** São Paulo, Campus, 2009.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____.; KRAMER, M. **The competitive advantage of corporate philanthropy.** Harvard Business Review. p.12, v.3, n3, mar 2002

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) -Ranking do IDH 2011 (Índice de Desenvolvimento Humano). Disponível em< <http://www.pnud.org.br/rdh/>> Acesso em 17 de Out 2011.

QUANDT, C. O; FERNANDES, A. C. **Aplicação do conceito de Inteligência Competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do Terceiro Setor.** in 27º Encontro da ANPAD, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª. ed. São Paulo Atlas. 2007.

RUMELT, R. P. **Estratégia Boa, Estratégia Ruim.** 3ª. ed. São Paulo, Campus. 2011.

SALAMON, L. **The state of nonprofit america.** New York, Bookings institute, 2012.

_____. *The tools of government: a guide to the new governance.* Oxford University Press, New York. p.23, v.12, n12, dez 2002

SALVATORE, V. **A racionalidade do terceiro setor. Terceiro Setor: planejamento e gestão.** São Paulo. Senac, 2004.

SEBRAE.: Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/> >. Acesso em 08 Abr. 2011.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, Santa Catarina, p.5, v.3, n1, jan 2009.

SILVA, C. G.: **Management, legislation and funding sources in the Brazilian third sector: a historical perspective.** São Paulo. Ilus, 2010

SCHINDLER, A; NAIGEBORIN, V. **Empreendedorismo social e desenvolvimento. Terceiro Setor: planejamento e gestão.** São Paulo. Senac, 2004.

TACHIZAWA, T; POZO. H. **Arquitetura de dados socioambientais: referencial sistêmico para desenvolvimento de software aplicado a sustentabilidade empresarial no contexto das mudanças climáticas Globais.** Jistem – International Journal on information Systems and Technology Management (Revista de Gestão da tecnologia e sistemas de informação). São Paulo. V.9 n.1. 2011

_____; MENDES, G. **Como Fazer Monografia na Prática.** 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2008.

_____. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª. ed., 2008.

_____. **Organizações não governamentais e terceiro setor.** 4. ed. São Paulo. Atlas, 2011.

TEIXEIRA, M. L. **Valores humanos e gestão: Novas perspectivas.** Senac, São Paulo, 2008

TEODÓSIO, A. S. **Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais.** São Paulo, Lusotopie, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Gestão Social: uma Réplica. Revista do mestrado em administrado e desenvolvimento empresarial.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

_____. **Gestão de ONGs: Principios Funções gerenciais.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

VERREYNNE, M. L; MEYER, D. **Small business strategy and the industry life cycle.** Small Business Economics. Dordrecht, 2010.

VIDAL, F. B; Faria, I. Q. **Empreendedorismo Social Promovendo a Inserção Cidadã de Famílias de Baixa Renda.** Revista de Gestão & Tecnologia. Ceará, p.3, v.5, n6, abr 2010.

VIEIRA, M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. Pesquisa qualitativa em administração.** 2ª edição Editora. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

APÊNDICES

Apêndice 1: Transcrição dos principais trechos da entrevista realizada com o coordenador da ONG HOSPITALHAÇOS

Apêndice 2: Questionario de entrevista

Apêndice 3: Casos vivenciados pelo autor nos hospitais

APENDICE 1

Transcrição dos principais trechos da entrevista realizada com o coordenador da ONG HOSPITALHAÇOS.

ENTREVISTA – DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Data da Entrevista 02 /04 /2011 Início: 09:00 Fim 15:00 Entrevistador: Higor Corrêa Gimenes

Nome do Empreendimento Social: Associação Hospitalhaços

Entrevistado: Mario Eduardo Paes

Função: Coordenador Geral

Essa entrevista é uma boa maneira de falarmos e colocarmos o nosso processo de sobrevivência perante a sociedade e aos projetos que executamos.

O grupo hospitalhaços tem como objetivo levar a humanização e levar um sorriso para pacientes nos hospitais da região de Campinas. Atualmente estamos distribuídos em 10 hospitais com um total de 20 voluntários ativos e atuando, onde atendemos crianças, adultos, médico, enfermeiras.

Para nosso atendimento, possuímos um contrato com os hospitais, para que assim, todas as diretrizes e regras sejam executadas, e principalmente, não causemos desconfortos para o hospital.

Como nosso grupo de projetos é pequeno, atualmente nossos recursos são escassos. Eu acredito que todas as organizações do terceiro setor estejam passando pelo mesmo problema, pois o governo disponibiliza uma verba para as instituições que são destacadas e selecionadas pelo governo federal, o que não é nosso caso. Atualmente possuímos liberação para sermos uma ONG com normas municipais e normas estaduais, o que nos possibilita estarmos há 10 anos recebendo doações de órgãos externos.

Hoje contamos com a colaboração de voluntários para a nossa sobrevivência, e também contamos com feiras realizadas conforme convites. Em ambos os casos os valores arrecadados são variados, e sempre precisamos contar com a colaboração de voluntários mais envolvidos para que possam contribuir com uma quantidade maior de dinheiro.

Possuímos alguns projetos (em papel) para conseguirmos uma maior arrecadação, porém nossa equipe não possui um foco em executá-los, por essa razão até estamos interessados em seu projeto de contribuição paralela ao grupo dos Hospitalhaços, pois assim pode ser dado o foco desejado nos projetos voltados a empresas grandes, e principalmente aquelas que possuam interesse em fazer doações.

A ONG hospitalhaço possui uma estrutura localizada em Campinas, e trabalhamos constantemente para a nossa sobrevivência, por isso organizamos feiras, e eventos para o levantamento de dinheiro para o nosso sustento.

Em cada hospital possuímos um coordenador responsável pela organização da equipe e também pelo controle das regras estabelecidas. Vimos também que a falta de comunicação entre eles está presente em todos os grupos, principalmente pelo motivo do individualismo de cada equipe. Esse ponto acaba nos impactando, pois quanto maior for nossa equipe, melhor é nosso trabalho e conseqüentemente estaremos atingindo mais rápido nosso objetivo.

Em todos os momentos vivemos buscando nossa sobrevivência, nunca esquecendo da nossa essência e necessidade que vemos de humanizar os hospitais.

O grupo hospitalhaço conta com diferentes tipos de voluntários, desde médicos ate um simples estudante, mas o foco é sempre o mesmo, de levar alegria para dentro de todos os hospitais, e com isso proporcionar um momento de alegria e felicidade para aqueles que ali estão.

O relacionamento entre as equipes em geral é regular, pois muitos dos voluntários não participam das atividades ou nem mesmo leem o que mandamos, gerando assim uma grande falta de comunicação entre todos da ONG, e sem contar a falta de colaboração nas atividades propostas, que em vários casos somente eu (Mário) acabo tendo que fazer. Precisamos atualizar alguns meios de comunicação, nossas documentações, e até mesmo trabalhar meios de criarmos uma comunicação direta com a população, pois o que temos atualmente é uma página na internet desatualizada.

Com relação a maneira de atendimento, vejo que ainda precisamos de maior controle, pois cada equipe está atuando de uma maneira. Atualmente existe um manual de procedimentos com o que podemos e não podemos fazer dentro dos hospitais, porém com algumas informações desatualizadas. Vejo que com as mudanças de equipes, mudança de novos voluntários, esse documento passou a ficar obsoleto, sem utilidade para as equipes.

A dificuldade também se encontra na entrada de novos voluntários, onde atualmente não conseguimos repor com qualidade os voluntários que atuam nos hospitais cadastrados, lembrando que em muitas das inscrições ao grupo dos hospitalhaços não são dadas continuidades, ou mesmo, recebemos a visita de uma pessoa, ela acaba se cadastrando e posteriormente não aparece mais. O trabalho voluntário é difícil e principalmente quando contamos com pessoas que não estão interessadas em desenvolver um bom trabalho. Vemos que a preparação desse voluntário também é importante, mas não estamos conseguindo dar foco nessa preparação.

A organização de novos eventos nunca saiu do papel, muitas idéias já foram criadas, porém não temos uma pessoa ou um grupo que dê continuidade a elas, sendo assim, geram um grande desconforto no momento em que falamos para novas pessoas que temos bastante projetos, porém não temos pessoas para controlá-los ou mesmo pessoas que possam dar continuidade a idéia e seguir com esse projeto.

A ONG conta com a participação de alguns líderes, na maior parte deles muito antigos, e aí vemos alguns problemas, pois esses líderes antigos criaram algumas regras internas e acabaram por dividir os grupos, fazendo com que os mesmo ficassem fechados a novas idéias e a novos voluntários, o que nos gera muito impacto, pois não queremos grupos fechados, mas sim pessoas atuantes e com vontade de desenvolver um bom atendimento, ou desenvolver um bom sorriso, pois como falamos, temos que ter a sensibilidade de enxergar a parte interna do paciente, e não ficarmos olhando para o problema que ele esta passando naquele exato momento.

APENDICE 2

Questionario de entrevista

ENTREVISTA – DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Data da Entrevista ___/___/___ Início : ___:___ Fim ___:___ Entrevistador:

Nome _____ do _____ Empreendimento Social _____

Entrevistado:

Função:

Introdução

- a) Explicar qual é o objetivo desta entrevista, deixando claro o motivo da escolha da Organização;
- b) Deixar claro que o entrevistado poderá questionar as perguntas;
- c) O entrevistado podera interromper ou mesmos pedir um maior esclarecimento referente à pergunta a ser respondida;
- d) O entrevistador deve pedir a autorização prévia para a gravação da entrevista, deixando claro o motivo dessa gravação.

Compreensão da Organização

- 1- Nome do Empreendimento Social:
- 2- Empreendedor Social
- 3- Tempo de funcionamento do empreendimento

- 4- Número de colaboradores (funcionários)
- 5- Números de voluntários
- 6- Procura fazer as coisas da maneira adequada para resolver os problemas e reduzir os custos?
- 7- Procura fazer as coisas certas produzindo alternativas criativas, obtendo os resultados esperados?
- 8- Procura manter-se no mercado apresentando resultados globais positivos a longo prazo de forma planejada?
- 9- Em seu empreendimento, qual a importância atribuída às características de gestão citadas abaixo?
 - 9.1- Gestão Financeira
 - 9.2- Gestão de Pessoas
 - 9.3- Gestão de Projetos Sociais
 - 9.4- Gestão de Resultados (indicadores)
 - 9.5- Gestão de Planejamento
- 10- Na sua opinião, observando os blocos, como você analisa os desafios enfrentados pelo empreendimento em que atua?
 - 10.1- Mudança de comportamento
 - 10,2- Melhoria da auto-estima das pessoas
 - 10.3- Administração de pressão dos voluntários
 - 10.4- Inovação em inserção social
 - 10.5- Melhoria de humanização nos hospitais
 - 10.6- Criação de fontes alternativas de desenvolvimento e geração de renda
- 11- Como são alinhadas em seu empreendimento, as relações abaixo?
 - 11.1- Pessoas envolvidas nos trabalhos da ONG
 - 11.2- Dos hospitais atendidos com os serviços oferecidos pela ONG
 - 11.3- Das pessoas envolvidas com os recursos (infra-estrutura) do empreendimento
 - 11.4- Dos serviços oferecidos pelo empreendimento com os recursos disponíveis
 - 11.5- Dos recursos disponíveis pelo empreendimento com a sociedade
- 12- O empreendimento possui uma declaração escrita de sua missão?
- 13- O empreendimento possui uma declaração escrita de sua visão de futuro?
- 14- O empreendimento possui uma declaração escrita de seus princípios e valores?
- 15- O empreendimento possui registro de seus objetivos e metas?
- 16- O empreendimento possui registro de sua (s) estratégia (s)?
- 17- O empreendimento faz algum acompanhamento de execução das ações planejadas?
- 18- Você conhece ou já utilizou algum planejamento estratégico?

19- Do ponto de vista de seu empreendimento, qual a necessidade de Planejamento Estratégico?

20- O empreendimento já fez seu Planejamento Estratégico? Quando?

21- Em sua opinião, qual sua percepção em relação aos obstáculos abaixo quanto a realização do Planejamento Estratégico?

21.1 - Ausência de liderança

21.2 - Falta de vivência em ambiente cooperativo

21.3 - Falta de capacidade da equipe envolvida

21.4 - Competição pelo poder

21.5 - Falta de comunicação entre os setores administrativos

21.6 - Falta de acompanhamento e controle das ações planejadas

APENDICE 3

Casos vivenciados pelo autor nos hospitais.

Um amigo diferente

Em uma de suas visitas a um orfanato, o palhaço se depara com mais uma dificuldade encontrada por sua profissão, o pré-conceito, neste caso uma agente social queria impedir que o palhaço se aproximasse do menino portador de *síndrome de Down* que havia sofrido abusos sexuais do seu pai.

O medo e a desconfiança da agente social geraram um comportamento semelhante no menino de 12 anos, que por sua vez impediu que fosse estabelecida uma relação de amizade e confiança. Essa era uma criança que tinha desenvolvido um trauma por atitudes vindas de castigos exigindo assim mais atenção e sensibilidade.

O palhaço aproximou-se e da agente social e questionou se ele poderia ter um contato com a criança e mostrar seu material de trabalho. Como a agente social possuía grande suspeita e desconfiança, autorizou que o mesmo se aproximasse, suspeitando de suas atitudes e suspeitando também da reação da criança.

Mesmo sem saber os motivos da suspeita que a agente social tenha para não deixar o palhaço se aproximar da criança, ele foi se aproximando, conversando e mostrando todos os seus objetos de trabalho, e com isso sensibilizando a criança que tudo o que ele mostrara não lhe traria mal algum. Quando a criança já estava acostumada com todos os objetos demonstrados, o palhaço pediu que ela vestisse um jaleco azul e colocasse um nariz vermelho, semelhante ao que ele utilizava, justamente para que fosse entendido que não existia nenhuma diferença entre os dois. E aos poucos o menino foi colocando o jaleco, após colocou o nariz, e rapidamente o medo que era evidente ia sumindo e começava a aparecer um sorriso no rosto de uma criança que até então não tinha demonstrado nenhum sentimento de alegria. Estava estabelecida ali uma relação de confiança, amizade e principalmente de respeito.

Enquanto o palhaço brincava com as outras crianças, observava que aquele menino não parava de prestar atenção em tudo o que ele fazia sempre vidrado com as brincadeiras, com as falas do palhaço e muitas vezes sorrindo sozinho, mesmo não estando junto com as outras crianças, mas em nenhum momento retirou o jaleco e o nariz que o palhaço tinha emprestado.

Quando o palhaço foi retirar a fantasia o menino saiu de onde estava e veio correndo dar um grande abraço e um beijo, e o palhaço por sua vez ficou surpreso, pois seu contato

com o menino tinha sido rápido, mas com uma intensidade muito forte. E o que mais lhe tocou, foi justamente a descrição do menino, em nunca ter recebido tanta atenção, como ele recebeu do palhaço, onde ele comparou o carinho que ele recebia do seu pai, com o carinho recebido naquele dia.

Uma visita a uma área de isolamento

Em mais um Sábado de visita ao Hospital Municipal de Campinas, o palhaço e demais voluntários foram se dirigindo para os andares que estariam visitando naquele dia, ao passar por alguns corredores avistou uma garota muito envergonhada, que estava em uma cadeira de rodas em uma área de total isolamento, sem nenhum contato com as outras crianças. Como ele não podia entrar naquela área seguiu sua rotina de atendimento.

Ao término da visita de aproximadamente 30 quartos, o palhaço voltou ao ponto de encontro, começou a se despedir das crianças que ali estavam, observou que uma enfermeira vinha em sua direção e pediu a sua presença no quarto onde se encontrava a garota. Mesmo tentando justificar que não era autorizada pela direção do hospital a entrada nessa área, a enfermeira se responsabilizou e autorizou a entrada do palhaço independente das conseqüências que poderiam ocorrer para ela.

Então, com essa autorização, o palhaço se dirigiu para o quarto que ela solicitou e quando se aproximou avistou a garota que ele tinha visto anteriormente e que, na porta do quarto, já o esperava com um enorme sorriso. Ela tinha 10 anos de idade e um problema de crescimento, onde seus membros superiores e inferiores tinham crescidos normalmente, mas seu tronco não, e isso incomodava as outras crianças, que a consideravam uma pessoa diferente, chamando-a de palavras ofensivas.

Quanto mais o tempo passava, mais a menina se aproximava do palhaço, contando tudo o que tinha acontecido em sua vida, de suas cirurgias, dos desrespeitos que ela tinha sofrido, das ofensas que já tinha passado, da dificuldade de fazer amizades, pois ninguém a aceitava daquele jeito e já estava fazendo 10 dias que estava internada e não tinha recebido nenhuma visita, pois para ela pessoas tinham medo do seu jeito e do seu corpo.

Ao entender o que a menina estava passando o palhaço propôs um acordo. Ele lhe daria um nariz semelhante ao que usava e em troca ela iria passear com ele no meio das outras crianças. Após o acordo feito, colocou então o nariz vermelho em seu rosto, pegou sua cadeira de rodas e saiu para brincar com as outras crianças. E o inesperado aconteceu, todas as crianças e também os adultos que ali estavam, ao ver um palhaço empurrando uma cadeira de

rodas com outra pessoa com um nariz vermelho no rosto, esqueceu as diferença que existiam entre elas, tratando-a com carinho e iniciando uma amizade entre elas.

Passado uma semana, lá estava o palhaço em mais um sábado de atividades no mesmo hospital, e quando chegou ao andar onde ficam as crianças, lá estava à menina no meio das outras crianças brincando de corrida com sua cadeira de rodas.

Visita a pai e filho

Em mais uma de suas visitas no Hospital Municipal de Campinas, só que desta vez em uma área adulta, o palhaço avistou um senhor de meia idade, onde se encontrava chorando e muito triste. Para que pudesse ajudá-lo, o palhaço foi até o senhor e em meio à conversa observou que existia um problema de aceitação entre pai e filho, problema causado por rotinas da vida dos dois.

Como já tinha visitado outros pacientes naquele dia, dedicou o seu tempo para entender e escutar os motivos que levaram a separação de pai e filho. Tão grande era o sentimento de culpa que o senhor passava que mal conseguia expressar, pois chorava muito e pedia constantemente o perdão de seu filho, que por sinal estava muito mal em um leito a sua frente, e como ele não tinha a aceitação do filho para visitá-lo, teve que se contentar em ficar no corredor observando-o de longe.

Tamanha eram a emoção, e o sentimento que estava no ar, que uma enfermeira se dirigiu ao palhaço e pediu para que ele falasse com o filho daquele senhor, para que o rapaz deixasse o seu pai visitá-lo, ou simplesmente deixasse que seu pai se aproximasse, pois estava sofrendo muito com aquela situação.

Mas como o palhaço não poderia interferir na decisão do rapaz, ele decidiu fazer uma brincadeira onde envolvia duas pessoas. Brincadeira que ele acabara de inventar. A brincadeira era bem simples, como se tratava de adivinhações, cada acerto feito pelo rapaz, o palhaço fazia alguma coisa que ele pedia, e caso ele errasse, ele teria que fazer uma coisa que o palhaço pedia. E a brincadeira foi acontecendo, até o momento em que o palhaço começou a conduzi-la para o lado sentimental, perguntando coisas da vida daquele rapaz, chegando ao momento onde começou a perguntar coisas relacionadas a seu pai, pois ele não sabia que o palhaço tinha o conhecido anteriormente.

Em uma das perguntas, o garoto começou a se emocionar, deixando evidente a falta que seu pai fazia em sua vida, mostrando que estava arrependido profundamente em ter

deixado de falar com seu pai, falando que a única chance de melhora para sair daquela cama seria a aceitação e o perdão do seu pai, que não conseguia, pois sentia vergonha.

Foi então que o palhaço pediu sua autorização, pois iria trazer mais um amigo palhaço para dentro do quarto, e se ele autorizasse, ele iria buscá-lo. Com a autorização feita pelo rapaz, o palhaço foi até o senhor que permanecia fora do quarto, colocou um nariz vermelho no mesmo e voltou com o senhor escondido atrás do seu casaco. Quando se aproximou do rapaz, perguntou, se ele iria aceitar com carinho e respeito aquele amigo que ele acabara de buscar.

No momento em que o palhaço retirava seu casaco da frente do suposto amigo o rapaz, abriu um sorriso e começou a chorar, pois era seu pai que estava atrás do palhaço naquele momento. E seu pai sem falar nenhuma palavra aproximou-se e lhe deu um abraço,

Abraço que ficou guardado por 10 anos, abraço que fez um sentimento voltar a florescer dentro do pai e do filho em um momento que mais precisavam que por razões pessoais, que impediam de sentirem novamente o amor que existia dentro deles.

Visita inesperada ao pronto socorro

Ao chegar ao pronto socorro do Hospital Municipal de Campinas, o palhaço observou que havia acabado de entrar uma maca com um senhor bem debilitado, e ao seu lado estava sua filha. Foram levados diretamente para uma área onde os médicos e enfermeiros chamam de SPP (Se Parar Parou), e dentro dessa sala não pode ser observado o que ocorre ou mesmo quais procedimentos são feitos, mas como não tinha como ajudar, o palhaço seguiu com o atendimento aos demais pacientes que ali estavam, até o momento em que a moça que acabara de entrar na sala de isolamento pediu ao palhaço que ele visitasse seu pai, pois ela sabia que ele estava mal, mas queria proporcionar para ele momentos alegres, mesmo estando debilitado.

O palhaço foi com a moça até a sala e quando entrou, observou que o senhor estava totalmente ligado a aparelhos. E quando se aproximou o senhor olhou para o seu lado, abriu um sorriso, agradeceu ao palhaço por ter ido visitá-lo, pois em sua vida ele tinha trabalhado como palhaço de circo, e adorava quando ele via palhaços, isso o fortalecia. O palhaço observou que sem tirar o sorriso do rosto, sua voz foi ficando fraca, seus olhos foram fechando, sua respiração foi parando, e ele acabou falecendo.

Sua filha tinha entendido o que acabara de vivenciar, e com lágrimas em seus olhos simplesmente agradeceu, pois o seu pai pedia que quando ele fosse morrer, ele queria morrer como sempre esteve, sorrindo, e foi exatamente isso que tinha acontecido naquele momento.

Lembrança de uma amiguinha

Essa ex-paciente virou parte do grupo hospitalhaços, pois quando os palhaços chegavam ao hospital, ela vinha correndo com seu carrinho de bebe (carrinho que carregava seu tubo inseparável de oxigênio) para abraçar e chamar pelo nome cada palhaço que ali estava.

Apos abraçar cada palhaço, ela iniciava sua brincadeira favorita, maquiagem todos os palhaços do seu jeito. Essa era sua maior diversão, maquiagem os palhaços. Isso fazia parte de sua rotina de vida, pois já fazia 10 anos que ela estava internada naquele hospital.

Em um dia normal de atuação o palhaço recebeu uma ligação, onde a mãe dessa amiguinha solicitava que fosse visitá-la, pois ela estava na UTI e fazia 3 dias que ela não tinha ido visitar sua filha. Então o palhaço mais que depressa foi visitá-la, afinal era uma amiga de vários anos.

Quando ele entrou no quarto da UTI, lá estava ela, toda ligada aos equipamentos, e mesmo estando debilitada, ela fez questão de levantar-se da cama e pedir as maquiagens para que ela pudesse maquiá-lo, afinal, aquela maquiagem que ele tinha feito ela considerava feia e ultrapassada.

O palhaço ficou com ela durante 30 minutos, e por ela não estar bem, não podia fazer as brincadeiras como faziam na brinquedoteca, ou mesmo cantar as músicas como de costume. Mesmo assim ela pediu que cantasse uma música que ela gostava, uma música que falava de amor entre amigos, de sentimentos eternos e principalmente da saudade de alguém que já tinha partido. Apos cantarem juntos a musica ele se retirou e ela voltou a se deitar na cama.

Chegando a segunda feira, o palhaço recebeu a ligação da mãe de sua amiguinha, dizendo com uma voz bem triste que tínhamos perdido nossa amiguinha, pois ela tinha falecido na madrugada de sábado para domingo. Ao desligar o telefone, um sentimento de tristeza que nunca havia passado o tomou, pois ele nunca tinha se apegado a um paciente como nos últimos 4 anos, em que ele se apegou a ela.

Ao ligar para os demais voluntários que trabalham junto com ele de palhaço, a sensação era a mesma, sensação de perder uma pessoa que fazia parte da equipe. Então para homenageá-la, foram ao seu velório e ao sepultamento que aconteceria no mesmo dia.

Ao chegar ao velório, observou que ali estava apenas a mãe e o irmão de nossa amiguinha, e quando a mãe nos avistou, veio rapidamente nos agradecer, pois eram os únicos amigos que sua filha tinha, e que ela esperava ansiosa para encontrar aos sábados. Amigos que ela fazia questão de pintar e de comentar principalmente o que tinham feito. Amigos que ela considerava como irmãos.

ANEXOS

ANEXO 1 Reconhecimento por parte da empresa IBM pelo trabalho desenvolvido dentro da ONG Hospitalhaços.

ANEXO 2 Agradecimento da ONG pela implantação do modelo estratégico.

ANEXO 3 Ficha de cadastro de voluntários.

ANEXO 4 Solicitação de contribuição a IBM.

ANEXO 5 Solicitação de contribuição a IBM – Celebration of Service.

ANEXO 6 Estatuto da Hospitalhaço

ANEXO 1

Reconhecimento por parte da empresa IBM pelo trabalho desenvolvido dentro da ONG Hospitalhaços.



Congratulations

Higor C. Gimenes!

MANOEL recognized you through the Thanks! award program.

Your personalized message is below. Please print this page if a copy is needed for your files.

Obrigado por todo o suporte prestado pelo projeto desenvolvido a ONG Hospitalhaço!

Signed: Manoel Silva

Business Reason: Dedicacoo ao sucesso de cada cliente. Teamwork e Ownership!

You can select your award beginning today by clicking on the link below. To access the system you will need your IBM Intranet password:

<https://bluepages.ibm.com/password/vendor/auth/login.wss?code=ibmthanks&optparm=1573780>

You will need to make your award selection from the variety of IBM logo merchandise within the Thanks! site in the next 35 days -- before 11:59 p.m. US Central Time on 05/13/11. You will receive two reminder notes prior to the expiration date.

For employees in all countries except the Pan European Region: If you have not selected your award by the date above, an item will be automatically shipped to you on the next business day. We're sorry -- no returns, exchanges or exceptions.

Please plan accordingly so you can choose your award item.

Remember to utilize the Thanks! award program to express appreciation to your co-workers in Australia, Canada, Latin America (excluding Venezuela), the Pan European Region, the United States, and New Zealand.

Sign Up Today! Receive e-mail notifications on enhancements to the program, deployment of Thanks! in additional countries, and the availability of new catalog items. See the "Sign Up Today!" link on the Thanks! homepage.

ANEXO 2

Agradecimento da ONG pela implantação do modelo estratégico



Associação Hospitalhaços

CNPJ: 04.852.343/0001-35

Av. Gov. Pedro de Toledo, 507 – Bonfim – Campinas, São Paulo

Fone: (19) 3237 2603

Campinas, 06 de Maio de 2011

À
Higor Corrêa Gimenes

A Associação Hospitalhaços é uma organização não governamental, sem fins lucrativos contando com 250 voluntários atuantes, que desenvolve atividades lúdicas utilizando a figura do palhaço de acordo com uma escala semanal, implanta e administra brinquedotecas em unidades pediátricas, coordena oficinas de artes plásticas no ambiente hospitalar, além de promover festas em datas comemorativas nas unidades dos hospitais onde atua: Hospital das Clínicas da Unicamp, Hospital Estadual de Sumaré, Hospital Municipal Dr. Mario Gatti, Hospital Municipal de Americana, Hospital Infantil de Americana, Hospital Municipal de Paulínia, Hospital e Maternidade Celso Pierro, Hospital Mário Covas em Hortolândia, Hospital Municipal Ouro Verde e Centro Infantil Boldrini. A Associação implantou e administra as brinquedotecas do Hospital das Clínicas da Unicamp, do Hospital de Sumaré, do Hospital da Restauração em Recife, e no Hospital e Maternidade Celso Pierro. Mais de 25000 pessoas são beneficiadas mensalmente pelo projeto. Aproveitamos a oportunidade para convidá-los a conhecer mais sobre nosso trabalho na nossa página: www.hospitalhacos.org.br.

Gostaríamos de agradecer pela colaboração a projetos estratégicos para nossa instituição, onde estamos muito satisfeitos com os resultados apresentados.

Mais uma vez obrigado.

Mário Eduardo Paes

Coordenador Associação Hospitalhaços

ANEXO 3

Ficha de cadastro de voluntários



FICHA DO VOLUNTÁRIO



Nº Crachá: _____

Nome: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ CEP: _____

Telefone: _____ Celular: _____

Email: _____

Doc. Identidade: _____ Data de Nascimento: _____

Naturalidade: _____ Estado Civil: _____

Nº de Filhos / Idade: _____

Escolaridade: _____ Curso: _____

Empresa: _____ Função: _____ Admissão: _____

Por que pretende atuar como voluntário? _____

Como ficou sabendo da Associação Hospitalhaços? _____

Qual sua expectativa em ser voluntário dos Hospitalhaços? _____

Possui algum treinamento artístico? Qual? _____

Toca algum instrumento musical? Qual? _____

Possui algum hobby? Qual? _____

Como pretende atuar?

Palhaço

Brinquedoteca

Sede

Captação de Recursos

Disponibilidade:

Local: _____ Dia: _____ Período: _____

Local: _____ Dia: _____ Período: _____

Faz algum tratamento médico, psicológico, ou outro? Qual? _____

Toma algum medicamento? Qual? _____

Assinando esta ficha de inscrição estou ciente da responsabilidade que terei dentro do ambiente hospitalar, respeitando as regras da ONG Hospitalhaços, as normas dos Hospitais nos quais atuo, bem como os procedimentos estipulados pela coordenação da ONG Hospitalhaços.

Estou ciente de que o serviço voluntário, conforme a Lei Federal Nº 9608/98, "NÃO GERA VÍNCULO EMPREGATÍCIO NEM OBRIGAÇÃO DE NATUREZA TRABALHISTA, PREVIDENCIÁRIA OU AFIM".

Campinas ____ de _____ de _____.

Assinatura do Voluntário

Anotações Administrativas

Não Contribuinte

Contribuinte

Opções de Valores R\$ 15,00 R\$ 30,00 R\$ 50,00 outro R\$ _____

Opções de Datas 5 10 15 20 25 30

Observações

ANEXO 4

Solicitação de contribuição a IBM



Associação Hospitalhaços

CNPJ: 04.852.343/0001-35

Av. Gov. Pedro de Toledo, 507 – Bonfim – Campinas, São Paulo

Fone: (19) 3237 2603 – 3234-3076

SOLICITAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO

Solicitamos a IBM Brasil – Indústria, Máquinas e Serviços Ltda., inscrita no CNPJ 33.372.251/0128-39, com sede na Av. Pasteur nº138/146, Botafogo - Rio de Janeiro - RJ, a contribuição no valor de R\$ 1.150,00 (hum mil cento e cinquenta reais), referente a iniciativa IBM On Demand Community.



Mario Eduardo Paes
Associação Hospitalhaços
CNPJ 04.852.343/0001-35

ANEXO 5

Solicitação de contribuição a IBM – Celebration of Service



Associação Hospitalhaços

CNPJ: 04.852.343/0001-35

Avenida Gov. Pedro de Toledo, 507 – Bonfim – Campinas, São Paulo.

Fone: (19) 3237 2603

SOLICITAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO

Solicitamos a IBM Brasil – Indústria, Máquinas e Serviços Ltda., inscrita no CNPJ 33.372.251/0128-39, com sede na Av. Pasteur nº138/146, Botafogo - Rio de Janeiro - RJ, a contribuição no valor de RS 2.300,00 (Dois Mil e trezentos reais), referente ao projeto Celebration of Service – On Demand Community 2011.



ASSOCIAÇÃO HOSPITALHAÇOS
CNPJ: 04.852.343/0001-35

ANEXO 6

ESTATUTO DA HOSPITALHAÇO.

Estatuto Social
Associação Hospitalhaços

CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

Art. 1 - Sob a denominação de ASSOCIAÇÃO HOSPITALHAÇOS ou pela forma abreviada HOSPITALHAÇOS, fica instituída esta associação civil sem fins lucrativos com duração por tempo indeterminado, sede e foro no município de Campinas, Estado de São Paulo, podendo abrir filiais ou agências em outras cidades ou unidades da federação.

Art. 2 - Os HOSPITALHAÇOS tem por finalidades:

- I - Humanizar o ambiente hospitalar através da figura do palhaço contribuindo para a recuperação física e emocional dos pacientes.
- II - Implatar e administrar Brinquedotecas nas unidades hospitalares.
- III - Contribuir para a transformação social, através do aspecto lúdico, promovendo e participando de atividades assistenciais e culturais.
- IV - Desenvolver atividades culturais tais como: implantação, manutenção e administração de bibliotecas, produção de espetáculos teatrais e musicais, desenvolvimento de oficinas de artes plásticas e de contação de histórias, implantação e administração de espaço cultural destinado a memória do brinquedo e do palhaço, promover exposição de artes e edição de livros.

Parágrafo Único - No desenvolvimento de suas atividades prestará serviços gratuitos e permanentes de acordo com o Plano de Trabalho aprovado pelo Conselho Nacional de Assistência Social, não fazendo distinção alguma de clientela quanto a raça, cor, sexo, condição social, credo político ou religioso.

Art. 3 - A fim de cumprir suas finalidades, a instituição se organizará em tantas unidades de prestação de serviços quanto se fizerem necessárias, as quais serão administradas conforme o estipulado pelo Regimento Interno.

Art. 4 - Os Hospitalhaços não se envolverá em questões religiosas, político-partidárias, ou em quaisquer outras que não se coadunem com seus objetivos institucionais.

CAPÍTULO II

DOS ASSOCIADOS, SEUS DIREITOS E DEVERES

Art. 5 - A ASSOCIAÇÃO HOSPITALHAÇOS é constituída por número ilimitado de associados, divididos em 2 (duas) categorias:

I - Fundadores: considerados assim os que participaram da fundação da Associação e assinaram a respectiva ata de fundação.

II - Contribuintes: São os associados que se comprometem ao pagamento de prestações ou doações periódicas em benefício da Associação.

§ 1º Os associados não respondem solidária nem subsidiariamente pelas obrigações sociais dos HOSPITALHAÇOS, e nem pelos atos praticados pelo presidente.

05

§ 2º O associado cujo procedimento se tornar notoriamente inconveniente ou deixar de cumprir as suas obrigações poderá ser excluído do quadro social por decisão de Assembléia Geral.

§ 3º É vedado aos funcionários da Associação fazerem parte do quadro social.

§ 4º A demissão voluntária dos associados ocorrerá sempre que o associado solicitá-la de forma voluntária, por comunicado em assembléia ou por carta.

Art. 6 - São direitos dos associados, quites com suas obrigações sociais:

I - Votar e ser votado para cargos eletivos.

II - Tomar parte na Assembléia Geral.

III - Convocar, mediante requerimento de 1/5 (um quinto) dos associados, Assembléia Geral a fim de que esta aprecie e delibere sobre assuntos de interesse da Associação.

Parágrafo Único - Para concorrer aos cargos eletivos da Associação, inclusive os de Diretoria, deve o associado possuir no mínimo 03 (três) anos de efetiva participação no quadro social.

Art. 7 - São deveres dos associados:

I - Cumprir e fazer cumprir as disposições estatutárias e regimentais.

II - Acatar as determinações da Diretoria e as resoluções das Assembléias.

III - Manter-se em dia com suas obrigações sociais.

IV - Cooperar para o desenvolvimento e maior prestígio dos HOSPITALHAÇOS e difundir seus objetivos e ações.

CAPÍTULO III

DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 8 - A ASSOCIAÇÃO HOSPITALHAÇOS será administrada pelos seguintes órgãos:

I - Assembléia Geral.

II - Diretoria.

III - Conselho Fiscal.

§ unico - A Assembléia Geral, constituída por todos os associados, é o órgão soberano da vontade social, sendo que suas decisões só poderão ser modificados por outra Assembléia especialmente convocada para este fim.

Art. 9 - Compete a Assembléia Geral:

I - Eleger a Diretoria e o Conselho Fiscal.

II - Decidir sobre reformas do estatuto.

III - Decidir sobre a conveniência de alienar, permutar, transigir ou hipotecar bens patrimoniais.

06

IV - Aprovar o regimento interno.

Art. 10 - A Assembléa Geral reunir-se-á ordinariamente 1 (uma) vez por ano, em data a ser determinada com no mínimo quinze dias úteis de antecedência, para:

I - Apreciar o relatório anual da Diretoria.

II - Discutir e homologar as contas e o balanço aprovados pelo Conselho Fiscal.

Art. 11 - A Assembléa Geral realizar-se-á extraordinariamente quando convocada:

I - Pela Diretoria.

II - Pelo Conselho Fiscal.

III - Por requerimento de 1/5 (um quinto) dos associados.

§ unico - A Assembléa Geral Extraordinária será competente para decidir, quando para isto convocada, sobre qualquer assunto relevante e que afete, de qualquer forma, os interesses sociais.

Art. 12 - As Assembléas Gerais ordinárias serão convocadas pelo Presidente, através de carta registrada endereçada a todos os associados.

Parágrafo Primeiro - Qualquer Assembléa Geral instalar-se-á em primeira convocação com 2/3 (dois terços) dos associados e em Segunda convocação, meia hora após a primeira convocação, com qualquer número de associados presentes.

Parágrafo Segundo - Para aprovação nas Assembléas Gerais, salvo outra estipulação, será necessário maioria simples de votos favoráveis. A votação proceder-se-á por aclamação.

Art. 13 - A Diretoria será constituída por:

I - Presidente

II - Secretário

III - Tesoureiro

§ 1º - A Diretoria será eleita em Assembléa Geral Ordinária para um mandato de 04 (quatro) anos, podendo ou não ser reeleita.

A administração caberá ao Presidente o qual representará a Associação em Juízo ou fora dele ativa e passivamente, bem como perante terceiros em geral, podendo nomear procuradores em nome da Associação, com mandato em prazo determinado, o qual nunca ultrapassará a data de extinção do mandato do Presidente que outorgou a procuração.

§ 2º - Não percebem seus diretores, conselheiros, associados, instituidores, benfeitores ou equivalentes, remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos.

Art. 14 - A Diretoria reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês ou, extraordinariamente, quando for necessária a sua atuação para apreciar ou deliberar sobre algum assunto de interesse social.

Art. 15 - Compete à Diretoria:

67

I - Elaborar o programa anual de atividade e executá-la.

II - Elaborar e apresentar à Assembléia Geral o relatório anual.

Art. 16 - Compete ao Presidente:

I - Representar a Associação ativa, passiva, judicial e extra-judicialmente.

II - Cumprir e fazer cumprir este estatuto e o regimento interno

III - Convocar as reuniões da Assembléia Geral e, uma vez instalada, escolher um dos presentes para presidi-la.

IV - Convocar e presidir as reuniões da Diretoria.

V - Manter relações com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum.

VI - Contratar, nomear, licenciar, suspender e demitir funcionários, bem como deliberar sobre obrigações trabalhistas que afetem a Associação.

VII - Celebrar convênios e realizar filiações da Associação à instituições ou organizações congêneres.

VIII - Representar os HOSPITALHAÇOS em eventos, campanhas e reuniões, e demais atividades do interesse da Associação.

IX - Adquirir, alienar ou gravar os bens imóveis da Associação.

X - Elaborar o Regimento Interno e o Organograma Funcional dos HOSPITALHAÇOS.

XI - Exercer outras atribuições inerentes ao cargo, e não previstas neste Estatuto.

Parágrafo Único - É vedado à qualquer membro da Diretoria ou à qualquer associado praticar atos de liberalidade às custas dos HOSPITALHAÇOS.

Art. 17 - Compete ao Secretário:

I - Secretariar as reuniões da Diretoria e redigir as competentes atas.

II - Publicar todas as notícias das atividades da Associação.

III - Cuidar de todos os documentos relativos à Associação.

Art. 18 - Compete ao Tesoureiro:

I - Arrecadar e contabilizar as contribuições dos associados, rendas, auxílios e donativos em dinheiro e espécie, mantendo em dia a escrituração, toda comprovada.

II - Pagar as despesas autorizadas pelo Presidente.

III - Apresentar relatório das receitas e despesas, sempre que forem solicitados.

IV - Apresentar o relatório financeiro para ser submetido à Assembléia Geral.

68

V - Apresentar semestralmente o balancete ao Conselho Fiscal.

VI - Conservar sob sua guarda e responsabilidade o numerário e documentos relativos à tesouraria, inclusive relativo às contas bancárias.

VII - Manter em dia e revestido das formalidades legais que garantam precisão e veracidade aos livros da Associação.

Art. 19 - O Conselho Fiscal será composto por 03 (três) membros eleitos pela Assembléia Geral.

§ único - O mandato do Conselho Fiscal será coincidente com o da Diretoria.

Art.20 - Compete ao Conselho Fiscal:

I - Dar parecer formal sobre os relatórios e demonstrações contábil-financeiras da Associação oferecendo as ressalvas que julgarem necessárias.

II - Opinar sobre qualquer matéria que envolva o patrimônio dos HOSPITALHAÇOS, sempre que necessário.

III - Comparecer, quando convocados, a Assembléias Gerais para esclarecer seus pareceres, quando assim julgarem necessária.

Parágrafo Único - O Conselho Fiscal deliberará por maioria simples, cabendo a seu Presidente o voto de qualidade.

CAPÍTULO IV

DO PATRIMÔNIO E DAS FONTES DE RECURSO

Art. 21 - O patrimônio dos HOSPITALHAÇOS será constituído de todos bens móveis, imóveis ou semoventes, veículos, ações, apólices da dívida pública, contribuições dos associados, auxílios e subvenções, donativos em dinheiro ou espécie ou qualquer outro bem de valor econômico que integre ou venha integrar seu patrimônio.

§ 1º A ASSOCIAÇÃO HOSPITALHAÇOS está autorizada a receber receitas de todo e qualquer nível do poder público (Federal, Estadual e Municipal), bem como de pessoas físicas e jurídicas de qualquer natureza e nacionalidade, desde que de origem idônea.

§ 2º - Os HOSPITALHAÇOS não tem finalidade lucrativa e não distribui resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do patrimônio, sob qualquer título ou forma, aplicando inteiramente no país suas receitas, rendas, rendimentos e o eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais.

§ 3º - A Associação aplica as subvenções e doações recebidas nas finalidades a que estejam vinculadas.

§ 4º - A ASSOCIAÇÃO HOSPITALHAÇOS não constitui patrimônio de indivíduo ou de sociedade sem caráter beneficente de assistência social.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 22 - O presente estatuto poderá ser reformado, no todo ou em parte, a qualquer tempo, por decisão da Assembléia Geral, por maioria absoluta

especialmente convocada para este fim e entrará em vigor na data de seu registro em Cartório.

Art. 23 - Os casos omissos no presente estatuto serão resolvidos pela Diretoria e referendados pela Assembléia Geral.

Art. 24 - A ASSOCIAÇÃO HOSPITALHAÇOS será dissolvida por decisão de Assembléia Geral extraordinária, especialmente convocada para este fim, quando se torne impossível a continuação de suas atividades.

Art. 25 - No caso de dissolução da instituição, os bens remanescentes serão destinados, após o pagamento das obrigações sociais, a outra instituição congênere e registrada no Conselho Nacional de Assistência Social ou a entidade pública.

Art. 26 - O presente Estatuto entra em vigor na data de seu registro em Cartório, revogando-se as disposições em contrário.

Art. 27 - É expressamente proibido o uso da denominação social em atos que envolvam os HOSPITALHAÇOS em obrigações relativas a negócios estranhos ao seu objetivo social, especialmente a prestação de avais, endossos, fianças e caução de favor.

Campinas, 16 de outubro de 2009.

Elizabeth Silva Cavadini

Presidente
Elizabeth Silva Cavadini

Adriana Leal Sandoval
Advogada
Adriana Leal Sandoval

1º Registro de Títulos e Documentos e Civil Pessoa Jurídica-Campinas
Rua Sampaio, 73 - CEP: 13025-300 - Fone: (0xx19) 3294-3704

Emol.	67,52	Prenotado sob nº	27.373	em	27/01/2010
Estado	19,16	Registrado e microfilmado hoje, sob nº	27.373		
Ipesp	14,23	do Registro Civil das Pessoas Jurídicas.			
R.Civil	3,57	Anotado sob o nº	27.372		
T.J.	3,57	Campinas, 11 de	Fevereiro de 2010		
Total	108,08				

Seios e taxas Fernanda Cristina Fortunato
Recolhidas p/verba Escrevente Autorizada

DANIEL LUZ GRANADO
Escrevente Autorizada

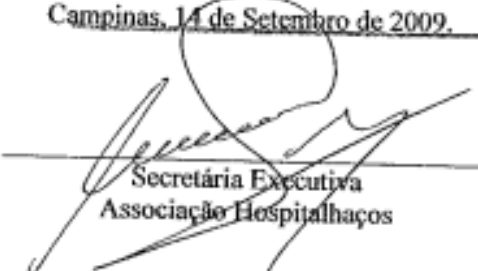
178

EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA

A Associação Hospitalhaços, com sede nesta cidade, na rua Governador Pedro de Toledo, nº 507, bairro Bonfim, através de sua Diretoria Executiva, CONVOCA através do presente edital, todos os associados para Assembléia Geral Ordinária, que será realizada na sede dos HOSPITALHAÇOS, às 20:00 horas, do dia 16 de outubro de 2009, com a seguinte ordem do dia:

- 1- Apreciação e aprovação do relatório anual da Diretoria
- 2- Apreciação e aprovação das contas, mediante parecer do Conselho Fiscal.
- 3- Discussão e alteração dos Estatutos sociais.
- 4- Elcção da Diretoria quadriênio 2009 - 2013.

Campinas, 14 de Setembro de 2009.


Secretária Executiva
Associação Hospitalhaços