



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO SOCIAL: CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS
AMIGOS E PAIS DE PESSOAS ESPECIAIS**

Mestrando: Iraê Cardoso

Orientador: Professor Doutor Amilcar Santos Gonçalves

Dissertação apresentada à Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialização de Planeamento e Estratégia Empresarial.

LISBOA
2012

Ao meu irmão Antônio Gladson Palma, *in memorium*,
uma pessoa surda, minha inspiração. A minha mãe,
Raimunda Cardoso, que estimulou minhas habilidades
empreendedoras. Aos meus filhos que foram a minha
força motora, Darô Cardoso Silva, Dandara Cardoso Silva
e Janah Cardoso Silva.

Agradecimentos

Esse trabalho é um marco na minha vida, é o momento em que pela primeira vez o pragmatismo dá espaço à teoria. Muitas pessoas foram importantes e contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho, especialmente a AAPPE, representada aqui pelos seus colaboradores, apoiadores, familiares, alunos, pacientes, a todas as pessoas que acreditam que essa organização contribui para uma sociedade mais justa e inclusiva. A todos, o meu sincero muito obrigada e minha gratidão. Meu agradecimento especial ao Professor Doutor Amílcar Gonçalves, meu orientador e Professor, pela sensibilidade e gentileza, por sua capacidade de ensinar, e acreditar incentivando-me nas horas em que até eu duvidava. Outro agradecimento especial, para Emeli Marques, Professora Mestre em Educação de Surdos e Interpretação em Língua de Sinais, no Brasil, que pacientemente me ajudou a compreender sobre teorizar e me acompanhou na trajetória desse trabalho. Sinceramente muito obrigada a todos!

.

“Os bons e os maus resultados dos nossos ditos e obras vão-se distribuindo, supõe-se que de uma maneira bastante uniforme e equilibrada, por todos os dias do futuro, incluindo aqueles, infundáveis, em que já cá não estaremos para poder comprová-lo, para congratularmo-nos ou para pedir perdão, aliás, há quem diga que é isto a imortalidade de que tanto se fala”. (José Saramago)

RESUMO

O grande desafio das organizações sem fins lucrativos é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Elas existem para promover transformações sociais, e para tanto, precisam de habilidades técnicas além de profundo conhecimento sobre a realidade que elas se propõem intervir. Já para a tão sonhada sustentabilidade, as organizações precisam de profissionalização, aliada à inovação e à criatividade. O referencial teórico no qual se fundamentou a análise do estudo de caso é constituído de especialistas e pesquisadores nos temas atualmente mais discutidos na gestão de organizações sem fins lucrativos e, também, de conceituados autores do campo da administração de empresas ou de marketing, que se dedicaram a pesquisar e produzir conhecimentos na área de gestão dessas organizações. O estudo objetivou verificar as estratégias e as táticas existentes, que possam apontar um caminho que leve aos Associados dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais, ao seu modelo de gestão sustentável, calcado no modelo de excelência. Por esta razão, a investigação se baseou na análise do seu histórico, nas estratégias adotadas no cumprimento dos seus objetivos e nos resultados alcançados nesses vinte anos de existência da AAPPE. Enquanto organização social sem fins lucrativos, de caráter beneficente, a exemplo de outras organizações, a AAPPE se ressentiu das mudanças que ocorrem a nível local e global, e que afetam a vida de todos, entendendo que, precisa estar em processo contínuo de melhoria, buscando estratégias adequadas que viabilizem seus objetivos, a curto, médio e longo prazo, e o alcance de suas metas.

Palavras chave: Organizações Sociais, empreendedorismo social, gestão estratégica e sustentabilidade.

ABSTRACT

The case study conducted here is based on the experience at the head of technical coordination of the Microcredit Fund of the State of Alagoas, one of the main programs of the state generator entrepreneurship that led to the creation of Micro and Small Enterprises. This research aims to investigate the impact of microcredit as a tool to stimulate entrepreneurship and incentive to the creation of Micro and Small Enterprises, by using as an indicator of the impact of success of this program, the creation of wealth and consequent increase in quality of life and inclusiveness. The Fund has as its main objectives the democratization of access to credit as an incentive to entrepreneurship, the creation of micro and small enterprises, and encouraging the creation of cooperatives and solidarity associations, aimed at implementing a self-sustaining economy. As a result of research, we found the program's effectiveness as an instrument for public policy success, specifically the use of microcredit as a tool to encourage entrepreneurship, which allowed the creation of wealth and the improvement of socioeconomic conditions and economic development.

Keywords: Microfinance; Entrepreneurship; Economic Development

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO II - TRAJETÓRIA DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL	14
2.1. Da ditadura ao Século XX.....	14
2.2. Legislação do Terceiro Setor.....	15
CAPÍTULO III – DILEMAS E DESAFIOS NA GESTÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	16
3.1. Gestão e Imobilização de Recursos nas Entidades Sem Fins Lucrativos.....	17
3.2. Gestão e Inovação (Empreendedorismo).....	41
3.3. Gestão Inclusiva.....	48
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DO CASO: CAMINHOS PARA A GESTÃO DA AAPPE, ESTRATÉGIAS E TÁTICAS	51
4.1. Apresentação da Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais.....	51
4.2. Conflito Entre Missão Individual e Missão da Organização.....	55
4.3. Caminhos para a Gestão da AAPPE, Estratégias e Táticas.....	63
4.4. Avaliação de Desempenho e o Papel dos Indicadores.....	72
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	85
Anexo 01 – História das ONGs (Documento um).....	86
Anexo 02 - História das ONGs (Documento dois).....	88
Anexo 03 – Cooperação Internacional.....	94
Anexo 04 – Rio +20.....	97
Anexo 05 – Legislação do Terceiro Setor.....	101
Anexo 06 – Lei das OSCIPS.....	107
Anexo 07 – Deficiência Auditiva.....	111
Anexo 08 – Relatório das Atividades da AAPPE.....	112
Anexo 09 – Relatório de Gestão da AAPPE.....	137
Anexo 10 – Minuta do Parecer da Auditoria Ano 2011.....	156
Anexo 11 – Educação Digital e Educação Especial.....	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Motivos que Levam Empresários a Doar.....	25
Quadro 02 – Motivações para o Ato Doador.....	25
Quadro 03 – Empreendedorismo Empresarial e Social.....	44
Quadro 04 – Organizações Sociais Tradicionais e Empreendedoras.....	45
Quadro 05 – Características do Empreendedorismo.....	45
Quadro 06 – Modelos Organizacionais.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Médias Brasileiras, Latino-americana e de 22 Países das Fontes de Recursos para o Setor sem Fins Lucrativos.....	36
Gráfico 02 – Origem dos Recursos de Organizações Privadas sem Fins Lucrativos, incluindo as Organizações Religiosas.....	38
Gráfico 03 – Origem dos Recursos de Organizações de Saúde – Privadas sem Fins Lucrativos, 1995.....	39
Gráfico 04 – Órgãos ou Entidades Parcerias (Recursos) e Doações.....	54
Gráfico 05 – Demonstrativo de Colaboradores.....	55
Gráfico 06 – Fontes de Recursos.....	67
Gráfico 07 – Desempenho Operacional.....	75
Gráfico 08 – Caracterização dos Atendimentos.....	77

LISTA DE IMAGENS

Imagem 01 – Trevo de Silva.....	32
Imagem 02 – Características de Gestão de Pessoas.....	33
Imagem 03 – Representação do Grupo Gestor.....	34
Imagem 04 – Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE).....	52
Imagem 05 – Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez.....	59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAPPE – Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais

ADEMI – Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Alagoas

CDRA – Community Development Resources Association

IRES – Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez

LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais

OIT – Organização Internacional do Trabalho na Suíça

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OS – Organização Social

OSCIP – Organização Social da Sociedade de Interesse Público

SSE – School Social Entrepreneurship

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O atual cenário do mercado econômico traz a evidência de diferentes tipos de necessidades da sociedade moderna. A crise enfrentada por várias nações do planeta é vista sob uma ótica estrutural, devido aos aspectos econômicos, aos financeiros e as fragilidades do modelo de desenvolvimento utilizado.

É nesta perspectiva, que as organizações por meio de um processo de Gestão Estratégica buscam promover mudanças na economia, com correções na política econômica, no planejamento e na gestão propriamente dita.

Para isso, as Organizações Sociais – OS avançam para a criação de modelos de governança, política de negócios, como também, de metodologias de alcances e cumprimento de metas na nas áreas em que atuam como, por exemplo, nos negócios sociais e empregos, e nas atividades sustentáveis (economia verde, erradicação da pobreza e da miséria).

É sabido que dentro deste contexto, existe uma classe de interesse para o desenvolvimento econômico e para a sustentabilidade das OS, que busca por meio de incentivos, criações de políticas e estratégias realizar investimentos em prol de resultados sustentáveis.

No caso das OS, a própria causa que abraçam, é um dos elementos que garantem sua sustentabilidade. E conforme conceito do sociólogo e Mestre em Ciência Política, Domingos Armani:

A noção de sustentabilidade de uma organização é **aqui tomada no sentido da capacidade para tornar duradouro o valor social de seu projeto político- institucional**, o que implica em fortalecer todas as dimensões da sustentabilidade – sócio-política, técnico-gerencial e financeira – de forma integrada. (ARMANI, *apud* JATOBÁ, 2008, p.12, grifo meu).

Por esta razão, ao apresentar como estudo de caso a Gestão da Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais – AAPPE, uma organização do terceiro setor do Estado de Alagoas, esta investigação científica pretende analisar metodologias e práticas tomadas durante a sua trajetória, mostrando como se deu o impacto dessas escolhas nos resultados alcançados pela organização nos seus vinte anos de existência.

Sendo assim, o presente trabalho tem como finalidade principal discutir sobre a gestão no terceiro setor, tendo como estudo de caso a AAPPE por meio de uma pesquisa empírico-analítica. Para isso, a pesquisadora além de tomadora de conhecimento da prática de Gestão em uma OS teve que realizar alguns procedimentos para o desenvolvimento de todo o estudo:

- i) Realizar um levantamento bibliográfico sobre gestão de organizações no terceiro setor, comportamento organizacional, estratégias de sustentabilidade e empreendedorismo social.
- ii) Analisar de que forma a organização em estudo se comporta, baseando-se no seu último exercício social de 2011. Para isso, deverão ser analisados documentos consistentes, por exemplo, Relatório da Administração e Parecer da Auditoria Externa.
- iii) Convergir as teorias selecionadas do primeiro momento com os resultados da análise do caso. Mostrando o posicionamento da pesquisadora em relação aos fatos finalizados.

Vale salientar que dentro de todo o contexto abordado sobre gestão de Organizações Sociais do terceiro setor, o que chamou a atenção e motivou para a pesquisa foi de que forma toda a evidência teórica poderia apontar caminhos para uma gestão de excelência da AAPPE, trazendo rentabilidade e melhoria dos seus serviços para o público atendido.

De tal modo, a pesquisadora elencou duas questões que devem ser comentadas ao longo do estudo e no final desta dissertação mostrar soluções. A primeira é: A vulnerabilidade da AAPPE tem mais a ver com gestão ou recursos? Em seguida, tem-se como segunda questão: A AAPPE precisa de uma gestão inclusiva? Por quê? De que tipo?

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo discorre sobre os aspectos introdutórios da pesquisa, o segundo capítulo fala sobre a trajetória do terceiro setor no país e legislação específica, o terceiro capítulo evidencia sobre os dilemas e desafios da gestão no terceiro setor, e, por último, o capítulo quatro apresenta sob a ótica de uma gestão de organização social empreendedora, os caminhos para a gestão na OS do caso.

O capítulo um está dividido em duas sessões: a metodologia de investigação e objetivos; e, a estrutura da dissertação. Neste capítulo, a pesquisadora difundiu a

construção de ideias atuais sobre a gestão de OS no terceiro setor e levantamento de questões a serem solucionadas nos procedimentos da pesquisa.

O capítulo dois faz menção à trajetória do terceiro setor, trazendo na íntegra dos artigos nos anexos, e faz referência à legislação específica do terceiro setor que constará na parte dos anexos.

O capítulo três, onde se consiste a fundamentação teórica deste trabalho, divide-se em gestão e mobilização de recursos, sessão que trata sobre os conceitos que estão por trás do planejamento estratégico e a captação de recursos. Em gestão e inovação se apresenta uma gestão típica de projetos de empreendedorismo social e “pragmatismo responsável”. Em gestão inclusiva, trata-se de um conceito baseado na inclusão social das pessoas com deficiência, razão de ser da AAPPE.

O capítulo quatro, apresentação e estudo do caso AAPPE, divide-se em quatro sessões: apresentação da organização em estudo; natureza jurídica, missão, visão, valores, perfil de atuação e operacional; a próxima sessão, fala de um conflito entre a missão inicial da organização e a sua renovação, que não chega a se constituir propriamente em conflito, mas sim um processo de renovação da missão. A terceira sessão aponta os caminhos para a gestão da AAPPE, suas estratégias e táticas; a última sessão trata da avaliação de desempenho da organização, em números de atendimentos, quadro de colaboradores por categoria, diversidade de serviços e volume de recursos, com base no exercício de 2011.

Finalmente, o último capítulo apresenta as considerações finais, dando fechamento das ideias e argumentos de todo o estudo, apresentando reflexões e propostas para a gestão de excelência da AAPPE.

CAPITULO II – TRAJETÓRIA DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Caracterizado pelo trabalho voluntário de damas de caridade e irmandades da Igreja católica, exercido em âmbito não governamental e com objetivos filantrópicos, surge o terceiro setor no Brasil na época da monarquia. O primeiro exemplo de organização não governamental que tivemos no Brasil foi a igreja com seus trabalhos de caridade. Nos anexos 1, 2, 3 e 4, encontram-se artigos que falam a cerca de cada fase marcante na história do terceiro setor.

2.1. Da ditadura ao século XX

O Golpe militar estabeleceu um regime alinhado politicamente aos Estados Unidos da América e acarretou profundas modificações na organização política do país, bem como na vida econômica e social. Período marcado por movimentos sociais e do trabalho de “de base”. Logo após vem o Estado Novo, com a formação dos sindicatos de classe e associações de imigrantes. Período caracterizado pelo investimento da cooperação internacional nos movimentos sociais. Em 1988, a construção de uma nova Constituição, garantia do direito de representação e pulverização da atuação. Em 1992 a Eco 92, fortalecendo a participação da sociedade civil organizada, promovendo a visibilidade das organizações na mídia.

É o século da profissionalização de fato do Terceiro Setor. Com a profissionalização vem a Responsabilidade Social Empresarial a prática de parceria e a corresponsabilidade pelo desenvolvimento social. Formulam-se as regras para o uso dos recursos privados para fins privados; Investimento social privado; Recursos privados para fins públicos e Expansão e Fortalecimento dos Institutos e Fundações que podem ser acessados em documentos anexos.

Rio +20 – foi um evento recente e relevante na consolidação do papel das empresas na dinâmica do desenvolvimento social, político e econômico; como agentes de mudanças, e combate à exclusão social como obstáculo ao desenvolvimento e a sustentabilidade das OS.

2.2. Legislação do Terceiro Setor

No terceiro setor, desde a criação de novas instituições até a sua extinção, essas organizações [...] encontram-se subordinadas às normas jurídicas para gerir seus recursos financeiros, patrimoniais, humanos, bem como para desenvolver seu potencial institucional”. (SOUZA, 2004, p.197).

No Brasil existem leis de incentivos fiscais que são consideradas como incentivadoras ao desenvolvimento social. No anexo 5 são apresentadas conjuntos de leis que dizem respeito a assistência social, cultura, leis de incentivos, seguridade, isenção de impostos e outras áreas que disciplinam a relação entre o poder público e a organizações do terceiro setor.

Ainda sobre legislação, vamos encontrar no anexo 6, a lei 9.979/99, conhecida como a lei das OSCIP.s (Organização Social Interesse Público) que representou o primeiro passo na direção da regulamentação das relações entre Estado e Sociedade Civil, trazendo o conceito de parceria. No fechamento desse tópico, vale apresentar a primeira e maior norma que visa garantir a estabilidade do terceiro setor, prevista na Constituição Federal e pela qual a AAPPE, na categoria de entidade beneficente se insere.

É a norma que estabelece a imunidade aos impostos sobre o patrimônio, renda e serviço conferido às entidades de educação e assistência social. Esse importante benefício traduz o reconhecimento do Poder Público quanto à relevância do serviço prestado por essas entidades.

CAPITULO III – DILEMAS E DESAFIOS NA GESTÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

“gerenciamento é, por sua natureza, focado nos fins e, portanto na missão geral de qualquer organização, que é “satisfazer necessidades de seres humanos”. Falconi (2009, p.3)

Para falar da gestão de entidades sem fins lucrativos, tomo por base o que diz SZAZI (2001), *apud* RODRIGUES (2004) ao definir que se tratam de entidades “parte do conjunto de organizações que compõem o Terceiro Setor e que, por sua vez, englobam as organizações não governamentais.” O autor ainda chama a atenção para o perigo de se confundir os conceitos e as nomenclaturas existentes no Terceiro Setor como: sociedade civil, sociedade sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs) pois essas entidades, diz a autora “encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão.” Destaco a seguir, na íntegra, o que considero essencial quando utilizo o termo entidades sem fins lucrativos o que bem coloca RODRIGUES :

Como dito, anteriormente, desde os anos 1990 surgiram entidades a partir de movimentos que impulsionaram a ideia e a criação de organizações que não possuem fins lucrativos, são criadas e mantidas principalmente por trabalho e contribuição voluntários, num âmbito não - governamental e não limitado à caridade filantropia e mecenato, pois passaram a incorporar a estes termos a noção de cidadania e representação social. (RODRIGUES, 2004, p.123)

Assim sendo, utilizarei neste trabalho, a sigla OS – Organização Social sempre que me referir às entidades sem fins lucrativos, para tornar clara a leitura e evitar dúvidas. Portanto, passo a tratar na introdução deste capítulo sobre administração e gestão de uma forma geral e os possíveis diferenciais relativos às entidades sem fins lucrativos para, posteriormente, tratar dos desafios nesse tipo de gestão.

A administração é uma área do conhecimento entendida como uma ciência que tem por base um conjunto de regras e funções elaboradas para disciplinar elementos de produção, também chamada de gestão de empresas. O objeto de estudo da

administração são os anos. Uma gestão tem por objetivo alcançar um resultado eficaz, um retorno (com ou sem fins lucrativos), de forma sustentável.

Dessa forma, não podemos nunca pensar em ciência administrativa sem supor a existência de uma instituição a ser administrada ou gerida, ou seja, uma OS com pessoas e recursos se relacionando em um determinado ambiente, físico ou não, orientadas para um objetivo comum, estabelecido pela empresa. Empresa, aqui significa o empreendimento, os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. As instituições (empresas) podem ser públicas, sociedades de economia mista ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

3.1. Gestão e Mobilização de Recursos nas Entidades sem Fins Lucrativos

Em minha experiência, na gestão de entidade sem fins lucrativos - OS, observei ao longo do tempo, em minhas relações com outros gestores, uma tendência em não priorizar o desempenho e os resultados de suas ações por estarem imersas na realização de tarefas trazidas pelas demandas circunstâncias. Desempenho e resultados são fatores de fundamental importância, e que apresentam maior complexidade em se medir e controlar dentro dessas organizações sociais do que em uma empresa. Entretanto, gestão é uma ciência que deve obter espaço nas organizações sociais buscando uma nova e produtiva fase ao priorizar entre outros, o desempenho e avaliação de resultados no gerenciamento destas. Segundo DRUCKER (2006), as palavras “gerência”, “negócio”, “lucros” e seus respectivos significados eram consideradas verdadeiras heresias por instituições sem fins lucrativos:

Há quarenta anos “gerência”¹ era um palavrão nas organizações sociais. Gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”. Afinal, elas não tinham “lucros”. [...]. Mas as próprias instituições “sem fins lucrativos” sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não tem “lucro” convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um “crescimento gerencial entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas. DRUCKER (2006, p. XIV).

¹ As aspas observadas nessa palavra e nas demais da citação são todas de autoria de Drucker.

Essas são ideias que abrem os horizontes das OS, as quais passam a se perceberem como entidades que, mesmo não visando lucro financeiro, precisam desenvolver e apresentar “produtos”² à sociedade que a apoia.

Para se entender a importância do significado de gestão para as OS, faz-se necessário avaliar como vem sendo conduzido esse processo nas organizações brasileiras e que fatores são determinantes para essa mudança. Antes, porém, é preciso conhecer como esse cenário está constituído. Para tanto é que apresento com base em SAICO (2000) as principais categorias do Terceiro Setor, no Brasil:

- As Associações;
- As organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade, atualmente
- denominadas Associações Beneficentes,
- Organizações não governamentais (ONG),
- Institutos e Fundações Privadas,
- Organizações sociais (OS).
- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (SAICO, 2000, p.17)

As organizações beneficentes e ou de caridade foram criadas durante os três primeiros séculos no Brasil, vinculadas fortemente à Igreja Católica, berço da formação e do conhecimento profissional com base unicamente na Assistência Social. Numa época em que as relações entre a Igreja Católica e o Estado eram fortes, essas organizações eram dependentes, economicamente, do Estado fator esse que não estimulava os seus responsáveis a pensarem sobre um modelo próprio de administração. Isso teve como consequência o que está colocado por SALVATORE (2004, p.18) “Com a formação setORIZADA, fragmentada e focada apenas no social, os aspectos administrativos e de gestão, foram desconsiderados pelos profissionais da área social, revelando a profunda dicotomia entre o social e o administrativo [...] (SALVATORE, 2004, p.18). Por ser o foco dessas OS a assistência social, não podiam outra coisa fazer do que atuar dentro de sua missão: a beneficência, a caridade, fato este que não permitia abrir espaço para outras experiências de atuação profissional. Afinal, elas já cumpriam a

² O uso de aspas nas palavras “produtos” e “lucros” estão relacionada ao conceito desenvolvido por DRUCKER (2006:79-82) em seu capítulo “Qual é o lucro quando não existe “lucro”?”

sua “missão”³ e para isso eram providas pelo estado, conseqüentemente, não puderam construir, com suas próprias experiências os conhecimentos necessários em uma administração.

Não só as OS cujo foco estava na assistência social, mas, também, as demais que tinham como característica a dependência de fonte de sustentação única não passaram pela experiência de refletirem suas fragilidades e dependência organizacional em relação ao valor de uma atuação de cunho profissional. Entretanto, houve um momento em que essa necessidade surgiu e essas organizações passam a adotar o modelo de administração das empresas privadas. É o que constatamos com base em Salvatore (2004, p.19): “No seu processo de constituição o Terceiro Setor emerge no âmbito da área administrativa e com a visão típica das escolas de administração de empresas, tendo como tema central e estruturante a “gestão social””.

Com o número crescente de organizações sem fins lucrativos em diversas categorias e as constantes mudanças na legislação tributária em termos de isenção e no acesso limitado aos recursos públicos, o tema gestão social emerge como estratégia de sustentabilidade e até como critério de qualificação para recebimento de apoio financeiro por parte das empresas e da cooperação internacional. As organizações começam a olhar a gestão como a solução para as suas diversas fragilidades administrativas. No entanto, como já mencionado acima por Salvatore, as OS não conseguiram desenvolver uma gestão apropriada à natureza dessas organizações ao adotarem práticas próprias da gestão empresarial. Tal prática foi consequência, no dizer do autor, “ao mito de que tudo que é empresarial é bom ou o que é bom para empresa privada é bom para o Terceiro Setor”.

Salvatore, (2004) em seu capítulo, “A Racionalidade do Terceiro Setor”, chama a atenção, entre outros, para o surgimento dos diversos cursos de capacitação em gestão social como fator que vem corroborar com a ideias que são veiculadas sobre a necessidade da OS se apropriarem desse saber empresarial. A autora cita FALCONER (1999) para ilustrar seu pensamento: Segundo ele “[...] existe o risco real de a administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as organizações do terceiro setor e de ser chamada para situações que estão muito além de sua capacidade de resolução de problemas.” (FALCONER 1999, apud SAVATORE, 2004, p.19).

³ As aspas são da autora desta dissertação com objetivo de enfatizar à missão das OS, no período histórico citado, não sendo o pensamento que se coloca hoje para a missão de uma OS.

Ao dizer que a polarização existente nessa discussão entre o campo social e o administrativo não tem levado em conta as racionalidades e as lógicas que presidem as duas ações, SALVATORE vem ao encontro de experiências bem sucedidas em OS que souberam usar o administrativo a favor do cumprimento de sua missão sem perder a sua característica, mostrando que souberam colocar em prática as estratégias adequadas, conforme DRUCKER (2006) o sucesso da administração não está apenas em usar ferramentas administrativas, tem a ver com algo maior em termos qualitativos, tem a ver com compromisso, liderança, inovação, mas principalmente com planejamento. E, “planejar é preparar-se para a viagem, para a jornada em direção ao que queremos” diz Amyr Klink citado por SILVA, (2003, p.15). Ao refletirmos sobre o conceito de planejar pela visão de um navegador, que tinha uma rota definida, podemos entender que a gestão de uma OS deve se orientar por uma missão que esteja muito clara para todos que estiverem na viagem dessa organização.

Continuando minha reflexão sobre o tema, é possível dizer, que as organizações do terceiro setor se deram conta que o sucesso e a integridade das suas iniciativas dependem da devida utilização do planejamento estratégico, o processo de planejamento que trata questões de desenvolvimento ou estratégias, como analisa QUEIROZ “[...] um processo através do qual as pessoas que atuam em uma organização acordam a essência do que pretendem realizar, e com que meios.” (QUEIROZ, M. 2004, p. 35).

O planejamento estratégico tornou-se, então, condição para qualquer organização que se pretenda financeiramente sustentável. Não dá pra se pensar em um plano de captação de recursos sem antes a organização vivenciar tal processo. Nesse sentido SILVA (2003) vai além, ao dizer que: “Portanto a não vinda de recursos para a entidade e a pouca disponibilidade (ou déficit) de caixa são ótimos indicadores de que algo precisa ser renovado, transformado ou desenvolvido, podendo-se considerar a necessidade de planejamento nesse caso [...] (SILVA, 2003, p.27). Não somente a esse caso se aplica o planejamento. Em seu ensaio sobre o planejamento e as organizações QUEIROZ (2004) apresenta as três gerações de Organizações Não-Governamentais (ONGs) de David Korten que como diz QUEIROZ: “caracteriza de forma interessante um determinado universo de organizações e porque elas devem dar ênfase à prática de

planejamento estratégico.” e, conforme Korten, continua Queiroz (2003, p. 42)⁴ “a competência estratégica, embora útil para a primeira e a segunda geração de ONGs, é essencial para a terceira geração” por que são criadas como parte de sistemas sustentáveis de desenvolvimento, nos quais o desenvolvimento próprio depende de sistemas que unem organizações públicas e privadas, integrando iniciativas locais num ambiente de apoio para o desenvolvimento.

Com a apresentação das gerações de Korten, em textos mencionados em nota de rodapé, chamo a atenção para a influência que o planejamento estratégico ou planejamento de longo prazo, exerce, na evolução do terceiro setor e seus impactos que, além do campo da mobilização de recursos, coloca a competência estratégica como essencial no papel, de articulação entre os diversos setores e atores que, as ONGS estão vivendo, como instrumentos de desenvolvimento.

Não se pode contestar a importância do planejamento como ferramenta no processo de construção de uma gestão sustentável, mas como nos alerta SILVA (2003): “É importante saber que planejamento não é tudo.” Sem dúvida a obtenção de recursos é um dos pontos críticos de sucesso das organizações que deles dependem para se tornarem efetivas e sustentáveis. Esse processo ou a atividade de buscar recursos é conhecido no Brasil como captação de recursos ou mobilização de recursos. Como mobilizar recursos, propor novos projetos e estabelecer parcerias sem esclarecer o que a organização se propõe a ser e a fazer, sem efetuar suas escolhas e suas estratégias?!

A estratégia define a organização e há vantagens e desvantagens, assim como não existe estratégia “correta”, mas sim “apropriada”. Daí ser importante a escolha da metodologia de planejamento adequada, que leve em consideração a natureza e as características da própria organização, a experiência acumulada, suas necessidades e circunstâncias e os resultados que se espera alcançar. Como nos fala SILVA (2003), “o conceito de estratégia é fundamental para um planejamento, pois é um elemento complementar ao direcionamento.” O sucesso de um projeto pode ficar comprometido por uma escolha equivocada de estratégia. Vejamos o entendimento de SILVA:

⁴(IBID., p. 145) em (QUEIROZ, M. 2004, p. 43) David Korten, apud Marcos Kisil, “organizações social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária”, em Evelyn B. Ioschpe (org.), Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado (São Paulo: Paz e Terra, 1997, p.144 em QUEIROZ, M. 2004, p. 42).

[...] a estratégia deve ser consistente com a visão de longo prazo desenvolvida pela organização. Deve ser flexível, podendo ser melhorada e corrigida a todo momento, num movimento contínuo de ação e reflexão. Precisa ser factível e, idealmente, construída em conjunto pela equipe executiva, diretoria, e conselho da instituição”. (SILVA, 2003, p.97)

Mas antes de qualquer definição sobre a metodologia de planejamento, está a explicitação da missão da organização que deve comunicar claramente sua razão de existir, de forma que qualquer ator envolvido com a organização possa identificar sua participação para o que foi estabelecido logo de início. Sobre a importância da missão no processo de gestão, DRUCKER, já apontava:

Assim, as OS precisam de três coisas: oportunidades, competência e compromisso. Acredite em mim; toda declaração de missão deve refletir as três, ou não conseguirá descrever sua meta, sua finalidade e seu teste finais. Ela não irá mobilizar os recursos humanos da organização para que as coisas certas sejam feitas. (DRUCKER, 2006, p.6)

De fato uma organização social (OS) se constitui em torno de uma causa, e desde seu início já pratica alguma forma de mobilização de recursos, reunindo pessoas que se identificam e que por ela trabalham em prol de uma transformação. E embora a causa seja mais importante que a missão em termos de aglutinação de pessoas, é a partir da definição de uma missão que se estabelece metas e um plano de captação de recursos para alcançá-las. Segundo CRUZ e ESTRAVIZ (2003) “A missão de uma organização sem fins lucrativos é o que esta instituição pretende fazer no âmbito de uma causa. É, sem dúvida, uma das razões que mais motiva pessoas a trabalharem ou contribuírem com ela”. (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000, p.19). Sendo a missão a essência, a razão de ser da organização, é em torno desta, que se levantam todos os esforços de mobilização de recursos, no sentido de atingi-la e não de transformá-la. Para tanto, “estas organizações requerem: um plano, marketing, pessoas e dinheiro” DRUCKER (2006, p.39).

No cumprimento da sua missão, na trajetória rumo à visão, viabilizando serviços, planos e projetos, trabalhando com compromisso, é fundamental para a organização, transparência e comunicação, aliada a bons resultados e boa gestão dos

recursos para acessar as fontes de financiamento, mas sem dispensar a existência de planos e estratégias.

DRUCKER (2006) ao tratar de Estratégias Vitoriosas, reflete sobre o significado de estratégias para a gestão de uma OS, quando diz:

Um velho ditado diz que boas intenções não movem montanhas; tratores sim. Na gerência de uma instituição sem fins lucrativos, a missão e o plano são as boas intenções. As estratégias são os tratores. Elas transformam aquilo que você quer fazer em realizações. As estratégias são particularmente importantes nas organizações sem fins lucrativos. (DRUCKER, 2006, p.45)

Mais adiante o mesmo autor enfatiza o valor da estratégia em relação às doações e ilustra a sua funcionalidade com uma situação que apresenta uma visão diferenciada do doador e a forma eficaz de se comunicar com os doadores em potencial, ao dizer:

Esta compreensão sobre a necessidade da estratégia é particularmente importante para os gerentes de instituições sem fins lucrativos naquilo que diz respeito aos seus doadores. A típica instituição sem fins lucrativos ainda sai por aí dizendo aos doadores: “aqui está a necessidade”. Mas aquelas que obtêm resultados – que atraem e formam um público doador – dizem: “É disto que você precisa. Estes são os resultados. Isto é o que fazemos por você”. Elas consideram o doador um cliente. Esta é a essência de uma estratégia: ela começa pelo outro lado. (DRUCKER, 2006, p.74).

Compreender o valor das estratégias para acessar os potenciais doadores, como entendido acima por DRUCKER, significa conhecer em profundidade o que move o outro lado, quais são os objetivos desse doador em potencial. Há no Brasil, pesquisas relevantes nessa área e que contribuem para o conhecimento das características de potenciais doadores. CRUZ e ESTRAVIZ (2000) apresentam pesquisa realizada em 1997 pela Fundação Getúlio Vargas, com a consultoria de Célia Cruz e René Steuer, em que mostram os diferentes motivos que levam empresários a doar. Desses resultados selecionei três que considero relevantes para exemplificar abaixo essa questão:

Quadro 1 – Motivos que Levam Empresários a Doar

1. a credibilidade na instituição e nos seus propósitos	(93,02%)
2. acreditar na importância das necessidades em questão	(74,41%)
3. e as isenções fiscais	(39,53%).

Concordando com CRUZ e ESTRAVIZ (2000), destaco as isenções fiscais como elemento motivador para o ato de doar, mas que, infelizmente, ainda não é bem explorado pelas organizações junto às empresas. Essa é uma motivação que precisa ser trabalhada em um país que cobra uma grande carga tributária como nos mostra outra pesquisa apresentada pelos autores citados.

Quadro 2⁵ - Motivações para o Ato Doador

1. fizeram algum investimento social	60%
2. usou a lei de incentivos fiscais	1%

Após tantos anos decorridos da pesquisa apresentada acima, o comportamento e a relações entre o setor privado e as OS, no que diz respeito aos incentivos fiscais, na prática pouco mudou, pelo menos é o que se verifica na região nordeste onde a alguns anos atrás a Save Children e Oxfam, constatou. A criação de institutos e fundações pelas grandes empresas, também, foi fator de mudança nas relações com as OS, pois tanto essas empresas passaram a concorrer por recursos ou aplicavam em financiamentos de seus próprios projetos sociais.

As doações são apenas umas das formas de mobilização de recursos por parte das organizações, existem outras, mas é preciso desenvolver estratégias que ajudem a organização a obtê-los, através de um melhor conhecimento do seu público estratégico. Como oferecer serviços aos diferentes públicos? Como promover esses serviços e como obter o dinheiro necessário para prestá-los?

É notório que a maioria das OS nunca tenham se preocupado em realizar um planejamento estratégico ou até mesmo um planejamento estratégico de marketing,

⁵Pesquisa realizada pela Save the Children e Oxfam junto a empresas do nordeste, em CRUZ; ESTRAVIZ. (2000, p.27)

entretanto, isso não significa a ausência de algum tipo de prática nesse sentido. Sem dúvida, pode ser um indicador de mal aproveitamento de recursos e esforços, deixando de aprender através de uma avaliação sistemática dos resultados de sua própria experiência. Essas OS podem desenvolver ações isoladas, como a elaboração de folder, banco de dados de clientes, site, relatórios de prestação de contas e outras ações de marketing. A diferença, é que ao fazê-las de forma estratégica, isto é, consciente e planejada elas podem otimizar seus resultados.

Para organizações que não visam lucros, KOTLER (1978), faz as seguintes colocações sobre MARKETING:

O marketing, longe de ser um instrumento administrativo de exclusivo interesse para os estabelecimentos empresariais, possui grande relevância para os problemas e desafios que fazem face às organizações que não visam a lucro. Todas as organizações dependem de relações de troca para atraírem recursos de que precisam, para os converterem em produtos e serviços úteis e para distribuir tais produtos e serviços eficientemente aos mercados-alvos. O marketing é uma abordagem sistemática do planejamento e da obtenção de relações desejadas de troca com outros grupos. O marketing preocupa-se com o desenvolvimento, a manutenção e/ou a regulação das relações de troca que envolvam produtos, serviços, organizações, pessoas, lugares ou causas. (KOTLER 1978, p.29)

No trecho acima, KOTLER (1978), ao definir o papel do Marketing nas organizações sem fins lucrativos, nos fala de uma relação de troca que se estabelece entre a OS e seu público de interesse no alcance de objetivos e metas. Uma relação construída com clareza, calcada numa identidade que traduz sua missão, visão, valores, vocação e outros conceitos que diferem a organização, originando uma percepção e posicionamento perante seu público estratégico. A partir dessa premissa que nos apresenta KOTLER, MENEGHETTI (2003) nos traz uma classificação sobre tipos de público, da obra *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations*, do norte-americano Armando Lauffer. Uma classificação que funciona apenas como uma didática descrição, afinal todos são “clientes” um termo que varia de acordo com o modelo de gestão, alguns por exemplo, utilizam “partes interessadas” para identificar os diferentes públicos. Numa era de globalização e crescimento da internet, as relações são dinâmicas e flexíveis, não há separação entre o interno e externo, e a relação entre os públicos acontece de importantes modos.

E quando um determinado público ganha importância para uma organização, torna-se um mercado-alvo para o qual a organização realiza um planejamento e uma comunicação de marketing e definir o mercado é decisivo para saber o que, como e quando oferecer um produto, um serviço. Mas qual é a representação de mercado para uma organização sem fins lucrativos? No conceito de DRUCKER (2006, p.39):

O Marketing que se faz no setor sem fins lucrativos é muito diferente de vender. Trata-se mais de conhecer seu mercado – chame isso de pesquisa de mercado – de segmentá-lo, de olhar seu serviço do ponto de vista do receptor. [...] embora o marketing para uma instituição sem fins lucrativos utilize muitos dos termos e mesmo muitas das ferramentas usadas pelas empresas, ele é na verdade muito diferente, porque a instituição está vendendo uma coisa intangível. Uma coisa que você transforma em um valor para o cliente [...].

Ao se pensar em desenvolver um plano de marketing é importante investigar o que pensam ou sabem o público estratégico sobre a causa, a missão da organização, como também se faz necessário um profissional especializado na área e outra providência, MENEGHETTI, (2003) propõem “arrumar a casa” antes, analisando as condições internas para um trabalho efetivo de marketing e comunicação, destacando-se a preparação da equipe interna antes de se expor à organização aos públicos estratégicos.

Em entrevista de DRUCKER (2006) ele questiona KOTLER, em 1978, sobre quem deve, realmente, fazer o trabalho de marketing na instituição sem fins lucrativos. Ao que Kotler responde:

É claro que o executivo chefe deve ser o principal homem de marketing. O marketing não consegue nada na organização se o chefe da mesma não se interessar por ele, compreendê-lo e desejar disseminar sua lógica e sabedoria à sua equipe e às pessoas ligadas à instituição. Porém, o CEO não pode fazer o marketing, Esse trabalho deve ser delegado a uma pessoa qualificada no assunto. (DRUCKER, 2006, p.60)

A maioria das organizações não possuem nem um setor nem um profissional de marketing, e, às vezes, isso acontece até mesmo em instituições estáveis, consideradas em boas condições em relação a sua administração. As organizações em geral investem mais na contratação de pessoal qualificado para as atividades fins, principalmente

aquelas que prestam serviços, e não querem gastar dinheiro contratando profissionais especializados em marketing e comunicação, captação de recursos ou até mesmo na área de elaboração e gestão de projetos e outras áreas afins. Fato esse, que ao meu ver torna-se altamente prejudicial à organização como um todo. Tratam-se de atividades altamente produtivas, que trazem resultados para a organização, embora onerosas.

As organizações até tentam driblar a carência desses serviços, com a contratação de profissionais despreparados, ajuda de voluntários, ou sobrecarregando funcionários que sequer possuem algum conhecimento necessário a essa tarefa. Essa situação improvisada, além de não gerar os resultados desejados, deixa a atividade desacreditada.

Para garantir bons resultados é preciso contar com uma liderança responsável pelo planejamento de programas de marketing e pela disseminação do conceito de marketing na organização que, deverá se revelar nas atitudes de todos os colaboradores.

Na elaboração de um planejamento estratégico, após a fase em que a organização escolhe seu mercado e analisa seu público estratégico, ela passa a usar uma das classificações mais popular do composto de marketing, que são os quatro “**Pês**”: **Produto**, **Preço**, **Ponto** de distribuição, **Propaganda**, KOTLER (1978). Meneghetti (2003) apresenta uma transposição da fórmula dos “Pês” para o Terceiro Setor, dizendo que o primeiro P, de produto passaria a ser um S, porque se trata de serviços. Particularmente, eu entendo que a definição do próprio KOTLER satisfaz, pois o termo “produto” envolve qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para a devida atenção, aquisição ou consumo: objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou ideias.

No caso de Preço, é preciso se entender o universo das instituições sem fins lucrativos que, ao organizar a prestação de serviços para uma comunidade lhes atribui um valor, ou um custo. Ainda que esses serviços sejam oferecidos gratuitamente à comunidade, eles possuem um custo a ser subsidiado por alguma fonte, seja o governo, empresa ou doações. Já as organizações que tem como base de receita, a comercialização de bens ou serviços, seus gerentes se interessam muito mais pela questão do preço, tal qual na empresa privada. Já na organização sem fins lucrativos a diferença é que, o lucro obtido será empregado nas finalidades da organização e não distribuído entre os sócios.

O “P” de Ponto de Distribuição ou Praça é o terceiro composto de marketing, que revela para a organização como disponibilizar e tornar acessíveis aos seus “clientes”, produtos e serviços. Em uma organização que atua com ideias, conceitos, segundo Meneghetti (2003, p. 95),

a praça, por sua vez passaria a ser o contexto social ou a sociedade, entendido como o espaço de interação, mobilização e transformação social – onde as relações que se estabelecem são de naturezas muito diversas das que ocorrem num mercado consumidor, sobretudo com o advento da Internet, que modifica totalmente as noções de tempo e espaço.

Já o “P” de Propaganda, engloba um tipo especial de comunicação utilizada nas organizações em propagandas, mídias, e espaços publicitários, englobando estratégias de sistematização de dados, relações públicas, assessoria de imprensa.

Finalmente, para uma melhor compreensão da contribuição do marketing e o seu papel em uma OS, vamos analisá-lo de acordo com o conceito de troca, entre as OS e seu público estratégico, citado, anteriormente, por KOTLER (1978), neste trabalho.

Nesse sentido o marketing deve obedecer a uma sequência de cinco etapas segundo VOLTOLINI (2003, p.155):

1. Análise de ambientes interno e externo, com base nos pontos fracos e fortes da instituição e nas ameaças e oportunidades apresentadas para a sua causa;
2. Desenvolvimento e formatação de serviços afinados com a missão e em sintonia com a necessidades dos públicos de interesse da instituição;
3. Estabelecimento de objetivos claros e específicos, organizados por ordem de prioridade, mensuráveis adequados ao porte, à estrutura e aos recursos disponíveis;
4. Definição de estratégias (ações, programas e campanhas) para atingir mos objetivos propostos, que podem incluir desde a ampliação de um serviço até o aumento das fontes de captação de recursos;
5. Monitoração para avaliar se os resultados reais estão sendo atingidos conforme o esperado no planejamento e se há necessidade de corrigir ações e caminhos.”

Ao mencionar as etapas acima, o objetivo é ressaltar no conjunto, os pressupostos de marketing que no entendimento de VOLTOLINI, podem influenciar a

gestão de uma OS. Para VOLTOLINI “é precisamente nessa etapa, que se colocará em prática um dos princípios filosófico definidores do marketing. Ao investigar as oportunidades e ameaças relacionadas às trocas previstas, os gestores precisarão, de um lado, saber o que pensam os diferentes públicos de interesse a respeito da organização para atingir a “satisfação final” sugerida por DRUCKER, e de outro, conhecer o que querem, esperam e valorizam, a fim de assegurar as melhores condições para a ocorrência das “trocas” apontadas por KOTLER.

No início da década de 90, as organizações viviam em dificuldades com a escassez dos recursos devido à ausência do estado, o desconhecimento da sociedade sobre a atuação das organizações e sua razão de existência e as relações entre as OS e as empresas que não haviam, ainda, se estabelecido. O diálogo entre os setores, mais ainda entre as empresas e as OS, eram permeados de dificuldades e diferenças, as próprias organizações e sua equipe de gestão, desconheciam práticas de sustentação conscientes e planejadas, lhes faltando até o manejo das ferramentas de captação de recursos, marketing, avaliação e elaboração de projetos e outras que ajudam no processo de sustentabilidade da organização.

A partir da Eco 92, (**A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento** (CNUMAD), conhecida também como **ECO-92**) essa realidade começa a mudar favoravelmente às organizações que iniciam um novo momento de parcerias com os governos e que, no entendimento de Rodrigues, “representa novas oportunidades para estas OS, tanto em termos de novas fontes de financiamento, e novos desafios no tocante a maior exposição pública e a maiores exigências quanto à qualidade técnica do seu trabalho.” (RODRIGUES, 2004, p.125).

Com a expansão e profissionalização do terceiro setor a partir do século XXI, sustentabilidade torna-se a palavra chave e prioridade na agenda das organizações sem fins lucrativos, que focam inicialmente na auto-sustentação, através da diversificação de receitas, evitando a dependência e a vulnerabilidade da receita única.

Para SILVA (2003), muito mais que promover a viabilidade econômica de uma OS, “sustentabilidade é a primeira idéia importante que uma OS pode adotar para orientar seu planejamento”. E prossegue, “desenvolve-se a partir do ponto de vista de um gestor de entidade sem fins lucrativos, um conceito de gestão, a partir do qual é explicado o de sustentabilidade.” Podendo-se concluir, então, que a relação entre planejamento estratégico e captação de recursos é direta, embora, difícil de ser

percebida no dia a dia, estando conectada com a seguinte pergunta de SILVA (2003): “Para que fazer um planejamento estratégico quando não se tem recursos? Cujas respostas vem em uma outra pergunta”: Falta de dinheiro, e aqui eu acrescento, evasão de recursos são: Causa ou sintoma?

Para responder a essa pergunta, e ilustrar o termo sustentabilidade, utilizado até então nesse trabalho, vou me valer, novamente, de Silva (2003), que no seu trabalho sobre planejamento, nos apresenta os quatro campos essenciais, com os quais um gestor deve lidar ao gerenciar uma OS.

Antes, porém “é importante entender qual é o desafio de gerir, cuidar da gestão de entidade sem fins lucrativos, que vive de doações, de repasse de governo, que por si só pode não conseguir produzir renda”. (SILVA, 2003, p.59). O gerenciamento de uma OS tem algumas características que Silva procurou representar na figura mais abaixo, (em forma de um “trevo”) e que contem os pontos abaixo por ele descritos:

É uma atividade continua – Sempre é preciso ter alguém administrando, de olhos abertos, responsável. Todo dia existe algo importante para fazer;
 É uma função dinâmica – É difícil um dia ser igual ao outro. Cada dia acontece algo e algumas vezes tudo acontece ao mesmo tempo;
 É um papel diversificado - O gestor deve se ater a muitas coisas diferentes. Sua atividade é sempre dinâmica e variada;
 É um desafio complexo – Uma questão interfere na outra. É preciso, portanto, manter o todo na consciência e cuidar de cada parte. Isso traz muita tensão, preocupação e cansaço. A responsabilidade dessa atividade é muito grande: qualquer equívoco frequentemente pode gerar complicações. (SILVA, 2003, p.59).

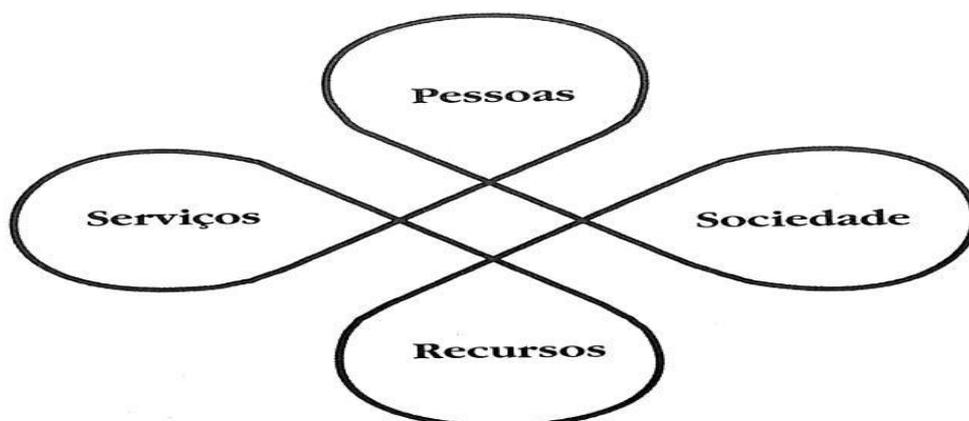
Fica claro que gerir, cuidar da gestão de uma OS depender de fontes de financiamento se constitui em um grande desafio. Por isso a necessidade de um modelo que defina os campos de atuação do gestor de uma organização social com os quais ele vai lidar. É nesse sentido que o “trevo” de SILVA (2003) pode ser tomado como um parâmetro de uma gestão de sustentabilidade.

Os quatro campos essenciais apontados por SILVA (2003) são os Campos em que o gestor é requisitado a atuar. Abaixo discuto esses Campos de SILVA:

- **A Sociedade e os serviços** – Segmento social no qual a OS atua: pessoas com deficiência, crianças, jovens, adultos, entre outros. O gestor deve procurar perceber suas reais necessidades, entender seus problemas, sua história. Eles

existem e são a razão de ser da entidade. O gestor lida, diretamente, diariamente, com a sociedade. Não é um observador passivo, mas, antes, um agente ativo de seu desenvolvimento;

- **Serviços** – Cada entidade oferece um conjunto específico de serviços à sociedade, através de um conjunto de programas e projetos. O gestor precisa de competências para coordenar esses serviços, pois é somente por meio deles que a entidade apresenta resultados;
- **Os recursos** – O terceiro campo de atuação do gestor, onde se inclui, patrimônio e todo material repassado à sociedade na prestação de serviços da entidade. Esses recursos funcionam como infraestrutura, base para que a entidade atue na sociedade e alcance aquilo a que se propõe. Pode-se dizer que uma das características dos recursos nas OS é que eles tendem a ser sempre menores do que as necessidades.
- **As pessoas** - Nas palavras de DRUCKER (2006) esse é o maior recurso de uma organização. São necessárias para prestar os serviços e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Neste campo está a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento, a maturidade da organização. Estão também os conflitos, as relações, as amizades, o “clima” entre as pessoas, a equipe, a liderança, a disputa de poder. O desenvolvimento da entidade guarda estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. É através das pessoas que ocorre o aprendizado da organização. É pelas pessoas que a entidade cresce, muda, evolui e se transforma. Mas sem ilusões: quanto mais conscientes, mais capacitadas, mais autônomas, mais difíceis essas pessoas serão de lidar. Elas serão mais críticas, mais exigentes, apontarão erros, perceberão muito mais detalhes. Porém, elas poderão ser também mais confiáveis, num sentido bem amplo da palavra.

Imagem 01 – Trevo de Silva

Ao analisar as relações entre os campos percebe-se a influência mútua entre eles e o quanto isso é fundamental para a organização. O gestor de uma OS sabe que na prática uma coisa não está separada da outra e que o desafio é manter o todo bem equilibrado e harmonioso, o tempo todo.

Dando continuidade, a proposta de sustentabilidade para as OS, apresentada por SILVA (2003, p, 63-71), é necessário verificar como acontecem as relações entre os campos, começando pela relação entre serviços e sociedade, que define a direção, o rumo, o sentido, o papel, a estratégia, o foco que a OS tomará no futuro. Nesse ponto é DRUCKER quem ratifica o que está colocado por SILVA, fazendo um alerta: “Examine força e desempenho. Faça melhor aquilo que você já faz bem – se essa for a coisa certa a ser feita. A crença que toda instituição pode fazer tudo simplesmente não é verdadeira.” (DRUCKER, 2006, p.5).

A relação entre pessoas e recursos define a capacidade da entidade e consequentemente a capacidade de pessoas aptas a estabelecer o diálogo adequado com cada um dos campos apresentados e os recursos neles contidos. É visível a correlação entre as diversas fontes de recursos, a gestão requerida e os recursos humanos. Já na relação entre pessoas e serviços o que caracteriza é a qualidade. E a OS precisa estar atenta tanto aos talentos e capacidades que as pessoas possuem quanto à forma com que os serviços estão organizados – um potencializa o outro.

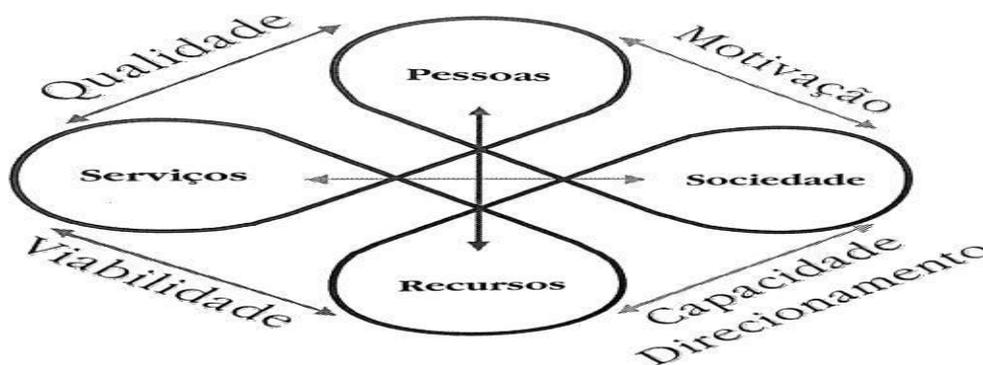
A relação entre as pessoas e a sociedade é marcada pelo comprometimento com a causa, a relação com a necessidade. Pode ser que o compromisso seja a maior qualidade em uma OS e o maior atributo para que as coisas ocorram, porque é uma

relação de motivação ou do engajamento. A viabilidade é a marca da relação entre recursos e serviços, porque é preciso haver uma adequação entre o que a entidade tem e o serviço que ela presta.

A *legitimidade* de uma organização, é o retrato da relação entre a sociedade e os recursos. Ainda que a organização preste serviços, comercialize produtos, uma das suas fontes de sustentação é sem dúvida a doação vinda da sociedade. Algumas pessoas doam porque consideram importante aquele trabalho, querem que aquele serviço continue. Repassar recursos para a entidade é uma forma, de a sociedade reconhecer a entidade.

A imagem abaixo sintetiza todas as relações.

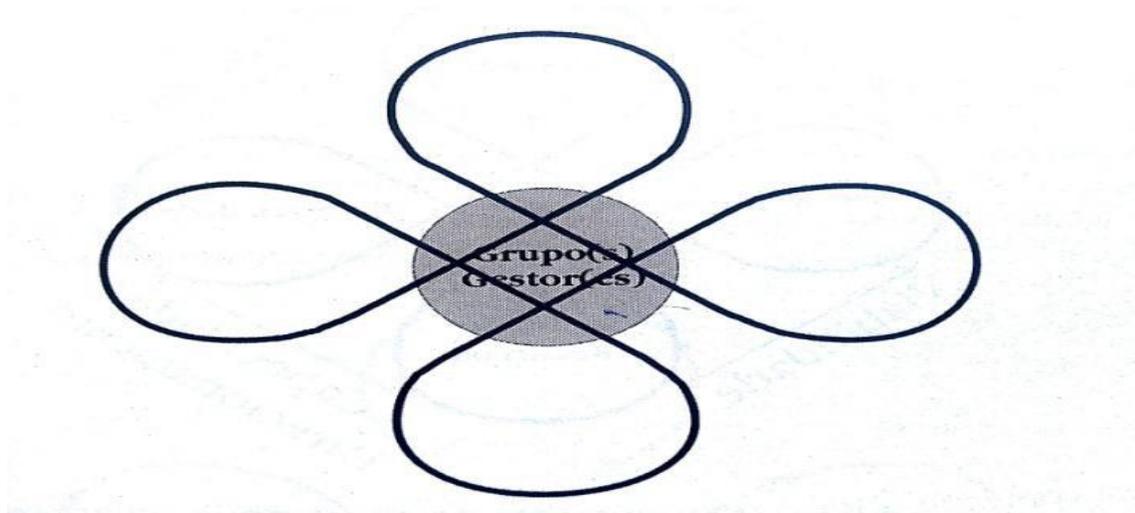
Imagem 02 – Características de Gestão de Pessoas



Na conclusão sobre os 4 campos essenciais é imperativo falar de um quinto campo de atuação e desenvolvimento do gestor social. Geralmente, no começo da história de uma OS, a gestão da organização fica concentrada na mão do fundador. Com o passar do tempo surgem outras pessoas que têm um papel importante no comitê gestor da OS.

Que são as pessoas que constituem o Conselho e a Diretoria, cujo papel na entidade é vital e devem dar o exemplo. No entanto, esse grupo de dirigentes responsáveis por governar a entidade não exerce sozinho esse papel, o ato de decidir, coordenar, é influenciado por diversas relações internas e externas que resultam no processo de governança. Na figura abaixo, vemos o grupo gestor ocupando o meio do trevo e se relacionando com os demais campos essenciais.

Imagem 03 – Representação do Grupo Gestor



Ao apresentar o trabalho de SILVA (2003) que ilustra bem o grande desafio de um gestor, a intenção foi responder a pergunta feita, anteriormente. Porque faltam recursos nas entidades? Ou, em meu entendimento, porque em alguns casos, acontece a evasão de recursos? O que garante a sustentabilidade de uma OS? Como viabilizar a sustentação da entidade? São perguntas que precisam ser respondidas pela entidade, através da análise de um contexto geral de gestão de uma OS, antes que esta venha a focar somente em um plano de captação de recursos ou marketing, como resposta às perguntas formuladas. Com base nesse pensamento, considerou-se a contribuição de SILVA no campo da gestão, onde ele coerentemente com sua visão e seus valores, coloca o planejamento e todo o seu processo, como ferramenta de aprendizagem. Entretanto, a ênfase do autor no estudo sobre sustentabilidade é a resposta para as perguntas formuladas:

Uma entidade social pode se tornar sustentável ao criar e nutrir cada um dos cinco campos e suas relações. Se um for esquecido poderão surgir problemas no longo prazo; um dia esses problemas vão se transformar em problemas de recursos. Por isso, “falta de recursos” pode ser um sintoma” conclui o autor. (SILVA, 2003, p.73).

Diante do que foi apresentado acima sobre um contexto organizacional social, posso me deter, agora, na especificidade da captação. Em geral as OS se estabelecem com poucos recursos que são na maior parte absolvidos nos serviços prestados à comunidade, ficando em segundo plano as atividades administrativas e outras atividades

relevantes como o marketing, por exemplo, que já se iniciam de forma precária para suportar as exigências da missão. Tentando operacionalizar seus serviços sem a devida infraestrutura, pressionadas pelo alto grau de exigências burocráticas, a falta de recursos em uma OS pode ser um indicador da ausência de investimento na própria gestão que fica descoberta em vários campos, muitas vezes, com a demanda da comunidade dentro de casa.

É a hora em que a ação do líder é essencial para organização, quando é preciso inspirar confiança nas pessoas em volta para o enfrentamento de situações causadas por fatores imprevisíveis.

Para alcançar a auto-sustentabilidade tão desejada por muitas OS é preciso começar pelo plano e pensamento estratégico que, dentre os exemplos de estratégia de sustentabilidade contemplam a diversidade de fontes de receitas e o desenvolvimento de capacidades internas da organização que, considera como ingredientes importantes no desenvolvimento da sustentabilidade das OSC- Organizações da Sociedade Civil.

Gráfico 01 – Médias Brasileiras, Latino-americana e de 22 Países das Fontes de Recursos para o Setor sem Fins Lucrativos. Gráfico de fontes de financiamento 1999

Gráfico 2 – Médias brasileira, latino-americana e de 22 países das fontes de recursos para o setor sem fins lucrativos



Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER, 1999

Alguns cargos na OS possuem maior envolvimento com a captação de recursos, é o caso dos diretores, conselheiros que muitas vezes são doadores e captadores. “O Conselho tem a responsabilidade final de supervisionar a saúde financeira da entidade. O presidente da entidade é o principal captador quando se trata de contatar pessoas importantes e solicitar fundos” (KOTLER, 1978, apud CRUZ e ESTRAVIZ, 2000, p.43). O Superintendente, cargo com alta remuneração na OS, assume papel relevante de relações públicas e de um dos maiores captadores de recursos, visitando potenciais doadores, e apresentando projetos para serem financiados, mas como não é essa a sua única atividade dentro da OS, sofre o processo e resultados. A exemplo de outras áreas, também é necessário um profissional responsável pela captação de recursos, que poderá ter diversos títulos: assessor, coordenador, captador de recursos ou diretor de desenvolvimento. CRUZ e ESTRAVIZ (2000) assim caracterizam esse profissional:

Este profissional é o responsável e o contato com todas as pessoas da organização envolvidas na atividade de captação e deverá possuir domínio em diferentes técnicas de gerenciamento e captação de recursos, mas deve ter principalmente um conjunto de atributos morais e competências, sobretudo paixão pelo que faz e comprometimento com a organização. (CRUZ e ESTRAVIZ, 2000, p.44).

Outros setores se relacionam com a captação de recursos, é o caso do setor financeiro, funcionários e voluntários. A análise dos pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças, que foram apresentadas no planejamento de marketing são de suma importância no desenvolvimento e ações do plano de captação de recursos porque demonstra o nível das relações com as partes interessadas e suas diferentes formas de contribuições.

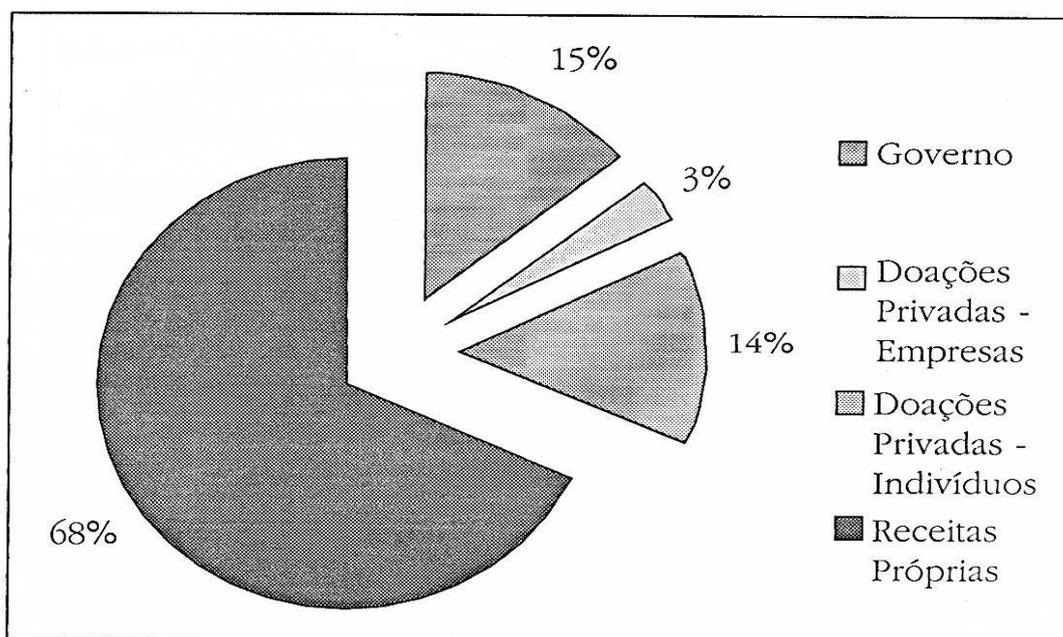
Os objetivos, as necessidades e prioridades de uma organização para a captação de recursos dizem respeito a uma única pergunta: Para que precisamos captar recursos? Assim como a pergunta a resposta precisa ser clara e os projetos convincentes, porque nenhum doador vai doar para uma atividade meio, burocrática, ele é sensibilizado ao ajudar na educação da crianças, no atendimento ao idoso e outras causas que visam a transformação das pessoas. A elaboração de um planejamento é de suma importância, ajuda a definir os objetivos e prioridades, detalhar os projetos e oferecer opções para que o doador opte pelo que ele mais identificar.

No cumprimento de sua missão as OS acessam a diferentes fontes de financiamento, nacionais, internacionais, parcerias governamentais ou privadas, doações de indivíduos, igrejas e outras – a partir dos quais se poderá projetar e construir a matriz estratégica de recursos financeiros apropriados para a organização, como recomenda YOFFE (2004). As OS podem e devem, acessar mais de uma ou outra fonte, dependendo da sua vocação, o importante é que a OS se livre do modelo de dependência de única fonte.

As origens dos recursos variam conforme a natureza da organização. Observemos os gráficos que ilustram essa questão e que nos ajudam a entender o que ocorre nesse campo da captação de diferentes fontes:

Gráfico 02 – Origem dos Recursos de Organizações Privadas sem Fins Lucrativos, incluindo as Organizações Religiosas

Origem dos recursos de organizações privadas sem fins lucrativos, incluindo as organizações religiosas.



Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins — ISER

Gráfico 03 – Origem dos Recursos de Organizações de Saúde – Privadas sem Fins Lucrativos, 1995.

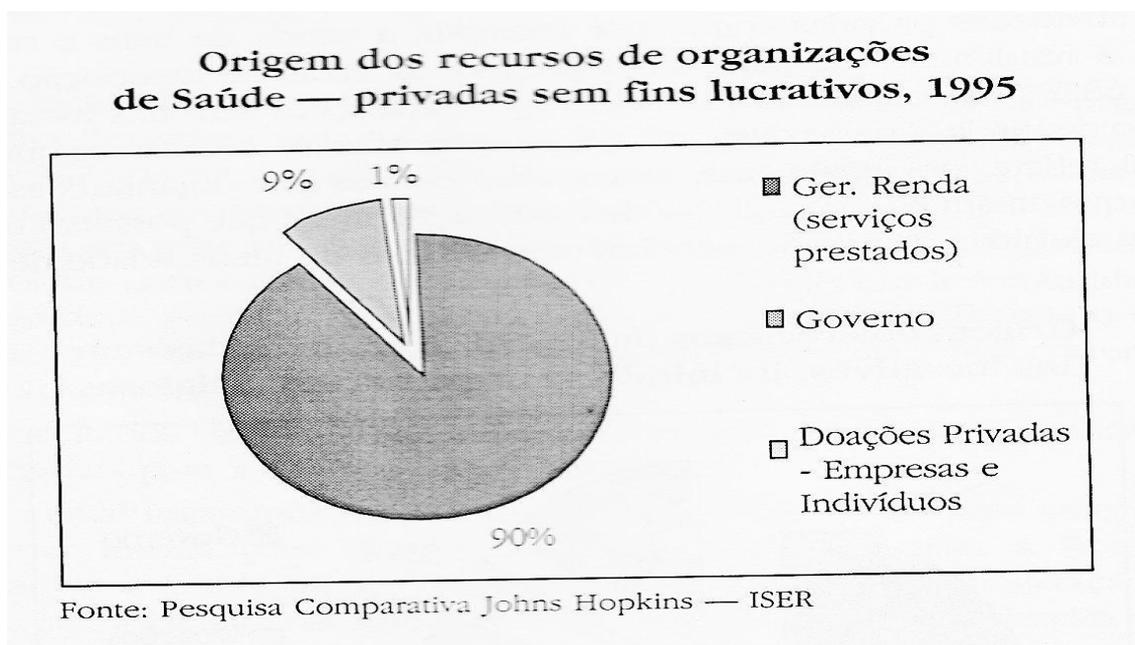


Gráfico 04

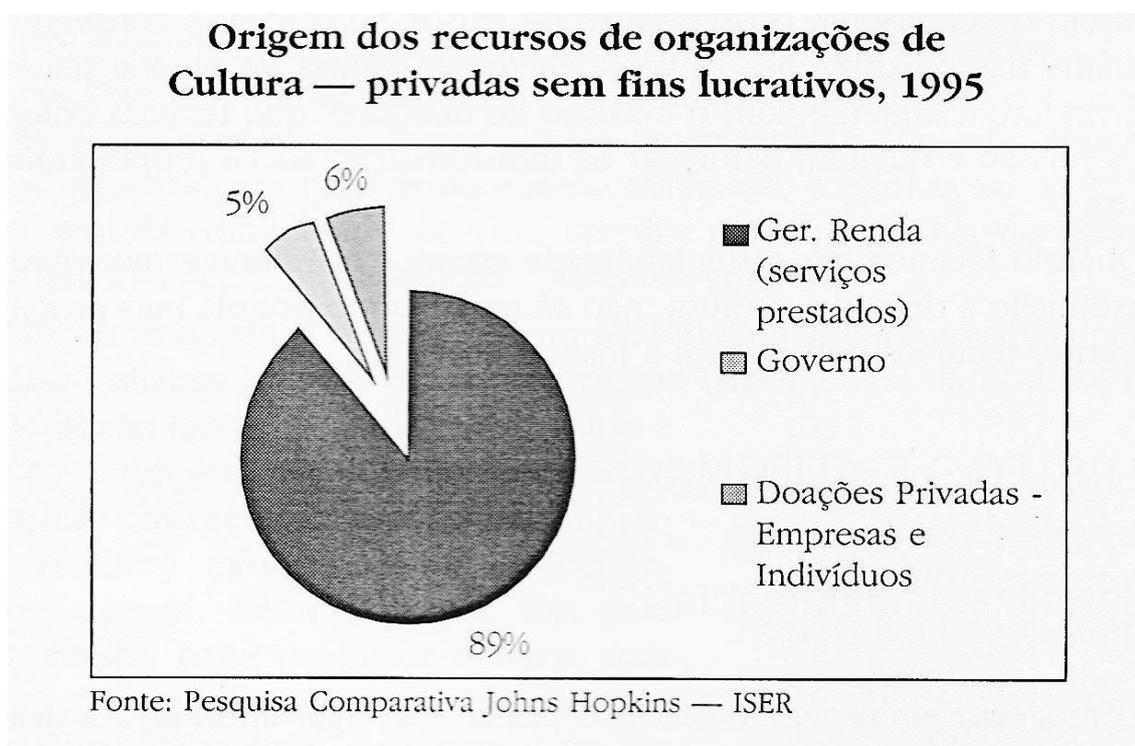
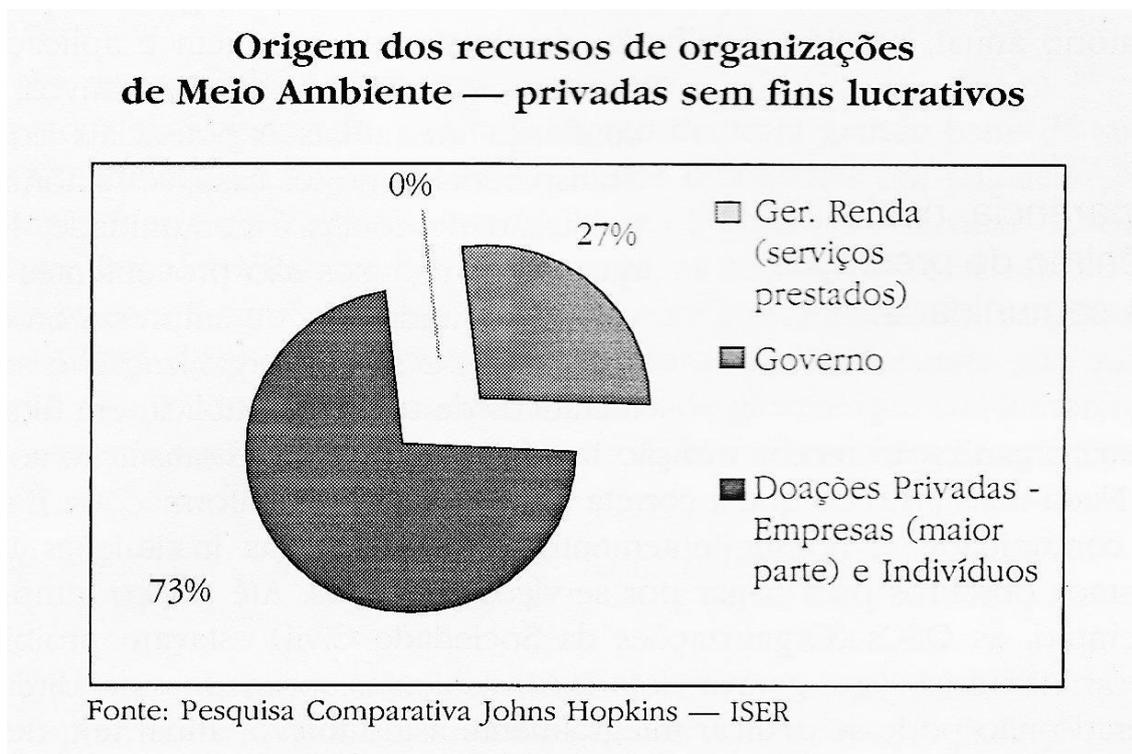


Gráfico 05



A autossustentação é entendida para muitas organizações como a independência de terceiros por parte da organização para custeio de suas despesas, baseada na prestação de serviços ao mercado, rendimento de patrimônio próprio e taxas dos associados. Segundo LANDIM (1999), apud CRUZ e ESTRAVIZ (2000), como pode ser constado no gráfico 2, acima, 68% e 3% dos orçamentos de todas as OS vêm da geração de renda e isso confere as essas organizações maior autonomia política e decisória, que difere das demais na gestão, e, em alguns campos das relações, mas em outros aspectos os desafios são os mesmos. Nos gráficos acima verificamos que as fontes de financiamentos variam na proporção de recursos por fontes, mas elas estão disponíveis para serem acessadas de acordo com as competências das OS. E nos anexos desse trabalho, encontram-se os quadros comparativos entre as fontes de financiamentos. Dentre as fontes de financiamento, vale chamar a atenção para a doação de indivíduos, base maior de captação de recursos nos EUA e outros Países e para o qual agora se desenvolvem técnicas de mobilização. Por seus resultados a doação de indivíduos vem sendo considerada tanto no presente como no futuro a tendência em captação de recursos. Talvez esse seja um dos fatores porque um livro escrito por Peter

Drucker em 1994 sobre a Administração das organizações sem fins lucrativos continue tão atual.

Muitos conceitos norteiam a captação de recurso, alguns identificam como um processo de busca de recursos que deve se transformar em prática profissional, outros olham como o movimento dos recursos em torno das OS.

A prática profissional também é atendida por diversos contributos que vão desde *fund raising*, captação de recursos, a mobilização de recursos, para traduzir a mesma necessidade por recursos, cada termo, traz em si um conjunto de significados e ações.

Em seu ensaio sobre captação de recursos no campo social, YOFFE (2004) apresenta suas considerações sobre os diversos nomes e significados:

Fund raising, na literatura profissional dos Estados Unidos, indica o ato de solicitação de fundos em suas diversas manifestações. E o conceito que o abarca e o contém é o de processos de desenvolvimento ou desenvolvimentos de fundos. Esse conceito ou enfoque assesta a construção de relações – vínculos – entre a organização e as fontes. Outros autores falam em busca de “financiamento”, uma vez que *fund raising* se refere apenas a donativos. Há recursos que podem ser gerados, e não arrecadados. É o caso da venda de serviços, componente substancial das OS da América Latina e de grande peso em seu financiamento quando as comparamos com as dos países desenvolvidos. E finalmente completa Daniel Yoffe, o que poderíamos chamar arbitrariamente de “escola inglesa” – talvez européia? – utiliza o conceito de “mobilização de recursos” no lugar de *fund raising*, uma vez que apresenta um sentido mais amplo, dando importância aos recursos “não financeiros”, e enfatiza o fato de que existem recursos que podem ser gerados.” (YOFFE, 2004 p. 210-211).

Existem alguns elementos-chaves na captação de recursos que se amparam em tecnologias, gerenciamento das informações, banco de dados, técnicas de abordagens, pesquisas, materiais de apresentação, fidelização de públicos, banco de relacionamentos e outros que surgem a cada momento. Um elemento fundamental, o humano, fator crítico de sucesso na mobilização de recursos. YOFFE (2004) traz uma reflexão sobre uma concepção de que sempre são os “outros” que possuem os recursos: “Essa concepção nos coloca a pergunta: que capital social, nas palavras de Pierre Bourdieu, que tipo de recursos atuais ou potenciais vinculados a uma rede de relações mais ou menos institucionalizadas a organização desenvolveu? A resposta pode ser encontrada conquanto se parta do princípio de que “não há recursos financeiros sem recursos

humanos”, ou seja, para um maior capital social existirá mais e melhor acesso aos recursos.” (YOFFE, 2004, p.217).

Nesse item, dedicado a gestão e mobilização de recursos, procurou-se trabalhar mais com os conceitos que permeiam a gestão de uma OS. Não adiantaria dissertar sobre ferramentas de gestão para o terceiro setor, “como receita de sucesso” ou gestão sustentável, sem o significado de sustentabilidade. Por esse motivo, preferiu-se apresentar estudos sobre o processo contínuo da sustentabilidade e explicar a mobilização de recursos como um processo dentro da organização que depende inteiramente das pessoas. Tecnologias de captação existem centenas à disposição, mas pessoas movidas por uma causa são produtos de uma liderança que tem a consciência dessa do seu papel nesse movimento e pratica uma gestão voltada para resultados cada vez melhores, comprometida com a mudança do mundo. Modelos são importantes para as organizações, para seu aprendizado, mas é preciso perceber que “as organizações têm vida própria, e sua estrutura deve refletir suas vivências, desafios e urgências”, (RODRIGUES, 2004, p.122).

Por outro lado, atribuir a falta de recursos a sintomas de gestão, ou a ausência de um processo de mobilização na OS, nos obriga olhar sobre o cenário de doadores. Porque as doações são imprescindíveis para a saúde e permanência de uma OS. E não faltam motivos no mundo para as pessoas pararem de doar, como bem observou YUNUS (2008):

Por isso, existe uma barreira intrínseca ao alcance e à eficiência das organizações sem fins lucrativos. A necessidade de buscar constantemente fundos de doadores esgota tempo e a energia dos líderes dessas organizações, coisas que deveriam ser empregadas no planejamento do crescimento e da expansão de seus programas. Portanto, não é de estranhar que as organizações sem fins lucrativos não progridam de forma necessária em suas batalhas em prol de minimizar os problemas sociais. (YUNUS, 2008, p.26)

3.2. Gestão e Inovação (Empreendedorismo)

Um olhar cuidadoso nos pensamentos defendidos por SHINDLER e NAIGEBORIN (2004), DRUCKER (2006), o economista MUHAMMAD YUNUS (2008), BILL DRAYTON (1997) e outros, sobre gestão e inovação no Terceiro Setor

nos revelam características que nos levam a identificar esses dois elementos, importantes na administração de uma OS, como um conjunto de ações empreendedoras.

Gestão e inovação trazem marcas de iniciativas sociais, características de uma liderança empreendedora, uma nova forma e paradigma de gestão social que se apresenta como emergente e de grande poder.

Estudando esses conceitos e definições sobre o empreendedor social, fica claro que o elemento mais forte é a inovação. “Um indivíduo pode se tornar um líder e desenvolver uma iniciativa social de impacto na comunidade, mas sem o traço da inovação não poderá contribuir para uma mudança profunda.” (SHINDLER e NAIGEBORIN, 2004, p.177). São os autores, mesmos, que completam, citando DRUCKER (2001), “a inovação empreendedora é a maneira de lidar com os fatos do mundo”.

Empreendedorismo social é um termo cunhado por BILL DRAYTON (1997), um norte-americano de Nova York, que fundou a Ashoka Empreendedores Sociais, para definir que: “A força mais poderosa do mundo é uma grande ideia capaz de promover uma mudança de paradigma, se ela estiver nas mãos de um empreendedor ou de alguém com equivalente ambição”. (SHINDLER e NAIGEBORIN, 2004, p.169).

A Ashoka é uma organização fundada na Índia, com sede nos Estados Unidos, que se encontra no Brasil desde 1986. Ela está presente em quase 70 Países, através de uma rede de aproximadamente, 2000 *fellows* – como são chamados, internacionalmente, os empreendedores sociais selecionados para participar da sua rede.

Pioneira no reconhecimento e apoio ao empreendedorismo social como campo de atuação profissional, a Ashoka dissemina esse conceito contribuindo, decisivamente, para o desenvolvimento e profissionalização do terceiro setor. Em sua visão, da mesma forma que um empreendedor de negócios visionário usa criatividade e talento para criação de processos inovadores e lançamento de novos produtos, o empreendedor social utiliza-se dessas mesmas qualidades, empregando-as, na criação de novas tecnologias na busca de soluções para os problemas sociais.

O empreendedorismo social surge no Brasil, na década de 90, num cenário em que o as OS começam a ganhar força durante a abertura da economia. O Terceiro Setor cresce, se constituindo com características e lógicas diferentes, os investimentos públicos na área social diminuem, havendo uma crescente participação do setor privado no setor social, através, de parcerias com as OS ou de investimentos nas suas próprias

iniciativas, por meio da criação de seus Institutos e Fundações. Essa tem sido uma das razões que se atribui à expansão do Terceiro Setor nessa década e a crescente movimentação financeira nessa área.

Aparentemente, na sua atual configuração o empreendedorismo social é novo e desconhecido, até mesmo em ambientes de estudos e pesquisas, sendo muitas vezes confundido com outras atuações, de responsabilidade social, empreendedorismo privado e organizações sociais tradicionais. Mas, há muito tempo, grandes personagens empreendedoras provocam verdadeiras revoluções e impacto em diversos campos da sociedade, pelo mundo todo, é o caso por exemplo, do indiano, economista MUHAMMAD YUNUS, que no final da década de 1970, criou o Banco Grameen e o conceito de microcrédito. Suas ideias uniram capitalismo com responsabilidade social, antes mesmo do mundo falar sobre esse assunto. Empreendedor social, membro da Ashoka, MUHAMMAD YUNUS, conseguiu impactar globalmente, milhões de vidas, em diferentes países, graças a grandeza da sua ideia e energia empreendedora. Sendo eleito em 2006, Premio Nobel da Paz.

Esses pensadores marcaram com seus ideais o surgimento do que se chama hoje empreendedorismo social. Suas vozes e de outros/as ecoam em artigos, livros, e nas defesas em dissertações e teses onde encontramos esses conceitos sobre o empreendedor que nos ajudam a compreender o comportamento e a relação direta com o tipo de gestão social praticado nesses tipos de empreendimentos. Na Inglaterra a SSE⁶ – SCHOOL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, UK- REINO UNIDO, conceitua esse empreendedor como “Alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários”.

Tal conceito nos explica sobre a versatilidade desse profissional que transita, facilmente, entre os setores públicos e privado, nos fazendo perceber que há uma “certa similitude quanto a compreensão da origem e estreitamento do empreendedorismo social com a lógica empresarial”. Oliveira (2004) Já no conceito da Ashoka, traduzido em palavras pela MCKINSEY & Company (2001), nos diz:

⁶SSE – School Social Entrepreneurship, Uk- Reino Unido

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais através da inovação a força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destaca-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, sonhar e uma habilidade para o imprevisto.

O conceito da SSE nos fala de atitudes semelhantes que há entre os dois tipos de empreendedores, entretanto o conceito defendido pela Ashoka nos mostra que há características diferentes entre os empreendedores nesses dois contextos: empresarial e social. Neste último conceito nos é confirmado através de dados apresentados por um trabalho comparativo, realizado em tese sobre empreendedorismo, que demonstra as diferenças entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social, conforme o quadro abaixo.

Quadro 03 – Empreendedorismo Empresarial e Social

Empreendedorismo Empresarial	Empreendedorismo Social
1. é individual	1. é coletivo
2. produz bens e serviços	1. produz bens e serviços à comunidade
3. tem o foco no mercado	3. tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. sua medida de desempenho é o lucro	4. sua medida de desempenho é o impacto social
5. visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	5. visa respeitar pessoas da situação de risco social e promovê-las

FONTE: elaborado pelo autor a partir de (NETO e FROES, 2002, p. 11)

Uma outra diferença necessária para ilustrar e deixar clara a diferença que estou tratando, é entre as OS tradicionais e as empreendedoras:

Quadro 04 – Organizações Sociais Tradicionais e Empreendedoras

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	
TRADICIONAIS	EMPREENDEDORAS
1. Hierarquia	1. Time/trabalho orientado
2. Controle centralizado	2. Descentralização/ <i>empowerment</i>
3. Foco no que é melhor para a organização	3. Foco no que é melhor para o cliente
4. Ênfase nos programas	4. Ênfase no centro de competências
5. Dependente de recursos	5. Financeiramente auto-suficiente
6. Tentar ser todas as coisas para todas as pessoas	6. Nicho orientado

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Thalhuber, Jim The National Center Social Entrepreneurs, disponível em www.socialentrepreneurs.org

Finalizando, o quadro 05 apresenta as características dos tipos de empreendedorismo, fechando assim minhas ilustrações sobre essas diferenças:

Quadro 05 – Características do Empreendedorismo

CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO		
EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
✓ é individual,	✓ Individual com possíveis parcerias,	✓ é coletivo e integrado produz bens e serviços para o mercado
✓ produz bens e serviços para a comunidade, local e global		✓ Produz bens e serviços para si e para a comunidade.

✓ Tem foco no mercado	✓ Tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão	✓ Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
✓ Sua medida de desempenho é o lucro	✓ Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo Stakeholders	✓ Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
✓ Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio.	✓ Visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da idade/consumidores	✓ Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promove-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social

FONTE: Elaborado e adaptado pelo autor a partir de MELO NETO E FROES, 2002

Observando-se os quadros acima podemos perceber que o empreendedorismo social avança, se desenvolve ao assumir determinadas características do setor empresarial, sem as quais estará fadado ao fracasso. Entretanto, ficam claras que as diferenças se constituem na natureza da OS sem fins lucrativos, com criatividade e gestão inovadora.

O perfil do empreendedor se repete em todos os discursos por diversos ambientes e talvez essa seja a diferença, além de outras, de um gestor de OS e um gestor empreendedor de OS:

- 1) Saber aproveitar as oportunidades;
- 2) Ter competência gerencial;
- 3) Ser pragmático responsável;

4) Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais.

De posse de uma ideia que surge a partir da percepção de um problema social, o empreendedor social, geralmente, motivado por alguma circunstância em sua vida pessoal, inicia a primeira fase, denominada aprendizado, após ter sido testada a inovação social ou a solução do problema. Nessa fase, o empreendedor social enfrentará os mais diversos obstáculos que, vão desde o desenvolvimento da metodologia, passando pelo financiamento pessoal, da equipe e do projeto. Durante esse período que dura de 8 a 10 anos, o empreendedor se especializa no campo de trabalho em que pretende atuar e começa a desenvolver os conhecimentos e a habilidade necessária para gerar mudanças sociais de caráter estrutural.

Após passar essa etapa, temos a fase da institucionalização, quando o empreendedor será capaz de identificar o principal desafio da sua área de atuação e como superá-lo. O processo de institucionalização requer do empreendedor social, profissionalização e estrutura organizacional. Provavelmente, a fase mais longa, na qual é fundamental desenvolver estratégias de negócios, porque é nela que o empreendedor deve estruturar-se para gerar impacto social e buscar sua sustentabilidade a longo prazo.

Nessa etapa, que a Ashoka considera como decolagem profissional ou lançamento, o empreendedor social, identifica qual será seu passo histórico, e a sua ideia começa efetivamente a promover mudanças sociais. Trata-se de um momento crítico na vida do empreendimento, em que são fundamentais, reconhecimento da relevância de sua ideia, o suporte da sociedade e apoio financeiro, para que o empreendedor possa seguir em frente e dedicar-se por completo, à consolidação do modelo por ele criado.

É nessa fase que a profissionalização da organização é decisiva e marca o rumo do empreendimento, mais que nunca o empreendedor e a organização, necessitam de assessorias em gerenciamento estratégico, treinamentos, planos de viabilidade econômica, plano de captação de recursos, comunicação e marketing, para aumentar o impacto de suas ações.

Após as conquistas do período de institucionalização e consolidar seu modelo de intervenção, o empreendedor e sua ideia alcançam a maturidade e tem condições de expandir geograficamente sua atuação e disseminar a inovação social, lançar novas ideias e até mesmo diversificar sua atuação. (SCHINDLER e NAIGEBORIN, 2004).

3.3. Gestão Inclusiva

A expressão “Administração de Recursos Humanos” tem sido questionada e criticada por não contemplar adequadamente sua função organizacional, já que pessoas não são recursos, recursos são coisas materiais. Em seu lugar, surgem expressões como “Gestão de Pessoas”, considerada adequada, como a que apresento de GIL (2006): “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Mesmo após a ampla adoção de nova terminologia, surge uma nova discussão: não seria adequado o uso da expressão “Gestão com Pessoas”, ao invés de “Gestão de Pessoas”? Quando pensamos em “Gestão de Pessoas” não corremos o risco de colocarmos num mesmo patamar de importância pessoas, máquinas e insumos. As pessoas são, para uma organização, colaboradores e parceiros, e devem ser consideradas e ouvidas.

Outro termo surge, então, “Gestão Inclusiva de Pessoas” é a expressão utilizada pela Visibilidade de uma prática de gestão de pessoas que contemple a diversidade humana. Gestão Inclusiva de Pessoas resume-se na associação dos conceitos amplamente divulgados em congressos e palestras da área. É o que há de mais atual na prática de gestão de pessoas.

A missão da Visibilidade consiste em realizar a transferência de conhecimentos no desenvolvimento de serviços, ferramentas e produtos que tornem as organizações inclusivas, garantindo-lhes visibilidade no mercado e contribuindo assim com a qualidade de vida das pessoas.

No Brasil, a gestão inclusiva é regulada por uma série de dispositivos legais, que estipulam a reserva de cota em empresas com 100 ou mais funcionários, variando de dois a cinco por cento das vagas. Essa legislação teve grande impacto no meio corporativo empresarial.

Os direitos das pessoas com deficiência receberam maior atenção com a proclamação da “Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão”, em 10 de dezembro de 1948 e com a “Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes” em 9 de dezembro de 1975, pela ONU – Organização das Nações Unidas. Ainda, em 3 de dezembro de 1982 a ONU elaborou o “Programa de Ação Mundial para as Pessoas com

Deficiência. Entretanto, como paralelo no Brasil, houve a aprovação da Lei de cotas (Lei 8.213/91), a Lei Estadual 6060/98 (oficialização da LIBRAS – língua brasileira de sinais), a Lei Federal 10.436/2002 (oficialização da LIBRAS) e a Lei Federal 10.098 (eliminação de barreiras de comunicação).

A inclusão no mercado de trabalho é sem dúvida um marco de valorização e auto estima para qualquer cidadão e no caso das pessoas com deficiência, esse fato se torna mais relevante não só pelos valores agregados, mas pelo impacto na vida social e econômica do País.

Diante da obrigatoriedade da contratação de pessoas com deficiência, surge uma série de problemas. Um documento do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) ilustra esse cenário: “A maior dificuldade das empresas reside no seu desconhecimento a respeito da questão da deficiência, reconhecendo suas possibilidades e limitações. Essa situação gera medo, insegurança e preconceito e pode inviabilizar o processo de inclusão.” (BRASIL, MTE, 2007).

Este desconhecimento de fato tem gerado uma série de prejuízos no que diz respeito ao aproveitamento das pessoas com deficiência, ao reconhecimento de suas potencialidades e ao respeito às suas especificidades. Do outro lado, as organizações nem sempre conseguem incluir a pessoa com deficiência no processo produtivo, como faz com as outras pessoas. A prática de processos paralelos de contratação de funcionários com deficiência, desassociada ao processo comum de gestão de pessoas, não tem encontrado resultados satisfatórios. Não basta inserir as pessoas no ambiente de trabalho: é necessário oferecer igualdade de oportunidades, garantindo o desenvolvimento de capital social pelas pessoas envolvidas, a retenção dos talentos e a eficácia do projeto. É neste sentido que a Gestão Inclusiva tem um papel importante a desempenhar.

Neste trabalho, vou utilizar como referência para dados e análises o trabalho formal em empresas que implantaram programas inclusivos e empresas que não investiram nesta iniciativa.

Observa-se que, para as empresas, elas estão cumprindo bem seu papel, respeitam a lei de cotas e ajudam as pessoas com deficiência, concedendo-lhes um emprego. Entretanto, entre a maioria dos empregados surdos, há um forte descontentamento em suas relações de trabalho. Essa situação e outras denotam um grande despreparo dos serviços de recursos humanos das empresas, a prática de uma

cultura assistencialista e a falta de investimento verdadeiro em gestão de programas inclusivos.

Ao concluir o capítulo acima, onde se constitui a fundamentação teórica do trabalho de dissertação, a intenção foi apresentar processos eficazes para um melhor resultado das OS no cumprimento da sua missão. Não se apontou ou esquivou-se de nenhum modelo, porque o melhor modelo de gestão para uma OS está sempre em processos de melhoria, sendo construído por todos que dela participam, respeitando suas características e necessidades de cada momento. Mas foram apresentados conceitos para se refletir sobre os processos que precisam ser vivenciados.

Em gestão e inovação, sinônimo de empreendedorismo social, percebe-se um novo jeito de se relacionar com os diferentes setores sociais. Trata-se de um processo de gestão social, diferente de outras organizações sociais, apresentando distintamente fases que vão desde a concepção da ideia, a criação de metodologias, maturidade e multiplicação. Uma gestão criativa, apaixonada, intuitiva, que não exclui possibilidades de ferramentas empresariais, é aberta às experiências.

A gestão empreendedora socialmente é influenciada continuamente por suas ações estratégicas e inovadoras, quebrando paradigmas de modelos assistencialistas, voltada para o mundo e articulada, pois necessita da legitimidade e da participação da sociedade. Favorecendo espaços de discussão sobre a diversidade presente na constituição da sociedade, promovendo o conceito de sociedade para todos, quebrando paradigmas e promovendo a integração entre todos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DO CASO: CAMINHOS PARA A GESTÃO DA AAPPE, ESTRATÉGIAS E TÁTICAS

No capítulo anterior, onde se desenvolveu a fundamentação teórica deste trabalho, foram abordados os conceitos e as práticas de gestão de uma Organização Social (OS). Embora, tenha-se utilizado uma literatura expressiva sobre o assunto e sobre administração em geral, a pesquisadora procurou focar o estudo nas práticas vivenciadas pela organização do estudo de caso, a Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE). Para tanto, buscou-se evidenciar aspectos que discorrem a respeito da estrutura, administração, estratégias e ao desempenho de gestão.

O capítulo a seguir divide-se em quatro sessões para atender as necessidades representativas da investigação científica. Na primeira sessão apresenta a AAPPE, estrutura da organização, finalidades e visão social. Na segunda sessão, a pesquisa se volta à missão e dicotomia presente nesse campo. A terceira sessão aponta os caminhos para a gestão, buscando enfatizar modelos e metodologias adotadas pela AAPPE. E, por fim, a última sessão traz a análise de desempenho da instituição durante sua trajetória e os resultados alcançados no exercício social do último ano de 2011, e as perspectivas.

4.1. Apresentação da Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais

A Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE) é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos, certificada como entidade beneficente, de utilidade pública federal, estadual e municipal. Fundada em 28 de fevereiro de 1987, em Maceió-Al, tem por finalidade prestar assistência nas áreas de educação, saúde e inclusão ao mercado de trabalho às pessoas com deficiência.

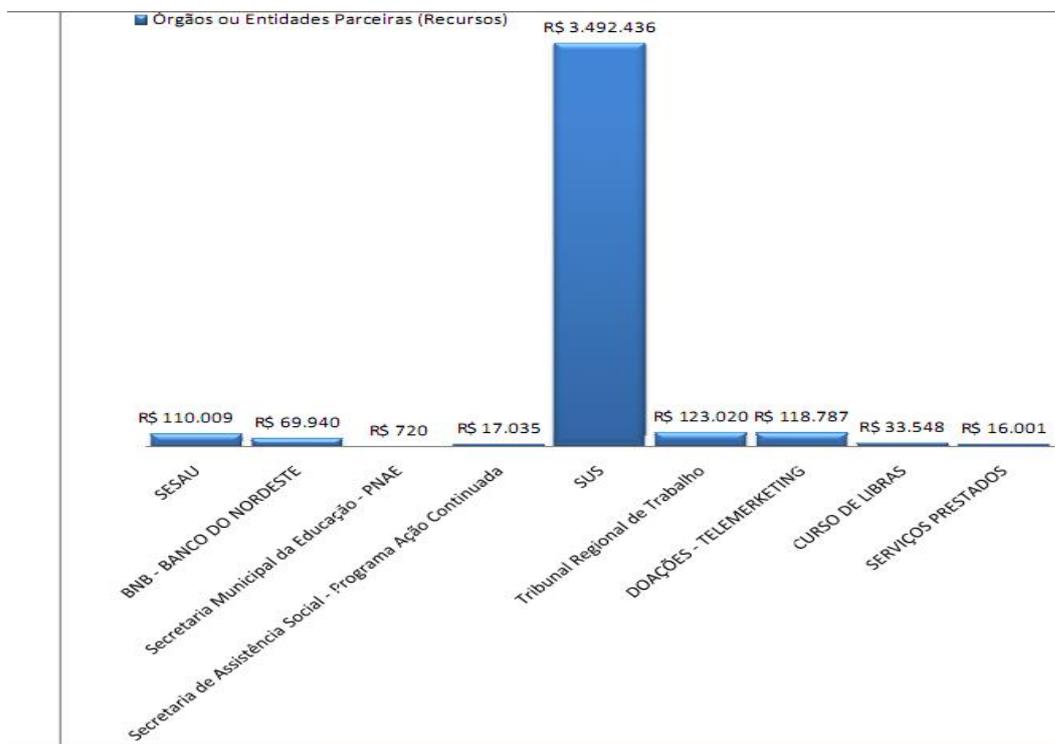
Imagem 04 – Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE)

Fonte: Relatório da Administração.

Esta Organização Social (OS) oferece seus serviços à comunidade através de oito unidades distintas em três municípios: seis na capital, uma na cidade de Penedo e outra na cidade de Santana do Ipanema. Sua sede funciona em terreno e edifício cedidos pela Prefeitura Municipal de Maceió de caráter permanente.

Sua gestão é participativa, pois a diretoria é composta por pessoas surdas, pais e profissionais envolvidos. Seu corpo administrativo compreende: diretor presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e conselho fiscal. Anualmente, ela publica seu balancete, demonstrativo de resultados e relatório de atividades e os encaminha ao Ministério da Justiça. Além disso, suas principais fontes de recursos são: Prestação de Serviços ao SUS, comercialização de produtos e serviços, doações de indivíduos, parcerias e apoios financeiros definidos para projetos específicos. Como demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 04 – Órgãos ou Entidades Parceiras (Recursos) e Doações



Fonte: Relatório da Administração.

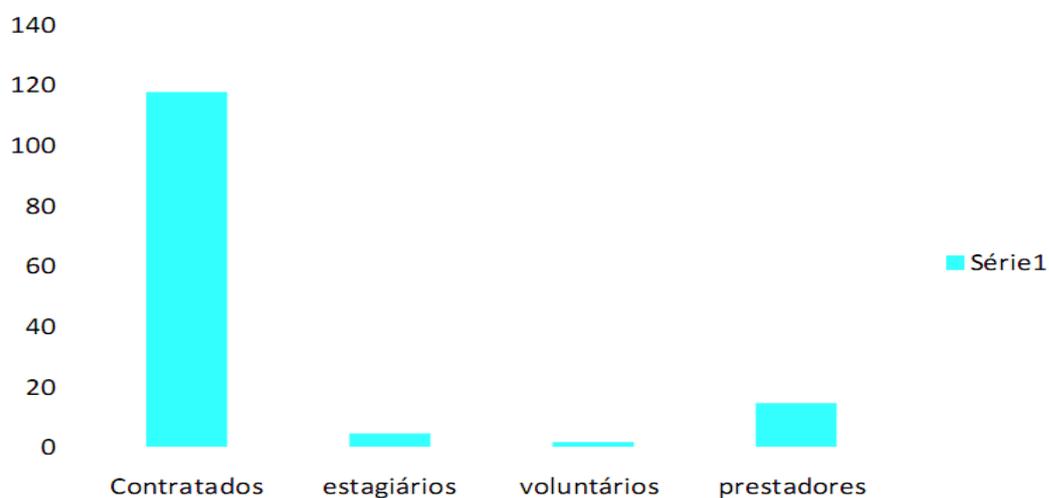
A AAPPE é filiada à Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos (FENEIS), por sua vez, filiada à *World Federation of Deaf*, faz parte da rede Ashoka Empreendedores Sociais e da Rede Folha de Empreendedores sócio-ambientais. Visto que a OS tem sido pioneira e inovadora no Nordeste brasileiro em diversas ações em prol da comunidade surda.

A equipe administrativa da AAPPE é resumida frente à demanda de suporte de oito unidades, principais entes representativos da organização. Cada unidade estratégica é gerida por um coordenador responsável pelo seu desempenho operacional.

Vale salientar que as unidades operam com a mesma política, elas são coordenadas por meio de um departamento de controle centralizado, que alinha cada uma daquelas à Instituição.

Portanto, as unidades são divididas em saúde, educação para surdos e para múltiplas deficiências, assistência social, defesa dos direitos.

Por outro lado, a organização opera com 140 colaboradores, sendo 118 colaboradores assalariados, cinco estagiários, dois voluntários e 15 prestadores de serviços. Como é demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 05 – Demonstrativo de Colaboradores

Fonte: Relatório da Administração.

De modo geral, a associação busca contribuir para uma sociedade mais justa, promovendo a inclusão e a qualidade de vida das pessoas com deficiências e necessidades especiais. Além disso, a principal finalidade da entidade é ser reconhecida nacionalmente pela sua gestão de excelência em programas e projetos sociais direcionados a pessoas com deficiências e/ou necessidades especiais, ampliando continuamente os serviços oferecidos.

Para a garantia disso, é sabido que a AAPPE se empenha em:

- Garantir a qualidade dos seus programas e projetos.
- Ética e transparência organizacional.
- Fidelização do seu público-alvo direto e indireto através de duradouras parcerias.
- Valorização e capacitação de seus profissionais.
- Utilizar tecnologia de ponta para a execução de seus serviços.
- Mobilizar recursos para viabilizar seus projetos.

Durante o exercício social de 2011, a organização buscou apoio no planejamento para a realização das suas diversas atividades. As principais atividades realizadas foram utilização de metodologias psicopedagógicas eficazes e qualidade dos

serviços oferecidos, construção e manutenção de parcerias com o setor público e privado, implementação de um modelo de gestão baseada na qualidade, comunicação eficaz com seus diferentes públicos internos e externos e, por último, o comprometimento de todos os colaboradores com a missão, valores e princípios da própria entidade.

É importante destacar também, que o reconhecimento e a valorização da APPE por parte da sociedade podem ser medidos pela satisfação das famílias atendidas, à adesão da população, às campanhas de saúde auditiva e eventos sobre cidadania, língua de sinais, parcerias com Universidades, órgãos públicos, igrejas e empresas.

4.2. Conflito Entre Missão Individual e Missão da Organização

O importante não é o carisma do líder, mas sim, sua missão. Portanto, a primeira tarefa do líder é de conceber e definir a missão da instituição. (DRUCKER, 2006, p.3).

A epígrafe acima vem ao encontro do acontecido no processo de definição da missão na AAPPE a partir de 1993, quando uma nova liderança assume essa instituição que tinha como missão o atendimento de deficientes múltiplos. Essa nova liderança trazia para a AAPPE uma outra missão com foco no desenvolvimento social das pessoas surdas. Essa motivação tem sua origem em um fator de ordem pessoal, um irmão surdo falecido, ainda jovem, e de maneira súbita e a minha indignação de cidadã ao visualizar a situação das pessoas surdas no estado de Alagoas. Esses dois fatos somados é que dão sustentação, determinação e energia empreendedora a esta que é autora deste trabalho acadêmico e que assumiu a liderança da AAPPE.

Em 1993, não havia no contexto da AAPPE uma consciência ou conhecimento teórico sobre o significado de uma missão, mas intuitivamente foi a primeira providência tomada, ao se recriar uma organização que estava em processo de falência. E a missão de “contribuir para o desenvolvimento social das pessoas surdas” foi decisiva na trajetória da AAPPE, por todos os impactos que vem causando na vida de milhares de pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente. É DRUCKER (2006) que nos lembra: “As instituições existem para fazer uma diferença na sociedade e na vida dos indivíduos. Elas existem por causa da sua missão e isto nunca deve ser esquecido. A

primeira tarefa do líder é de assegurar que todos vejam, ouçam e vivam a missão”. (DRUCKER, 2006, p. 33).

Em empreendimentos sustentáveis, (ASHOKA e MCKINSEY, 2001) também esclarecem que, “a missão é importante porque ela é uma síntese da linha de atuação e do direcionamento da organização”, que foi exatamente a situação ocorrida no período inicial da organização, após definição da missão. O trabalho era desafiador porque não havia nem sede para funcionar a AAPPE, nenhuma estrutura, apenas uma ideia na cabeça e documentos na mão. Como oferecer os serviços? Onde atender as pessoas surdas? Esse foi um período crucial para o empreendimento.

Quadro típico dos empreendimentos sociais, descrito no primeiro ciclo de vida destes, na sua primeira fase a AAPPE se estabeleceu sem capital financeiro. Dois fatores foram fundamentais: as relações da gestora com órgãos públicos financiadores, e sua experiência de 6 anos atuando em organizações filantrópicas nacionais financiadas pelo Governo Federal. Sua formação e experiência profissional era em TI – Tecnologia da Informação, adquirida no Banco CHASE, no Rio de Janeiro, agregou valor na visão profissionalizada sobre empreendimentos, mas agora na condição de gestora social, partiu em busca de conhecimentos na área, com o apoio do SEBRAE – Serviço de apoio a micro e pequenas empresas.

A equipe inicial era formada por voluntários amigos e familiares, que tentavam dar conta da demanda reprimida da comunidade surda, em busca de educação e trabalho. Essas pessoas chegavam para ajudar em prol da causa ou mobilizados pela empreendedora. A captação de recursos se dava através de projetos e parceria com órgãos públicos, outra característica do terceiro setor em Alagoas, um Estado que ao longo dos anos, possui sua economia prioritariamente, baseada na transferência de recursos oriundos de programas sociais do Governo Federal.

No caso da AAPPE, a gestão se utilizou de muitas ações e parcerias estratégicas para enfrentar desde a falta de recursos até o desconhecimento da causa por parte da sociedade, que era bem maior na época. A comunidade surda tem sido notada pela sociedade, apenas por sua língua gestual. E para se ter condições de avaliar e mensurar o impacto das ações desenvolvidas nos primeiros anos da AAPPE, faz-se necessário falar sobre as especificidades que esse segmento social apresenta no seu processo de desenvolvimento e inclusão.

Antes, porém, vamos aos números sobre a comunidade surda em Alagoas no período entre 1992 e 2004, quando a AAPPE despontava no cenário das OS em Alagoas. Ricardo Menezes, sem data, em seu artigo sobre educação digital e educação especial, conforme entendimento descrito no anexo nº 10, nos apresenta alguns dados da década de 1990, em Alagoas: “Segundo o Censo Demográfico 2000, do IBGE, 14,5% da população brasileira apresenta algum tipo de deficiência. Em Alagoas, esse número é de 16,1% (454.442 pessoas), para uma população de 2.822.621. Desse total 42% são deficientes visuais, 22% apresentam deficiência física e motora; 17%, mental; 16,7% são deficientes auditivos e 2,3% são portadores de deficiências múltiplas.

Por sua vez, a deficiência já se caracteriza como uma situação excludente, em um país que não tem escolas, serviços e espaços públicos adaptados para o portador de deficiência. “Um dado marcante dessa realidade é que do universo de 75.892 deficientes auditivos, em Alagoas, apenas 5% tem curso de nível médio e se essas pessoas forem prestar um exame com exigência de nível fundamental, certamente ficarão entre os últimos colocados, devido à falta de consistência de aprendizado”.

A visão que as pessoas, em geral, têm das pessoas surdas, está relacionada ao aspecto clínico, mas, as pessoas surdas se veem de uma outra forma. É BAHAN (2011), pesquisador surdo americano quem diz:

As pessoas ouvintes muitas vezes olham negativamente os sons terríveis que os surdos fazem, que excedem os limites aceitáveis do falar e da produção de ruídos ambientais. As experiências de vida das pessoas surdas de serem bisbilhotadas, corrigidas e forçadas às maneiras orientadas áudio-vocal de ser é evidente na criação de várias instituições sociais que atendem essa ideologia (da medicina à educação). Embora na discussão de muitos estudiosos sobre os usos de sentidos no mundo moderno no campo dos estudos culturais e visuais, muitas vezes discutem a tirania ou a hegemonia de visões; as experiências das pessoas a Surdas ilustram um grande contraste e que a hegemonia do som parece ser dominante.” (BAHAN, B. 2011, p.119)

BEHARES (1993) já se posicionava, na área da pesquisa em educação de surdos, trazendo a luz uma olhar antropológico e cultural sobre a surdez. Outra questão que se levanta em relação à diferença entre pessoas surdas e ouvintes são as relacionadas aos seus direitos linguísticos. As pessoas surdas se constituem em uma minoria linguística, conforme explica FELIPE (1998):

Como os Surdos estão em duas comunidades precisam manter esse bilingüismo, e uma língua ajuda a compreensão da outra. Portanto, numa perspectiva lingüística, uma Comunidade Surda não é um "lugar" aonde pessoas deficientes, que têm problemas de comunicação se encontram, mas um ponto de articulação política e de lazer, pois cada vez mais, os Surdos se organizam enquanto minoria lingüística e lutam por seus direitos lingüísticos e de cidadania; é o que se pode constatar nas reivindicações para programas televisionados com legendas, intérpretes em estabelecimentos públicos, e uma proposta de mudança na política educacional para surdos. (FELIPE, 1998, p.9)

E por se tratar, então, de uma minoria lingüística, os surdos possuem uma língua, no Brasil, a LIBRAS⁷ – Língua Brasileira de Sinais, também, denominada de Língua de Sinais Brasileira – LSB. Se o desconhecimento da causa, por parte da sociedade, dificulta a mobilização de recursos, por outro lado em mãos empreendedoras, ela passa a representar oportunidade para o pioneirismo, e inovação em projetos, serviços, publicidade e em negócios sociais.

Observando os 10 anos iniciais da AAPPE, percebem-se ações de visibilidade da causa em parceria com a mídia. A necessidade faz com que se pratique o marketing social, e aqui abre-se um parênteses para conceituar essa prática, que segundo KOTLER (1978):

Marketing social é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicação, de facilitação de incentivos e a teoria da troca. (KOTLER, 1978, p. 288).

Sensibilizando, informando a comunidade local, e, se engajando em campanhas nacionais para a oficialização da língua de sinais no Brasil, a AAPPE com essas ações torna-se responsável pelo seu posicionamento perante a sociedade, vindo favorecer o fortalecimento da sua marca associada a causa e a missão.

Podemos constatar através de reportagens, que constam em anexo, em conformidade com sua missão que sai do individual para o coletivo, que a AAPPE,

⁷ Reconhecida, nacionalmente, através da lei nº 10.436 de 24/04/2002 e regulamentada pelo decreto nº 5626 de 22/12/2005. Em Alagoas é reconhecida com a lei 6060 de 16 de setembro de 1998.

colaborou com as políticas públicas educacionais para surdos, lutando pela elaboração da lei 6060/98 que oficializou a LIBRAS em AL, sendo responsável pioneiramente e empregabilidade dos surdos e pelas ações de qualificação tanto de profissionais surdos como ouvintes, nas áreas do ensino e da tradução e interpretação da LIBRAS, assim, contribuindo decisivamente com as políticas públicas nessas instâncias. Nessa fase, diz, Schindler e Naigeboirin (2003), o empreendedor se especializa no campo em que pretende atuar.

A visão da AAPPE se constrói, em 1999, a partir da observação da sua prática: ser referência em surdez em decorrência da percepção sobre o desconhecimento, de toda ordem, linguística e educacional que envolvia as relações sociais das pessoas surdas em todos os setores. Verificando-se o grande número de cursos de qualificação que a organização vem promovendo, daquela data até o momento, entende-se a construção da visão baseada na qualificação da sociedade e das pessoas surdas como forma de superação da exclusão, permeada pelo conceito de respeito aos direitos linguísticos da comunidade surda. A partir dessa visão de inclusão, nasce o IRES⁸ – Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez, em 1999, de acordo com documentos, inclusive o projeto arquitetônico.

Imagem 05 – Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez



Fonte: Relatório da Administração.

⁸ Detalhamento sobre o IRES pode ser visto em documento anexo.

Considerado uma ideia futurista e europeia por um representante da OIT-Organização Internacional do Trabalho, na Suíça, o IRES passa a representar a inovação no empreendedorismo social da AAPPE, que resulta no reconhecimento internacional pela Ashoka que, pela primeira vez inclui na sua rede um empreendedor social de Alagoas.

Nesse momento tão crítico, o reconhecimento da relevância de sua ideia, o suporte da sociedade e apoio financeiro são fundamentais para que o empreendedor social possa seguir frente e dedicar-se em período integral à consolidação do modelo por ele criado. “[...] Por outro lado, a aplicação da idéia, seguida de sua difusão de uma forma mais ampla, requer o desenvolvimento de capacidades e um tipo de organização substancialmente distintos dos existentes anteriormente”. (Schildler e Naigeborin, 2003, p.182-183).

O apoio da ASHOKA foi decisivo, em termos financeiros e treinamentos para o empreendedor, em ferramentas de gestão. No entanto no caso da AAPPE, observou-se, insuficiente, porque faltou à organização a devida estrutura para desenvolver conceitos, vivenciar processos que, sem os quais, toda tentativa de construir um modelo de gestão foi frustrada. Em SILVA (2003) buscou-se uma contribuição que melhor ilustrasse a vulnerabilidade de ações isoladas para o fortalecimento institucional, que nesse caso, também se relaciona a um dos conceitos que ele considera fundamental para toda instituição, a visão de mundo, e cita: “De acordo com Allan Kaplan, do *Communnity Development Resources Association*” (CDRA- da África do Sul):

A primeira condição para uma organização capacitada, o pré-requisito sobre o qual todas as outras capacidades são construídas, é o desenvolvimento de uma estrutura conceitual que reflita o entendimento do mundo por aquela organização. É um quadro de referência coerente que permite à instituição dar sentido ao mundo ao seu redor, localizar-se dentro deste mundo e tomar decisões com relação a ele. Este quadro não é uma ideologia ou teoria particular, não é necessariamente correto, nem tampouco impossível de criticar ou mudar. Não é uma coisa preciosa e frágil, mas um esforço sério de acompanhar conceitualmente os desenvolvimentos e desafios com que a organização se defronta. A instituição que não tem um entendimento operacional competente do seu mundo pode ser dita incapacitada, a despeito de tantas outras qualidades e competências que possa ter. (SILVA, 2003, p.76).

Ao olhar para a AAPPE, rapidamente, pode ficar confusa a compreensão de sua missão. Entender a presença de pessoas com outras deficiências na organização e a sua predominante atuação em Centros Médicos de Diagnóstico e Reabilitação, afinal sua missão fala de surdos e sua visão é de educação. Para proceder a esse esclarecimento é preciso analisar o que aconteceu, em 2003 na história da organização, e a influencia dos fatores externos, próprios do contexto geográfico e sócio econômico em que se insere a AAPPE.

Em 2002, AAPPE vive uma das suas primeiras crises, sintoma de muitos fatores, como retratado por SAICO (2000), em seus estudos sobre gestão financeira nas entidades de terceiro setor.

Enquanto nos grandes centros do País, principalmente São Paulo, surgiam novos cursos, conceitos sobre gestão para OS, sustentabilidade, responsabilidade social, investimento social privado, parcerias, o diálogo entre o setor privado e as OS, se fortaleciam. Em Alagoas, o Estado encontrava-se mergulhado numa profunda crise econômica, de acordo com os gráficos apresentados; o Terceiro Setor vivendo ainda a era do assistencialismo, mantendo-se, essencialmente, de recursos públicos.

Nesse cenário, as associações sem fins lucrativos especializados em serviços para pessoas com deficiência, se deparam com a grande oportunidade de prestarem serviços aos SUS – Sistema Único de Saúde e ampliar seus serviços ao seu público, atualmente em Alagoas cinco OS estão contratadas pelo SUS para prestar serviços especializados às pessoas com deficiências, dentre elas, a AAPPE, que já atendia pessoas surdas com outras deficiências, perfil de cliente que se ajustava às demandas do governo municipal para contratação do serviço.

Essa oportunidade que foi uma volta às origens, em termos de missão, avalio hoje como estratégia de sobrevivência e representou para a AAPPE, um processo de mudança imprevisível, descrito aqui muito bem, por, KOTTER (1997): “De qualquer forma, o preço da mudança é inevitável. Sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulação, sempre enfrentam a dor”(KOTTER, 1997, p.4). Nota-se, que a ausência de alguns processos administrativos atingiu a organização trazendo consequências para a percepção de sua missão. Uma mudança sem planejamento, sem orientação, dominada pela possibilidade de uma receita e um novo serviço para os clientes.

De acordo com as palavras do DRUCKER (2006): “A última coisa a dizer a respeito da estratégia é que ela explora a oportunidade, o momento certo”, e, assim, contrariando algumas teorias da administração, a AAPPE cresceu, se expandiu, construiu patrimônio, e formou uma equipe multidisciplinar de terapeutas e médicos. A partir dessa nova situação econômica, a AAPPE inicia, urgentemente, seu processo de profissionalização. (DRUCKER, 2006, p.75). E esse processo de profissionalização tem a ver com o estabelecimento e clareza da missão. Vejamos o que diz a ASHOKA e MCKINSY, a seguir:

A descrição da missão deve corresponder à realidade. No decorrer do processo de amadurecimento das organizações, é natural que ocorram mudanças no seu foco de atuação. Nesse caso, a missão também deve ser revista para manter uma coerência entre a atuação da organização e sua razão de ser. (ASHOKA e MCKINSY, 2001, p.38).

Atualmente, a missão da AAPPE pode ser percebida, através de três visões. A primeira é a percepção que a sociedade tem da AAPPE como uma instituição de referência em surdez. Por outro lado, na visão dos surdos, a AAPPE presta serviços aos surdos, mas não é uma associação de surdos e sim um espaço para pessoas com deficiência intelectual. Internamente, para os colaboradores, a AAPPE atende os surdos e as pessoas com múltiplas deficiências.

No entanto, sua missão se refere essencialmente ao atendimento e a promoção das pessoas com deficiência. Motivo pelo qual se deu a expansão de suas ações na saúde, educação, assistência social e defesa de direitos. Unidades foram criadas em localizações estratégicas, e, aqui destaco a aliança entre a AAPPE e a Clínica CRESCER em Maceió, há mais de 4 anos, com o propósito de facilitar o acesso do cliente aos serviços, cumprindo sua missão e alimentando a produtividade que gera a principal receita.

Um fator de risco determinante na produtividade dos serviços ao SUS tem sido a evasão do paciente, no caso das pessoas com deficiência, principalmente, os de baixa renda a acessibilidade é um dos pontos críticos para sua permanência no tratamento. Aliado a outros valores a AAPPE, promoveu a descentralização dos serviços para municípios, tendo como critérios a localização geográfica, o acolhimento dos governos locais, a população necessitada dos serviços e a dimensão sócia econômica do

município. É o caso de Santana do Ipanema, localizada no sertão, que na condição de município polo dá suporte a mais de 15 municípios do seu entorno. Entretanto, não foi somente a expansão dos núcleos de atendimento que teve relevância nesse período da AAPPE. A implantação do programa de saúde auditiva, através, do Centro de Fonoaudiologia da AAPPE foi estruturada em instalações próprias, construído com ação de arquitetos voluntários, doações de indivíduos, parceria empresarial com a ALGÁS, importante empresa no segmento e parceria com o Fundo do Canadá. Esse Centro representa o desejo inicial desde 1993, em atuar na prevenção da deficiência auditiva e que por diversas dificuldades só se realizou 10 anos depois. Trabalhar a saúde auditiva representa participar de um universo de mais de 9.000.000 de pessoas com algum tipo de perda auditiva. O impacto das ações ganha outra dimensão, bem como as oportunidades de parcerias. A infraestrutura do Centro de Fonoaudiologia está, devidamente equipado com uma unidade móvel auditiva adaptada, sendo a única do Estado, o que confere a AAPPE possibilidades de realizar o diagnóstico e intervenção precoce, caso a deficiência seja detectada, contribuindo assim, para as políticas públicas de saúde auditiva local e, globalmente, através do atendimento direto ao paciente, pesquisas e soluções tecnológicas.

Esse cenário, representa um momento oportuno para renovação da gestão da AAPPE e estímulo para a implementação do IRES uma ideia inovadora, que ainda não se concretizou em sua totalidade. O primeiro passo nessa direção, é a construção do prédio, cujo projeto arquitetônico foi elaborado voluntariamente, por um dos maiores arquitetos do Nordeste, o espanhol Ovidio Pascual. Este projeto foi elaborado desde 1999 para ser construído, em área cedida pelo governo do Estado, em boa localização, onde ao lado, funciona a sede da AAPPE.

4.3. Caminhos para a Gestão da AAPPE, Estratégias e Táticas

Com o intuito de apontar novos caminhos para a gestão da AAPPE, esse estudo tomou como base a situação atual da organização no aspecto geral da gestão, cujos dados estão registrados em documentos formais que a AAPPE utiliza para prestação de conta pública: relatórios de atividades e administrativos de 2011, balancete de 2011 e parecer de auditoria externa. Outra fonte aqui utilizada para as proposições é o recente

diagnóstico de gestão da AAPPE, realizado pela sua equipe, no trabalho de planejamento, que se encontra na fase de elaboração do plano de ação.

O capítulo dois que tratou da gestão da Organização Social (OS) foi visto que o sucesso e a integridade das iniciativas sociais dependem da devida utilização do planejamento estratégico. Em maio de 2012, o grupo gestor da AAPPE, deu início ao processo de planejamento estratégico para tratar de questões de desenvolvimento ou estratégias, e acordar sobre o que pretendem realizar e com que meios. A partir da formulação de um diagnóstico, foram traçados os objetivos estratégicos do Mapa Estratégico da AAPPE para 2017. Os objetivos estratégicos desenvolvidos relacionam-se a clientes, processos, pessoas, finanças e infraestrutura.

Verificando-se que de todas as áreas citadas que possuem urgências, estrategicamente, é o de “pessoas” que é percebido como o que mais apresenta fragilidades e potencialidades.

Segundo DRUCKER (2006): Um gerente eficaz de uma instituição sem fins lucrativos deve procurar obter mais das pessoas que tem. O rendimento do recurso humano determina realmente o desempenho da organização. E este é decidido pelas decisões básicas das pessoas: quem será contratado e quem será demitido; onde colocar as pessoas e a quem promover. (DRUCKER, 2006, p. 107).

No campo das pessoas, onde reside à possibilidade da organização criar seu capital social, é exatamente a área que a AAPPE encontra-se incipiente, consumindo 85% da receita da organização, devido a natureza dos serviços. Algumas situações denunciam: falta de compromisso, alta rotatividade, ausência de procedimentos básicos, e dificuldades na comunicação. Diante do exposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos para “pessoas”:

- Estruturação da gestão de pessoas.
- Integração dos colaboradores.
- Melhoria na comunicação interna.
- Melhoria do clima organizacional.
- Melhoria da competência da equipe.

Ainda dentro da proposta de definir o papel das pessoas no cumprimento da missão e da visão da AAPPE, buscou-se ajuda na contribuição de FISCHER (2004), que

ao refletir sobre a atuação das pessoas nas OS, não só consolida tudo que já foi dito anteriormente, como traz a necessidade de uma clareza sobre as relações.

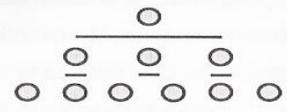
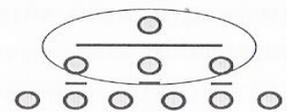
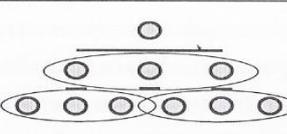
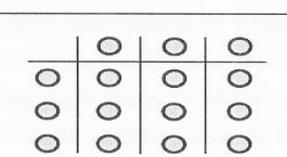
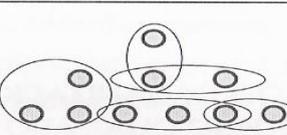
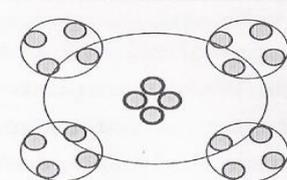
Questiona autoria supracitada que: “Qualquer que seja a organização, qualquer que seja o setor em que atue, a primeira questão a colocar-se é: porque as pessoas são essenciais?” (FISCHER, 2004, p. 88). Portanto, a resposta a esta pergunta vai definir a política e direcionar as estratégias de gestão, mas vai também refletir os valores da cultura organizacional.

De tal modo, espera-se que as organizações da sociedade civil, exatamente pelos valores intrínsecos à sua missão, considerem as pessoas como seus recursos de mais alto valor. Não apenas por coerência ideológica, mas também por objetivos pragmáticos: é o trabalho dessas pessoas que estabelecem os níveis de qualidade, eficiência e eficácia dos produtos e serviços fornecidos pelas organizações.

A relação dos indivíduos com a organização e intra-organização se traduz na sua configuração organizacional. Nesse quesito, se dispõe de inúmeras possibilidades, que já se desenvolvem no mundo empresarial, e a partir de uma reflexão, pode-se verificar, qual se adéqua melhor à cultura da AAPPE.

Entendendo que não se trata de escolher ou adotar simplesmente uma configuração, nos explica Rodrigues (2004, p.135): “A estrutura, formato ou configurações é causa e consequência de variáveis presentes na organização”. O quadro abaixo apresenta modelos organizacionais existentes e suas características:

Quadro 06 – Modelos Organizacionais

MODELO		CARACTERÍSTICAS
burocracia rígida		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe estabilidade ambiental • o poder decisório é individualizado e centralizado • as operações e tarefas são bem identificadas
burocracia conduzida por comitê		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe ambiente estável, com eventuais imprevistos • o poder decisório é exercido por comitê • existe variedade na condução das divisões ou áreas
burocracia com times interdepartamentais e grupos-tarefa		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe necessidade de perspectiva interdepartamental • o nível de comunicação é maior que nos formatos anteriores • a lealdade aos grupos é condicionada aos interesses dos departamentos
organização matricial		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe balanceamento de poder entre funções/departamentos e processos • busca garantir a convergência de esforços e otimizar a utilização de recursos • exige maturidade dos líderes e liderados para contornar os conflitos de interesse
organização baseada em projetos		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe a busca de flexibilidade, agilidade, criatividade e capacidade de inovação • todas as tarefas mais importantes são administradas ou realizadas por grupos • a coordenação é informal e fundamentalmente ditada por visões compartilhadas
organização tipo rede orgânica		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe a existência de um grupo estratégico central • utiliza terceirização em larga escala • não possui identidade clara, distinta e duradoura

Fonte: Adaptado de G. Morgan, *Images of Organization* (Newbury Park: Sage, 1986), *apud* T. Wood Jr., *Novas configurações organizacionais...*, cit., p.40.

De acordo com os modelos acima, observa-se que as relações entre a AAPPE e seus colaboradores, se deram inicialmente, nos moldes burocráticos rígidos, passando ao burocrático com equipamentos interdepartamentais e grupos-tarefas, quando se deu a implantação dos serviços de saúde e a expansão das filiais.

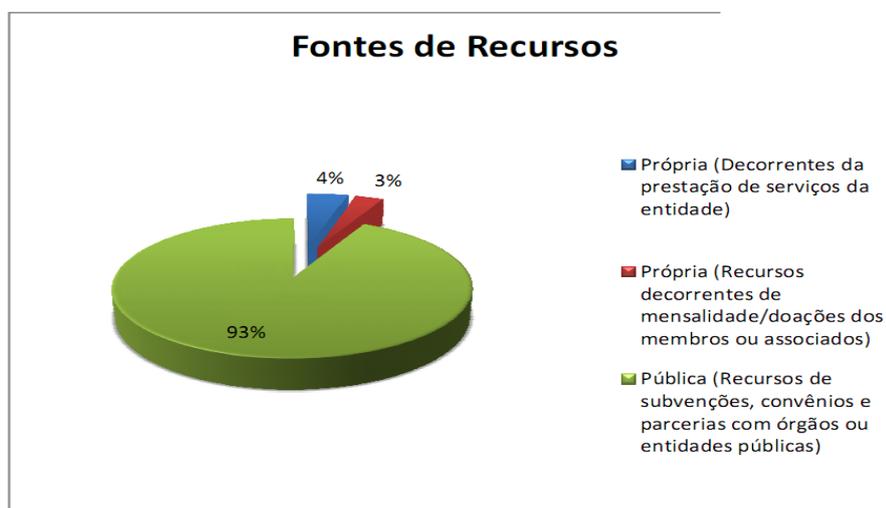
Nesse novo momento de planejamento, a equipe se dispõe a refletir sobre um novo modelo de gestão para a AAPPE, considerando sua vocação para a humanização. Rodrigues (2004, p. 135, grifo nosso) traz à baila que “Se assumirmos que a estrutura organizacional é o conjunto de ligações que sustenta formalmente a organização,

concluímos que é ela que define como se chegará aos objetivos estratégicos. Cabe, portanto, entender questões organizacionais de base, como qual a missão, visão e objetivos, antes de refletir sobre qual é a estrutura mais adequada”.

Na continuidade da apresentação dos objetivos estratégicos, observou-se que para o campo das finanças, cujo desempenho pode ser averiguado detalhadamente nos relatórios contábeis e auditoria.

A situação atual é preocupante, em primeiro lugar porque a organização fechou 2011 com um déficit de 5,5% com relação às receitas recebidas. Em outras em palavras, a Receita Operacional atingiu R\$ 3.981.495 que representa o repasse de doze meses de prestação de serviços e que entra em 2011 comprometida com os custos diretos como: folha de pessoal, pagamento de terceiros e manutenção da entidade. O resultado constante também é resultante de aplicações de recursos em entidades financeiras (investimentos) e em imobilizações (construções em andamento), para futuras expansões da instituição.

Gráfico 06 – Fontes de Recursos



Outro agravante é que a organização depende financeiramente da prestação de serviços ao SUS, praticamente fonte única, já que as outras receitas não são significativas no seu orçamento. Conforme análise contábil e financeira deve-se reduzir custos e aumentar a receita minimamente em 10% para equilibrar receitas e despesas, eliminando o *déficit*.

Constata-se que uma série de medidas está sendo tomada, com um controle maior sobre os gastos cujo monitoramento e conta com a ajuda da implantação de um sistema integrado, no monitoramento. Outros procedimentos operacionais relacionados a compras, definição de custos por unidade de atendimento ou programa, contabilidade, e execução financeira de convênios, também estão em processo de implementação. No que diz respeito aos objetivos estratégico para a gestão financeira da AAPPE, foi pensado:

- Assegurar a sustentação dos Programas e Projetos.
- Aumentar a disponibilidade financeira para suprir as necessidades de investimento.
- Reduzir custos.
- Diversificar, aumentar a receita.
- Aumentar a carteira de financiadores.

Complementando o que está sendo expostos, sabe-se que a boa gestão financeira em uma empresa é essencial no alcance dos seus resultados. No caso da AAPPE, se percebe a preocupação com os assuntos, é tanto que a organização investe desde 2007 no setor, alugando softwares e contratando profissionais vindos de empresas privadas e que não tentaram adequar suas técnicas a natureza da AAPPE. Envolvida na execução dos serviços e projetos, a organização demorou a interferir na situação.

Vale salientar que, o crescimento da organização, a despeito da escassez de fontes de financiamentos, se vale da isenção de impostos, principalmente a cota patronal, o encargo que mais afeta as empresas privadas no Brasil, e que a AAPPE, tem direito desde a década de 90, quando conquistou a Certificação de Entidade Beneficente, e se utiliza de empréstimos do Caixa Hospital, um fundo disponível para qualquer entidade do setor médico que preste serviço ao SUS, com baixos juros e total falta de burocracia.

Haja vista que para garantir operacionalidade e estabilidade financeira, a AAPPE precisa avançar em direção aos processos, principalmente pela inexistência de processos de marketing e captação de recursos.

Por outro lado, é de extrema relevância para esta pesquisa discorrer de respeito aos objetivos estratégicos utilizados pela organização. Por esta razão, foram discriminadas abaixo as quatro categorias deles:

1) Implantar a gestão ambiental:

- Capacitar uma equipe em gestão ambiental.
- Identificar os aspectos e impactos relevantes.
- Identificar as ações ambientais prioritárias.
- Identificar indicadores e metas ambientais.

2) Estruturar a gestão voltada à excelência:

- Estabelecer procedimentos que assegurem a implementação das ações.
- Capacitar uma equipe na interpretação do modelo de excelência.
- Elaborar diagnóstico da maturidade da gestão (MEG. 250 pontos).
- Identificar as lacunas existentes.
- Elaborar o plano de melhoria da gestão.

3) Padronizar os principais processos e principais de apoio:

- Capacitar uma equipe em Padronização de processos.
- Estabelecer método para o controle de documentos e registros.
- Identificar os processos principais e os de apoio relevante.
- Elaborar os procedimentos de captação de recursos.
- Elaborar os procedimentos de Gestão da Informação.
- Estabelecer o procedimento do Programa 5S.
- Promover o treinamento nos procedimentos elaborados.
- Estabelecer o procedimento de auditoria interna da gestão.
- Estabelecer o procedimento de tratamento de não-conformidades.
- Desenvolver os conceitos de marketing e elaborar procedimentos de marketing e comunicação.

4) Estruturar a Gestão de Projetos:

- Capacitar uma equipe em gestão de projetos.
- Estruturar a rotina de gestão de projetos

Ao voltar à pergunta feita no capítulo dois, sobre “qual o motivo da falta recursos?”, verificou-se que o volume de recursos que girou dentro da organização, em termos de receita e despesas, foi significativo para uma entidade do terceiro setor.

O patrimônio construído com base em oportunidades de negócios, não está dando o retorno esperado e a movimentação de mais de mil pessoas nas oito unidades da organização, entre colaboradores, pacientes e alunos não está conseguindo mobilizar recursos suficientes.

Mas, desde o início das suas atividades a AAPPE contou com projetos de geração de renda e a participação das famílias, assim ela se mantinha, mas suas boas ideias nunca decolaram como mostra sua história.

Para a pesquisadora, uma ferramenta que contribuiria bastante para alavancar os recursos seria o marketing. Pois, baseando-se na teoria aplicada por Kotler (2009):

O marketing tem a responsabilidade principal de obter aumento da lucratividade da empresa. Deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado, formulando estratégias para alcançar a eminência, se não o domínio, dos mercados-alvo. (KOTLER, 2009, p. 34).

Pela natureza empreendedora da AAPPE, que vem buscando sua auto-sustentação na prestação e comercialização de serviços, investir, estrategicamente, em um processo gerencial de marketing, aliado a outros processos de gestão, como consta na definição dos objetivos estratégicos, esteja a curto e médio prazo o caminho para garantir a sua sustentação.

Como também, a falta de recursos na AAPPE pode ser atribuída à falta de visibilidade, embora exista um telemarketing para captação de doadores, a arrecadação é baixa e se recente da falta de um plano de marketing para a organização, falta de uma equipe capacitada e um plano de comunicação, que não só atinge o setor de doações, mas interfere nas relações entre os públicos, principalmente internamente.

Em relação aos clientes, os objetivos estratégicos definidos foram:

- Promover o desenvolvimento e a inclusão das pessoas surdas e com múltiplas deficiências,
- Diversificar os serviços prestados.
- Melhorar a qualidade dos serviços existentes.
- Aumentar o número de atendidos.
- Integrar a Família AAPPE.
- Promover maior visibilidade da AAPPE.

Para atingir o objetivo acima, alguns processos precisam estar acontecendo. Atualmente, a AAPPE possui diversos *stakeholders*, e a relação deles com a organização sofre a ausência de um plano de comunicação e marketing o que dificulta a implantação de objetivos vinculados à missão, à transformação social proposta.

Como recursos de primeira ordem, os diversos públicos, encontram-se desarticulados, embora haja uma relação de satisfação pela qualidade dos serviços oferecidos. Nesse campo transitam diferentes interesses e não há uma política de relacionamento definida, as relações se dão particularmente dentro de cada unidade, de cada setor, prejudicando a visão do todo, fundamental na conquista dos objetivos e na integração em torno da organização.

Na visão do Kotler (1978, p.37, grifo nosso), os públicos não estão relacionados somente com a organização, mas também entre acrescenta:

Do ponto de vista da organização, é importante estabelecer relações com seus públicos mais valiosos para produzir satisfação entre eles. **A tarefa da organização é considerar os benefícios a serem oferecidos a cada um dos seus públicos mais valiosos, em troca dos valiosos recursos e apoio.** Tão logo uma organização comece a pensar seriamente sobre o cultivo do apoio de um público, estará considerando aquele público como um mercado, um grupo ao qual tentará oferecer benefícios em troca de valiosos recursos. (KOTLER, 1978, p. 37, grifo meu).

Há diferentes interpretações sobre públicos, mas no conceito de Kotler (1978) cada público cultivado representará um mercado, uma oportunidade, ou seja, uma possibilidade.

Em relação à infraestrutura, estabeleceu-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Construir a sede do IRES.

- Construir a sede em Santana do Ipanema.
- Estruturar a sede de Penedo.
- Construir a AAPPE Tabuleiro.
- Implantar a AAPPE no Bairro da Ponta Grossa.
- Assegurar a suficiência do setor de TI;

A infraestrutura da AAPPE é o que lhe dá condições de prestar seus serviços à comunidade e reflete a sua capacidade. Para prestar serviços ao SUS, a AAPPE precisou se estruturar adequadamente conforme as exigências dos programas.

Uma boa estrutura contribui para a qualidade dos serviços, aumenta a credibilidade na gestão da OS, dá visibilidade e representa oportunidade para novos projetos e negócios sociais.

A AAPPE merece destaque nesse aspecto, mas não conciliou a sua capacidade física instalada com a disponibilidade de recursos para mantê-las, e nem conseguiu viabilizar economicamente as 30% da sua capacidade instalada, conforme análise financeira dos relatórios, contrariando as expectativas.

Uma proposta é que as estruturas implantadas para abrigar produtos e serviços, sejam reativadas através de um plano de marketing e se tornem autossustentadas.

4.4. Avaliação de Desempenho e o Papel dos Indicadores

Várias organizações sociais se estabeleceram com o objetivo de intervir em causas sociais e apresentar soluções para seus problemas. A escassez de recursos tem levado os gestores dessas Organizações Sociais (OS) buscar soluções criativas e inteligentes em benefício desse programa, o que os obriga a tomada de decisões que devem se pautar em dados e informações estratégicas.

Confundida, às vezes, com pesquisa avaliativa:

O compromisso principal da avaliação de programas está em gerar informações relevantes que ajudem à tomada de decisões para melhorar programas existentes e para orientar o desenvolvimento de futuros programas. (CHIANCA, 2001, p.16).

A AAPPE, na sua gestão, utiliza-se de eventualmente de relatórios e dados pontuais sobre determinados projetos, a avaliação acontece no dia a dia ou na execução de projetos pontuais, e na maioria das vezes é percebida pelas manifestações do seu público beneficiado, através de depoimentos, impressões, reações ao serviço oferecido e muitas vezes escrita. Entretanto em tomadas de decisões mais comprometedoras, além do levantamento de relatos, se utiliza de documentos e registros que possam subsidiar formalmente uma decisão, ou seja, fundamentar e comprovar. A avaliação formal é mais utilizada em decisões estratégicas do presente e do futuro.

A avaliação dos programas de uma forma mais objetiva vem sendo utilizada pelas equipes dos programas e projetos como ferramenta de medida e ajuste dos resultados a serem alcançados. Como exemplo são as reuniões quinzenais de estudos de caso. Outro tipo de avaliação comumente usada na AAPPE são as reuniões com as famílias das crianças em tratamento, onde a participação dessas famílias emitem dados e impressões que ajudam a compreender melhor a conduta do paciente.

O que se percebe na prática é que a AAPPE exercita o monitoramento dos programas e projetos, e não conseguiu ainda incorporar o processo de avaliação à sua gestão, em prejuízo à própria organização. Ehlers e Calil (2004, p.106) discorrem que:

As práticas de monitoramento e de avaliação podem estimular os processos de aprendizagem, uma vez que ambos se desenvolvem a partir de dimensões previamente identificadas e de procedimentos claramente estabelecidos, é essa sistemática que possibilita a geração de novos conhecimentos sobre as estratégias de intervenção adotadas em determinados contextos sociais. E é esse conhecimento acumulado que amplia a capacidade de as equipes compreenderem a realidade e atuarem de maneira mais eficaz. (EHLERS; CALIL, 2004, p. 106).

Tem sido unânime por todos que já participaram de alguma atividade na AAPPE, que ela capacita, transforma a vida dos seus colaboradores através do conhecimento. A organização, conforme relatório administrativo investe em capacitação, no sul do País e até fora do País, mesmo aqueles que nunca tiveram a oportunidade de uma viagem, durante a rotina de trabalho se sente privilegiado pela AAPPE no aspecto da aprendizagem e da prática, porém esse conhecimento precisa ser sistematizado e disponibilizado a outros. A implantação de um processo de avaliação aparece aqui como um caminho para uma aprendizagem sistemática e contribui para uma crescente capacidade de gestão da OS.

A avaliação de desempenho na AAPPE vem se restringindo ao campo administrativo e financeiro, que mensalmente emite relatórios quantitativos, cujos dados são apresentados aqui em gráficos que expressam a realidade da organização em termos de recursos e serviços. Demais dados sobre a gestão estão contidos no relatório de atividades e relatórios de gestão em anexo e resumidamente apontados a seguir.

Atualmente, a sustentabilidade da AAPPE tem sido a maior preocupação da administração. A organização foi surpreendida por um corte de 20% no valor do repasse feito pelo SUS, por parte do governo municipal. Este, portanto, é responsável por mais de 80% da receita da instituição.

Haja vista que é preciso dispor de investimento para a implantação de setores que devem alavancar novas receitas. Cita-se a contratação de profissionais especializados em captação de recursos, elaboração e gestão de projetos, marketing e comunicação, dentre outros.

No quadro atual, a organização ainda continua esperando o recebimento de recursos para a realização dos seguintes projetos:

- 1) Projeto de Inclusão Social das Pessoas com Deficiência do Médio Sertão Alagoano (emenda complementar, aguardando repasse financeiro do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome – MDS).
- 2) Projeto de Adequação do Espaço Físico, Equipamentos e Materiais Permanentes (emenda parlamentar junto ao Fundo Nacional de Saúde – FNS).
- 3) Projeto de Realização de Oficinas Artesanais junto aos pais e usuários (financiado pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Santana do Ipanema).
- 4) Projeto para Implantação de Ações de Prevenção, Diagnóstico e Reabilitação Auditiva (financiado pela Secretaria de Saúde do Estado).
- 5) Projeto “Era uma vez um povo...” (financiado pelo Programa BNB de Cultura).

Constatou-se que algumas metas e desafios não foram superados. Apesar de todo esforço, houve o término da construção da clínica no bairro Ponta Grossa, onde vive uma comunidade de extrema pobreza. Infelizmente, não foi conseguida a captação de recurso provindo da emenda 2007 do Ministério da Saúde no valor de R\$ 100.000,00 que se destina a conclusão da reforma e aquisição de mobiliário.

Outra situação é a falta de recursos para a manutenção dos serviços da unidade de Santana do Ipanema, responsável pelo tratamento de 200 crianças oriundas de 15 municípios do médio Sertão Alagoano. Com essa situação, encontram-se outros projetos encaminhados que aguardam convênio.

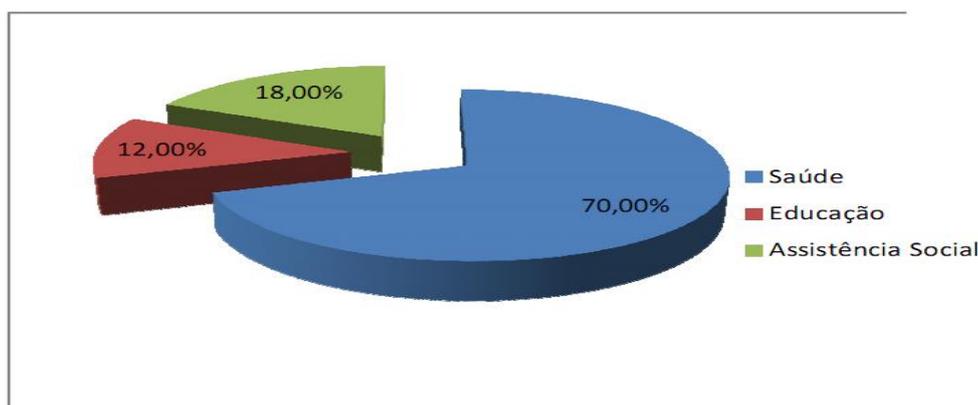
Um dos resultados positivos que a OS teve foi a presença do stand na V Bienal do Livro, em 2010 e 2011. A AAPPE recebeu mais de 5.000 visitas durante os dias da exposição, que participaram das oficinas de língua de sinais e se empolgavam com as produções literárias e artísticas.

Outro destaque que a entidade teve foi, em 2011, a superintendente executiva da AAPPE foi finalista do prêmio Empreendedor Social, disputado por 272 inscritos de 24 estados e do Distrito Federal. Este evento é o principal concurso de empreendedorismo socioambiental na América Latina e um dos mais concorridos do mundo. O objetivo deste prêmio é dar visibilidade e capacitação a líderes de cooperativas, negócios sociais e organizações de impacto social e/ou ambiental que desenvolveram iniciativas inovadoras e sustentáveis para benefício direto da coletividade.

O principal diferencial da organização no estado de Alagoas é a sua qualidade e compromisso em prol da inclusão e cidadania da pessoa com deficiência, dando-lhe credibilidade, força e coragem para enfrentar a crise financeira pelo qual passa a economia global, permitindo tracejar novas perspectivas e desafios.

Em relação ao desempenho operacional, foram assistidas 28.326 pessoas nas linhas de atuação oferecidas pela AAPPE, como é demonstrado no gráfico a seguir:

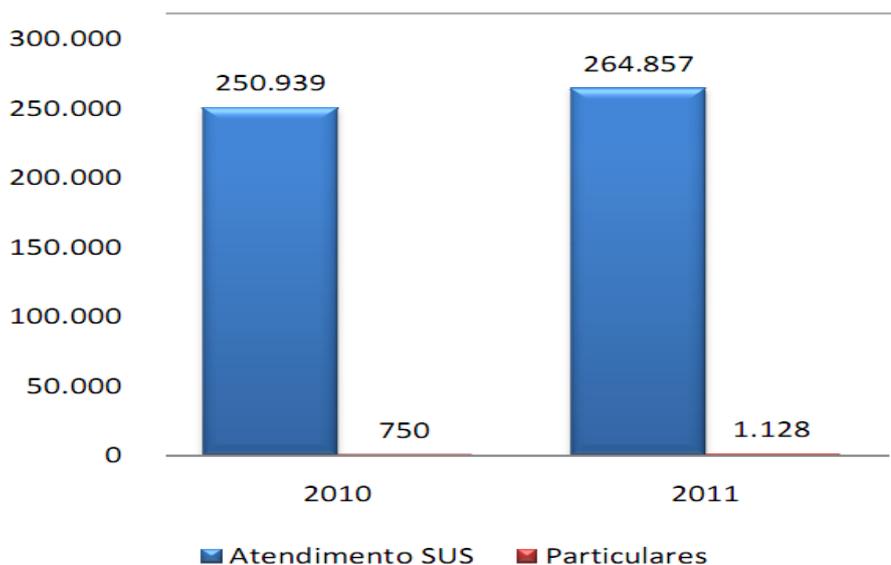
Gráfico 07 – Desempenho Operacional



Fonte:Relatório da Administração.

Além disso, a APPE realizou suas atividades em conformidade com a legislação vigente atendendo a Lei n. 12.101/09 e o Decreto nº 7.237/10 e de acordo com o parágrafo único do artigo nº 32 da Portaria nº 1.970 de 16 de agosto de 2011. Realizando nos anos de 2010, 99,70% e 2011 99,58% da sua capacidade de atendimento para os usuários do SUS.

Gráfico 08 – Caracterização dos Atendimentos



Fonte: Relatório da Administração.

Para finalizar este capítulo, para a AAPPE, como perspectiva para o ano de 2012, será um ano de consolidação e integração de todas as unidades e a concretização de novas metas. A organização irá buscar sinergias nas operações e redução de despesas, além de fomentar novas conquistas sendo elas:

- Construção do Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez.
- Realização do Planejamento Estratégico para os próximos cinco anos.
- Conclusão da Clínica Neurossensorial no bairro de Ponta Grossa, Maceió-AL
- Manutenção e qualificação de métodos educacionais e pedagógicos
- Readequação dos espaços físicos das Unidades da Jatiúca, os do Centro de Reabilitação Neurossensorial e Centro de Medicina e Fonoaudiologia.
- Aquisição de novos equipamentos de diagnóstico e reabilitação.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de a AAPPE desenvolver uma gestão inclusiva possibilitou a desvendar novos caminhos para a gestão da organização, não com o propósito de recomendar o encaminhamento de mais surdos para o mercado de trabalho, como outrora ou para as escolas regulares, nem concentrar as pessoas com deficiência no espaço físico da entidade.

Por meio da praticidade desse tipo de gestão na OS, foi provocada uma reflexão sobre qual é a prática de inclusão que transformaria as pessoas excluídas, marginalizadas, em cidadãos, entendendo que cada uma deve contribuir fazendo a sua parte em relação aos deveres, pois direitos e deveres caminham juntos.

Nesse sentido a gestão inclusiva é um desafio, porque significa mudança de cultura, quebra do paradigma do assistencialismo, que nasceu séculos atrás, lá na origem das entidades sem fins lucrativos. O modelo de gestão inclusiva conduzida a partir de este olhar pelos gestores das organizações empreendedoras tem condições de agregar essa inovação à sua gestão.

Dentro deste contexto, figura a sustentabilidade social, que se baseia no equilíbrio e na harmonia entre os campos essenciais de uma instituição, que são a sociedade, os serviços, as pessoas e a infraestrutura.

Por outro lado, ficou constatado que a sustentabilidade dessa instituição não está apenas ligada a uma gestão de excelência, pois, apesar do conflito relativo à missão, foi exitosa em todo o seu processo de implantação e desenvolvimento.

Outra observação em relação à gestão das OS, e na qual, enquadra-se também a AAPPE, foi a manifestação de resistência da maioria dos apoiadores no financiamento do fortalecimento institucional das organizações.

Ainda não foi bem compreendido por estes que as OS não precisam de recursos somente para financiar serviços a comunidade, e não perceberam ainda que ao investir no fortalecimento institucional, o financiador aumenta o impacto social dos projetos e a abrangência das ações, bem como a visibilidade da parceria.

Nesse aspecto, a falta de recursos nas OS se deve a falta de investimento em processos de gestão que, costuma ser dispendioso, além do valor da consultoria, trata-se de um processo de longo prazo, que envolve outros recursos, principalmente o tempo e a energia das pessoas envolvidas.

Outra observação a respeito da realidade da gestão nas OS se deu em relação à figura do gestor. Constatou-se que o gestor deve elencar um conjunto de habilidades numa organização social, como: comprometimento, ética, responsabilidade com a missão da organização, garantir os resultados esperados em termos de serviços à comunidade que a OS pretende atender, saber lidar com as pessoas, formar e desenvolver a equipe e mobilizar os recursos que a entidade precisa para cumprir seus desafios.

Se por um lado a cobrança por resultados é alta, a exemplo do que ocorre no mundo empresarial, o mesmo não acontece com a remuneração desses profissionais nas OS. Não é raro as OS formarem talentos e depois perder para o mercado.

Complementando os argumentos supracitados, a falta de investimento na qualificação em programas de formação executiva e acompanhamento e o alto grau de exigência no desempenho são desafios para a atual gestão.

As considerações aqui levantadas são produtos de uma vivência de vinte e seis anos no terceiro setor, formação na área de gestão e convivência com diferentes perfis de gestores à frente de organizações sociais.

Esse trabalho, em alguns momentos foi difícil pelo fato de ser a própria pesquisadora parte do objeto estudado, principalmente na condição de fundadora e gestora. Mas ao mesmo tempo proporcionou a oportunidade de observar e analisar a distância o que é próximo, o caso AAPPE.

Portanto, resultou-se em uma contribuição para a organização que se abriu a essa possibilidade e na expectativa que seja de interesse a outras organizações similares ou pesquisadores de áreas afins. Sugestão para pesquisas posteriores: estudar as relações entre governo e o terceiro setor, o papel das empresas na transformação da sociedade, a parceria entre as organizações com o objetivo de alcançar maior escala nas suas ações, mudanças de práticas como, por exemplo, assistencialismo versus emponderamento de indivíduos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAPPE. Cartilha sobre SURDOS, Direitos Humanos.

ALAGOAS EM TEMPO REAL. VG Agência Digital. (2012). Texto Jornalístico sobre Saúde: *Deficiência auditiva atinge 9,8 milhões de brasileiros*. p.1-4, [em linha]. [Consult. em 17 de jul. 2012, 13:25]. Disponível em <http://www.alagoastempo.com.br/noticia/17704/saade/2012/04/13/deficiencia-auditiva-atinge-98-milhoes-de-brasileiros.html>.

ASHORA (2001). Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. – São Paulo: Petrópolis.

BAHAN, B. e MOURA, M. C, CAMPOS, R. Leite de e ARENA, A. S. (org), (2011). *Sentidos e Cultura: Explorando as Orientações Sensoriais. Educação para Surdos: Práticas e Perspectivas II In.* São Paulo, Santos, ISBN 978-85-7288-928-5, p. 95-119.

BEHARES, L.E. (1993) *Nuevas corrientes en la educación del sordo: de los enfoques clínicos a los culturales. Cadernos de Educação Especial Universidade Federal de Santa Maria In*, v. 1, n. 4, p. 20-53.

BOMFIM, Leila e VOLTOLINI, Ricardo (org.).(2004). *Elaboração de projetos para o Terceiro Setor: entre a criatividade e a lógica. Terceiro setor: planejamento e gestão In.* 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p.59 - 75

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego (2007). *A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho – 2ª. ed. – Brasília: MTE, SIT. CARTILHA*, impressão avulsa.

CARDOSO, Iraê. (2001) Documentário Bilíngue: LIBRAS/Português: Escute Brasil. Projeto e Vídeo VHS, (40 m), realização AAPPE.

COUTINHO, Joana. *As ONGs: origens e (des)caminhos*. Palestra apresentada em Conferência da ONU sobre Meio Ambiente, realizada na cidade do Rio de Janeiro, sem data. [em linha]. [Consult. em 24 jun. 2012, 22:20]. Disponível em http://www.pucsp.br/neils/downloads/v13_14_joana.pdf

CHIANCA, Thomaz. MARINO, Eduardo e SCHIESARI, Laura. (2001). *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global. ISBN 85-260-0680-0.

CRUZ, Célia Meirelles e ESTRAVIZ, Marcelo. (2000) *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global. ISBN 85-260-0667-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração /* tradução de Arlete Simille Marques. – São Paulo: Nobel. ISBN 85-213-1163-X

DRUCKER, Peter Ferdinand. (2006). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning. ISBN 85-221-0190-6

EHLERS, M. Eduardo e CALIL, Peixoto Lúcia; VOLTOLINI, Ricardo (org.). (2004). *Monitoramento e avaliação: uma oportunidade de aprendizagem. Terceiro setor: planejamento e gestão In.* 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p.103 -119.

EMBALÓ, Umaro Saico. (2000). *Eficiência e Eficácia na Gestão Financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais*. Monografia do Curso de Graduação de Administração de Empresas. Orientadora prof. Dr^a. Cristina A. Carvalho. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – CCSA. Universidade Federal de Alagoas – UFAL.

FALCONER, Andrés (1999). *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*.

São Paulo, Departamento de Administração FEA-USP. Disponível em http://www.rits.org.br/estudos_teste/download/AndresFalconer.zip

FALCONI, Vicente (2009). *O Verdadeiro Poder, Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionário*. Minas Gerais, Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. ISBN: 978-85-98254-41-8.

FELIPE, Amara Tanya. (1998). *Metodologia para o ensino de LIBRAS. Quarta Fase: Capacitação de Instrutores de LIBRAS*. Projeto Coord. P. 1-15. [em linha].[Consult. 23 de jul. de 2012, 23:00]. Disponível em http://librasemcontexto.org/programas/PROMECC97_simpl.pdf

FISCHER, Rosa Maria e VOLTOLINI, Ricardo (org.).(2004). *Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor. Terceiro setor:planejamento e gestão In.* 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p.77- 101.

GIL, Antonio Carlos. (2006). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. <http://pt.scribd.com/doc/61287345/Gestao-de-Pessoas>

HERO, Thaís. (2012). *Juntos mais nem tanto*. [em linha] p. 1-4. [Consult. em 15 de julho de 2012, 13:15]. Disponível em www.pagina22.com.br/index.php/2012/07/juntos-mas-nem-tanto/

JATOBÁ, Janaina (2008). *A experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Interage*. Aliança Interage. MOBILIZAR. Editora Provisual, Recife. p. 11-18.

KOTLER, Philip. (1978). *Marketing para Organizações que não visam o lucro*. Tradução de H. de Barros. São Paulo, Editora ATLAS.

KOTLER, Philip. (2009). *Marketing para o Século XXI, como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo, Ediouro. ISBN 978-85-00-02395-8.

KOTTER, John P. (1997) *Liderando Mudança*. Tradução Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro, Elsevier – 19º reimpressão ISBN 85-352-0193-9.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. (2003). *Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no dia-a-dia de Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Global. ISBN 85-26-0674-6.

MENEZES, Ricardo Moura. *Inclusão Digital e Educação Especial*. Matéria publicada em Revista Tema. P. 01. [em linha]. [Consult. 17 de jul. 2012, 14:48]. Disponível em <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/165/materia10.htm>

MOSQUERA, Quiroga Roberto e SOUZA, Flavia Regina e VOLTOLINI, Ricardo. (org.). (2004). *O Terceiro Setor e o direito. Terceiro setor: planejamento e gestão In. 2 ed.* São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p. 193-205.

OAB/SP (município) (2007). *Guia dos Direitos das Pessoas com Deficiência 2º edição*, FIESP. São Paulo. Cartilha, Impressão avulsa.

OLIVEIRA, Edson Marques. (2004) *Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias*. p. 1-10. [Em linha] Dissertação Consult. em 18 de julho de 2012, às 10:00. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. Disponível em http://www.apaenet.org.br/images/apostilas/empreendedorismo_social_no_brasil.pdf

Portal TSO – Terceiro Setor Online. (2012). *Legislação*. p. 1-3. [em linha] [Consult. em 2 de jul. 2012, 15:10]. Disponível em <http://www.terceirosetoronline.com.br/legislacao/>

QUEIROZ, Marco e VOLTOLINI, Ricardo (org.). (2004). *O planejamento estratégico e as organizações do Terceiro Setor. Terceiro setor: planejamento e gestão In. 2 ed.* São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p. 35-58

REBRATES - Rede Brasileira do Terceiro Setor. Lei das OSCIP's, *Organização da Sociedade Civil de Interesse Público*, N.9.790/99. p. 1-8. [em linha]. [Consult. em 20 de junho de 2012, às 15:30]. Disponível em www.terceirosetor.org.br/suaong/index.cfm

RODRIGUES, Andréa Leite e VOLTOLINI, Ricardo. (org). (2004). *Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. Terceiro setor: planejamento e gestão* In. 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p.121-140.

RODRIGO, Jonas. (2008). *TRT 18ª Região – Tribunal Regional do Trabalho/Analista Judiciário – Área Administrativa: Estudo de Caso Fundamentação Teórica*. p.1-8; [em linha]. [Consult. em 20 de junho de 2012 às 21:30]. Disponível em www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf

SALVATORE, Vilu e VOLTOLINI, Ricardo (org.). (2004). *A racionalidade do terceiro Setor. Terceiro setor: planejamento e gestão* In. 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p.17-34.

SÃO PAULO (Estado) (2008) Direitos Humanos, *Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência*; Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência. São Paulo. Impresso avulso.

SCHINDLER, Anamaria e NAIGEBORIN, Vivianne e VOLTOLINI, Ricardo. (org). (2004). *Empreendedorismo social e desenvolvimento. Terceiro setor: planejamento e gestão* In. 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p. 169 -192.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. (2000). *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global. Coleção gestão e sustentabilidade. ISBN 85-260-0670-3

TONI, Ana. (2010). *Le Monde Diplomatic Brasil*. ANO 3 - Nº 30 - Jan 2010. *Trajatória da Cooperação Internacional no Brasil*. p.1-4 [Em linha]. [Consult. em 23 de junho de 2012, às 22:10]. Disponível em <http://www.diplomatique.org.br/artigo.php?id=596>

VOLTOLINI, Ricardo. (org). (2004). Marketing, *uma ferramenta útil para o Terceiro Setor. Terceiro setor: planejamento e gestão In.* 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p. 141-167.

YOFFE , Daniel e VOLTOLINI, Ricardo. (org). (2004). Captação de recursos no campo social. *Terceiro setor: planejamento e gestão In.* 2 ed. São Paulo, Editora Senac. ISBN 85-7359-357-1, p. 207-218

YUNUS, Muhammad. (2008). *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo.* São Paulo: Ática. 1ª Edição. ISBN- 978-85-0811-994-3.

ANEXOS

Anexo 01 – História das ONGs (Documento um)

História das ONGs

Surgem as Organizações não-governamentais (ONGs)

12/04/2003

2

Nas décadas de 1970 e 1980, os movimentos sociais e outras entidades representativas da sociedade civil, como a OAB, a SBPC e a ABI, mantiveram-se associados, mas evitavam contato com as formas tradicionais de solidariedade (filantropia) e com a comunidade empresarial. Na verdade, a proposta era exatamente romper com o chamado "assistencialismo", considerado um termo pejorativo. Dada a existência do regime militar, também não se pensava em cooperação com o governo. Ao longo da década de 1990, a situação mudou.

A redemocratização do Brasil coincidiu com a expansão do neoliberalismo, com sérias implicações na forma como os brasileiros se relacionariam, nos anos seguintes, com as questões relativas à cidadania e ao exercício de seus direitos. A falência do projeto socialista colocou em xeque as propostas da esquerda, que até então conduzia boa parte das reivindicações dos movimentos sociais. Mas, ao mesmo tempo, a realidade continuou mostrando-se insatisfatória para a grande maioria da população.

Na medida em que, para muitos, a utopia não encontrou mais sustentação no ideário socialista, proliferaram as associações voluntárias, fenômeno maciço em todo o mundo. A contestação do discurso hegemônico começou a se dar no âmbito dos "direitos humanos" universais, a luta social perdeu o enfoque capital-trabalho e vinculou-se às questões da cidadania. Rubem César Fernandes observa que "As associações promovem a sociabilidade num contexto individualista. Em suas atividades, os fins coletivos e os bens coletivos são percebidos como interesse individual dos que estão envolvidos. A vida pública insere-se nas iniciativas privadas. A cidadania é personalizada".²

Até esse momento, apenas a sociologia sediada nos Estados Unidos empregava o termo "organização não-governamental" para designar as entidades da sociedade civil, em referência a todo movimento de cunho social. Nos anos seguintes, o termo "ONG" adquiriu maior relevância em nosso país.

Na passagem dos anos 80 à década seguinte, surgiu, no Brasil, um tipo de organização inexistente até então: entidades voltadas para questões de interesse público, capazes de formular projetos, monitorar sua execução e prestar contas de suas finanças: as organizações não-governamentais. No Brasil, as ONGs nasceram calcadas no modelo norte-americano e dentro de circuitos de cooperação global.

Enquanto muitos movimentos sociais das décadas de 1970 e 1980 não dispunham de apoio financeiro, as ONGs dos anos 90 vão encontrar na cooperação internacional o veículo adequado para financiar o apoio à luta pela cidadania. Relação que os organismos internacionais não podiam estabelecer com os movimentos sociais, que não tinham enfoque empresarial. Como observa Rubens César Fernandes:

Há uma série de marcas contrastantes que diferencia as ONGs: não-governamentais, não lucrativas, não fazem parte de estruturas maiores, não são representativas, não financiam. Para ser positivo, entretanto, é preciso lembrar sua curta, porém característica, história. Em nosso sentido restrito, as ONGs nasceram dentro de circuitos de cooperação global. Forneceram canais não oficiais para o apoio internacional a projetos sociais caracteristicamente executados em nível local, ou em um micronível. Não foram as únicas a fazê-lo (igrejas e sindicatos, por exemplo, também se envolveram), mas se tornaram especialistas no assunto. Sua independência facilitou as conexões internacionais não-oficiais e seu pequeno tamanho foi favorável para a imersão local. Assim, ficaram livres para fazer a mediação entre as pautas internacional e local, especializando-se em projetos que fazem sentido nas duas pontas do programa de "desenvolvimento".¹⁰

E prossegue o autor, mais adiante: "o valor delas [das ONGs] vem do que fazem e não do que representam. Não podem falar em nome de outros. Nem constituem agências de financiamento, o que as distingue, por exemplo, das fundações". As ONGs levaram para a esfera do trabalho social elementos significativos da livre iniciativa, como maior agilidade e eficiência. Tornaram-se centros de recursos humanos a serviço de associações comunitárias e movimentos sociais, articulando, num circuito externo ao governo, iniciativas originadas nos vários planos da sociedade civil.

Hoje, há ONGs voltadas para os mais variados problemas: fornecer apoio a vítimas de calamidades e refugiados, crianças carentes, idosos ou inválidos, questões do meio ambiente, saúde pública, prevenção da Aids, direitos humanos etc. A profusão de organizações que fogem à mobilização partidária é tal que, num debate recente, Silvio Caccia Bava, diretor do Instituto Pólis e da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (Abong), confessou que "às vezes tem a sensação de ter perdido pé diante de toda essa quantidade de entidades e da desarticulação que se nota em movimentos sociais e dos trabalhadores, que deixaram de se mobilizar na forma clássica em relação ao conflito entre capital e trabalho".¹¹

A educadora brasileira Maria da Glória Gohn¹², autora do livro *Movimentos e lutas sociais na História do Brasil*, classifica as ONGs em três grandes grupos: "caritativas" (atuam na assistência ao menor, mulher e idosos, por exemplo); "ambientalistas" (relacionadas às questões do meio ambiente e do patrimônio histórico); e "cidadãs" (voltadas para a reivindicação dos direitos da cidadania, têm grande atuação junto às políticas públicas, fornecendo subsídios para a sua elaboração, fiscalizando-as ou fazendo denúncias, no caso de violações ou omissões).

Origens das Organizações da sociedade civil no Brasil

Anexo 02 – História das ONGs (Documento dois)

As ONGs: origens e (des)caminhos

Joana Coutinho*

Resumo:

Abordagem histórica do surgimento das ONGs (Organizações Não Governamentais) no Brasil, na década de 1970, e de como, de modo geral, se (re) configuraram nos anos 90 do século XX.

Introdução

Embora o termo “ONG” tenha sido utilizado na década de 1940, pela ONU, para designar diferentes entidades executoras de projetos humanitários ou de interesse público (Landim, 1993; 1998; Vieira, 2001) no Brasil, a expressão se referia, principalmente, às organizações de “Cooperação Internacional”, formada por Igrejas (católica e protestante), organizações de solidariedade, ou governos de vários países. Essas organizações priorizavam a ajuda às organizações e movimentos sociais nos países do sul, com o intuito de “consolidar a democracia”.

Nas décadas de 1960/70 surgiram vários centros de “educação popular” e de assessorias a movimentos sociais, com ênfase na “conscientização” e “transformação social”. A “educação popular”, fundamentada no método de Paulo Freire, era utilizada no sentido organizativo-conscientizador, e palavras de ordem como “democracia de base” e “autonomia” constituíam o eixo de seu repertório. Grupos, já existentes, abandonaram práticas assistenciais-filantrópicas e outros foram criados para incentivar a “organização popular” (Doimo, 1995:129, 130). A maioria desses “centros de assessoria” (as “proto-ONGs”) era considerada parte do campo progressista (Doimo, 1995; Gohn, 1997; 1998), pois, financiados pelas “ONGs/Agências” internacionais, denunciava internamente as violações dos direitos humanos e a pauperização da população. Não menos importante, foi a atuação da Igreja, por meio das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), cujo embasamento para sua militância é buscada nos princípios da Teologia da Libertação, que coloca o povo como “sujeito” da história. Com a Teologia da Libertação, a velha aliança entre a igreja Católica, o Estado e as classes dominantes da América Latina foi desafiada, se não pela Igreja enquanto instituição, por um número crescente de padres, freiras e leigos, através de suas práticas pastorais. (...) a Teologia da Libertação recomendou que o

*Doutora em Ciências Sociais (Política) pela PUC-SP, professora no Departamento de Ciências Sociais da UFSCAR e pesquisadora do NEILS.

1 Organizações, tais como o Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement (CCFD), francesa; o Serviço das Igrejas Evangélicas da Alemanha para o Desenvolvimento (EED), alemão; a Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (ICCO) e a Organização para a Cooperação Internacional de Desenvolvimento (NOVIB), holandesas; OXFAM, inglesa.

58

trabalho pastoral deveria ser endereçado preferencialmente às pessoas oprimidas da América Latina [os pobres, as mulheres, as crianças e jovens, os negros e os índios], e organizado como meio de conscientização e luta (Scherer-Warren, 1993:38).

O termo se generalizou, as ONGs se multiplicaram e a expressão serve para designar tanto as de “Cooperação Internacional”, as ONGs Internacionais (européias financiadoras de projetos específicos) ou nacionais, e todas as organizações não-estatais -genericamente consideradas “nãogovernamentais”.

O marco para a divisão e a popularização do termo no Brasil, ocorreu na década de 1990, mais precisamente com a ECO-92.

As ONGs dos anos 1990.

Se na década de 1970 associavam-se aos movimentos sociais, a partir dos anos 1990, as ONGs estão submetidas a uma outra lógica:

priorizam trabalhos em “parceria” com o Estado e/ou empresas; proclamam-se “cidadãos”; exaltam o fato de atuarem sem fins lucrativos. Desenvolvem um perfil de “filantropia empresarial”; mantêm relações estreitas com o Banco Mundial e com agências financiadoras ligadas ao grande capital, como é o caso das Fundações Ford, Rockefeller, Kellogg, MacArthur, entre outras.

Diferentemente dos “centros de assessoria” da década de 1970, a ênfase não seria mais a formação política, mas o “desenvolvimento autosustentável”.

As palavras de ordem dos anos 1970, que nortearam a atuação dos movimentos populares, como “educação popular”, “autonomia”, “autoorganização”, “independência”, “direitos humanos”, etc. foram substituídas por “ecologia”, “democratização”, “diversidade cultural”, “geração de renda”, “gênero”, “direitos de cidadania”, etc.

Essa terminologia foi adotada pelas ONGs quando, num recuo da Igreja Católica, as CEBs perdiam espaço para uma linha mais “espiritualista” como a Renovação Carismática, os grupos de esquerda passavam a assumir compromissos com o sistema partidário e com a reforma do Estado (Doimo, 1995; Gohn, 1997). Inicialmente, tais mudanças favoreceram uma imediata diminuição do emprego formal, com a redução de filiações e poder de mobilização dos sindicatos; direcionamento das políticas econômicas para as atividades na economia informal; favorecimento da abertura de negócios com custos reduzidos para contratação de mão-de-obra não filiada a sindicatos e sem direitos trabalhistas; desenvolvimento da idéia de uma “economia comunitária”, que encontrará nas ONGs um terreno fértil para sua disseminação (Gohn, 1997).

Em suma, as ONGs cresciam na medida em que os movimentos sociais perdiam sua força mobilizadora e adotavam uma política “integradora” (diferente da contestadora dos anos 1970), através de “parcerias” com o poder público que, “na maioria dos casos, mantém o

² Conferência da ONU sobre Meio Ambiente, realizada na cidade do Rio de Janeiro.

59

controle dos processos deflagrados enquanto avalista dos recursos econômico-monetários” (Gohn, 1997:297).

O momento específico da transmutação dos “centros” em ONGs, a partir de 1979, coincide com a volta dos exilados políticos, principalmente os cristãos e os marxistas, que chegam aos “centros” com um “capital que os coloca muito bem situados com relação às propriedades classificatórias que, na prática do meio, legitimam, identificam e hierarquizam. E vários chegam com ONGs na mala” (Landim, 1998:43).

Os gerentes das ONGs, geralmente pós-marxistas, tornaram-se atores políticos. Mas os seus projetos, ou sua participação em treinamentos e reuniões com o Banco Mundial ou “ONGs/Agências”, não produzem qualquer efeito econômico significativo no Produto Interno Bruto (PIB) ou na diminuição da pobreza. Funcionam como veículo de “mobilidade vertical” para aqueles que abandonaram suas “excursões iniciais dos movimentos sociais esquerdistas, pobremente recompensados, por uma carreira lucrativa dirigindo uma ONG, levando com eles habilidades organizacionais e retóricas e um certo vocabulário populista” (Petras, 2000:178).

O impacto substantivo de suas ações converge para desviar “o povo da luta de classes para formas inofensivas e ineficientes de colaboração com os seus opressores” (1999:41). Elas despolitizam e desmobilizam os pobres com suas ações focadas na “auto-ajuda”. Debruçam sobre temas como “excluídos”, “discriminação racial”, “relações de gênero” sem ir além do sintoma superficial, para engajar o sistema social que produz essas condições. Incorporando os pobres à economia neoliberal através da simples “ação voluntária privada”, as ONGs geram um mundo político onde a aparência da solidariedade e da ação social disfarça a conformidade

conservadora com a estrutura de poder internacional e nacional (Petras, 1999).

Como salientou Ellen Wood (2003:14), num mundo fragmentado composto “por ‘sujeitos descentrados’ no qual conhecimentos totalizadores são impossíveis e indesejáveis”, esse tipo de política aparece como uma espécie de “radicalização descentrada e intelectualizada do pluralismo liberal. Esse pensamento representa uma fuga da confrontação com o capitalismo”, sistema mais totalizador que o mundo já conheceu. Uma fuga que se concretiza pela rejeição do conhecimento totalizador:

³ Neste texto, Petras compara os líderes das ONGs com uma espécie de “compradore”, ou seja à “burguesia compradora” que, na China pré-revolucionária, atuava como intermediária dos exportadores imperialistas e se encarregavam dos empregados nativos sem possuírem mercadoria alguma. Hoje, afirma o autor, “existem milhares de dirigentes de ONGs que conduzem carros-esporte de 40.000 dólares de sua confortável casa ou apartamento de subúrbio para seu escritório ou prédio, deixando seus filhos e tarefas domésticas nas mãos de empregados, seu jardim aos cuidados de jardineiros. Estão tão mais familiarizados e gastam mais tempo com lugares no exterior, onde acontecem suas conferências internacionais sobre pobreza (Washington, Bancoque, Tóquio, Bruxelas, Roma, etc.) do que com suas lamacentas aldeias de seu próprio país” (2000:178).

60

Existiria, na prática, obstáculo maior a qualquer coisa além das resistências locais e particulares ao poder global e totalizante do capitalismo do que o sujeito fragmentado e descentrado? Existiria desculpa melhor para a situação à force majeure do capitalismo do que a convicção de que seu poder, ainda que difuso, não tem origem sistêmica, não tem lógica unificadora, nem raízes identificáveis? (Wood, 2003:14).

Na estranha crença de poderem manter uma relação de longa duração com as congêneres multinacionais, muitas destas ONGs limitam-se ao atendimento de suas exigências.

O financiamento: uma relação embolada.

Ao analisar a relação entre as “ONGs financiadoras” e as “ONGs financiadas”, deve-se levar em conta o debate em torno da “globalização” e do imperialismo.

Segundo Paul Hirst e Grahame Thompson (1998) o efeito-chave da noção ideológica de globalização consiste em paralisar estratégias nacionais de reformas radicais, apresentando-as como inviáveis diante do julgamento e da sanção dos mercados internacionais. Longe de ser processo inexorável, a globalização é sobretudo um mito, pois: 1) A atual economia, altamente internacionalizada, tem precedentes: é uma das diversas conjunturas ou estados da economia internacional que existiram desde que uma economia baseada na tecnologia industrial moderna começou a ser generalizada, a partir dos anos 1860; 2) Empresas genuinamente transnacionais parecem ser relativamente raras. A maior parte das empresas tem uma forte base nacional e comercializa multinacionalmente, fundada em uma maior localização nacional da produção e das vendas, e não parece haver uma maior tendência de crescimento das empresas realmente internacionais; 3) A mobilidade do capital não está produzindo uma transferência maciça de investimentos e de empregos dos países avançados para os países em desenvolvimento. Ao contrário, o investimento externo direto é altamente concentrado nas economias industriais avançadas, e o “Terceiro Mundo” continua marginalizado, tanto em relação aos investimentos quanto às trocas, exceto uma pequena minoria de países industrializados; 4) Como admitem alguns dos defensores extremados da globalização, a economia mundial está longe de ser genuinamente “global”. Ao contrário os fluxos de comércio, do investimento financeiro estão concentrados na Tríade Europa, Japão e América do Norte; 5) Portanto, essas grandes potências econômicas têm a capacidade de exercer fortes pressões de governabilidade sobre os mercados financeiros e outras tendências econômicas. De modo algum estão fora da regulação e do controle, ainda que o alcance atual e os objetivos da

governabilidade econômica sejam limitados pelos interesses divergentes das grandes potências e pelas doutrinas econômicas que prevalecem em suas elites (Hirst e Thompson, 1998:15).

O mito da “globalização” permite que os mercados dominem sem qualquer ameaça de um projeto político contrário, pressupondo o fim dos

61
“modelos”: a social-democracia ocidental e o socialismo do bloco soviético. A crença na inexorabilidade da globalização atingiu os militantes das ONGs, apesar de suspeitarem de seus efeitos (aumento do desemprego, da pobreza, etc.). Por ser “um fato que não pode ser ignorado” (Derksen, 2003:21), tornou-se o grande dilema para as pessoas – ONGs – preocupadas com os problemas da “pobreza, exclusão e discriminação, guerra e conflitos, assim como violações dos direitos humanos” se devem rejeitá-la ou abraçá-la (Derksen, 2003:21).

Como devem prestar contas a suas financiadoras, e encaminhar relatórios periódicos para suas mantenedoras (em relações simbióticas com os seus governos), a autonomia dessas organizações é, no mínimo, questionável.

Em situação diferente estão os movimentos sociais organizados, como o Movimento dos Sem Terra no Brasil e o dos camponeses indígenas no Estado de Chiapas no México: o uso e desuso das “doações” que recebem das ONGs estrangeiras estão vinculados às ações diretas do movimento, e não a um trabalho específico e focalizado.

A tendência de atuação sobre determinados temas das ONGs nacionais segue a lógica do financiamento das ONGs financiadoras. Embora as décadas das ONGs sejam 1980 e 1990, sua posição como “atores” internacionais é mais recente. Para Esther Barbé (1995), este é um fenômeno que existe desde a antiguidade⁴, e um processo histórico que pode ser observado em três períodos. No primeiro período (até o século XIX), a ONG vincula-se à vida religiosa (criação de mosteiros, ordens hospitalares, etc.). No segundo (a partir do século XIX), caracteriza-se pelo espírito liberal, individualismo dominante e caridade cristã: os indivíduos deveriam se organizar sem contar com o poder público, frente às injustiças sociais geradas pela revolução industrial – mas poderiam contar com a Cáritas (criada na Alemanha, em 1897) ou o Exército de Salvação (Londres, em 1865). No terceiro período (desde o fim do século XIX), tem-se uma multiplicidade de organizações de alcance internacional, com agendas bem diversificadas: os desastres da guerra, as condições de vida do “Terceiro Mundo”, a defesa dos direitos humanos, ajuda sanitária, meio ambiente, questão de gênero, etc.

O conselho Econômico e Social das Nações Unidas (Ecosoc) define as ONGs de modo amplos: qualquer organização que não foi criada por via de acordos intergovernamentais se considerará “(...) como organização não

⁴ Organizações como o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, surgida em 1863, a Ordem de Rosacruz, em 1649, são consideradas como embriões das atuais ONGs.

⁵ Mas essa (in)definição permite, teoricamente, que qualquer organização que esteja fora do aparelho de Estado seja considerada não-governamental e, portanto, ONG. Como expressa João Protássio F. D. de Vargas, no texto, *Organizações Não-Governamentais e a defesa da cidadania*: “uma ONG pode ser uma empresa, um sindicato, uma ordem, um conselho, uma congregação, uma associação, uma sociedade ou um simples grupo de pessoas” (Vargas, 1998) na página www.direito.ufrgs.br.

62

governamental. Inclui aquelas que aceitam membros designados por autoridades governamentais” (Barbé, 1995:174). Entretanto, não hesita em acrescentar que uma ONG não deve almejar lucro com a associação. As ONGs são consideradas, como as empresas multinacionais, uma importante força internacional. Mas a questão é identificar as ONGs internacionais e o papel que exercem nas decisões políticas dos governos do

“Primeiro Mundo”. É importante ressaltar que as ONGs internacionais ou nacionais “se crean en el marco de legislaciones nacionales: no existe ninguna convención universal que otorgue a las ONGs internacionales personalidad y capacidad jurídica em todos aquellos países en los que tengan secciones nacionales o en los que ejercen sus actividades (Beigbeder, 1992:4; apud Barbé, 1995:175). Portanto, elas são sempre nacionais e podem, na medida do seu alcance e enfoque, serem consideradas (como as empresas) “multinacionais”⁶. Algumas nações (França, Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Itália) abrigam considerável número de ONGs “internacionais” – em virtude da presença de pessoas (físicas ou jurídicas) representantes de vários países – caso da Anistia Internacional e do Greenpeace, organizados em níveis locais ou nacionais e com escritórios em vários países. Pelo fato de organizações como a ONU, o BIRD, ou a UNESCO reconhecerem a importância de seu trabalho, adquirem maior legitimidade para executar programas previstos por essas mesmas organizações.

A análise de Hirst e Thompson sobre o crescimento e amadurecimento dessas instituições também destaca a importante dimensão nacional das ONGs/Multinacionais: “elas preservam uma nítida base de origem nacional; estão sujeitas à regulação nacional do país-mãe, e de modo geral são efetivamente controladas por aquele país de origem” (Hirst e Thompson, 2002:25).

Göran Therborn (2001:73) afirma que uma recente ação global combinada (ONU, suas organizações especiais, conferências globais e convenções monitoradas) criou uma rede mundial geradora de ONGs. Outra ação global combinada seria a de um capitalismo transnacional institucionalizado, “isto é, o do Banco Mundial e do FMI, o fiscal global e a fiscalização monetária que tem sido intensificada e estreitada muito significativamente nos últimos anos”. As ONGs/Multinacionais mantêm com suas “parceiras locais” uma relação ambígua: a existência das multinacionais depende do cumprimento de suas determinações, pelas locais.

Hardt e Negri (2001) situam-nas como agentes do que chamam de Império. Fazem parte do arsenal de “forças legítimas” da intervenção imperial, que incluem a intervenção militar, a jurídica e a moral. O arsenal moral seria

⁶O termo internacional dá uma idéia de que as relações entre as ONGs dos países desenvolvidos são neutras, ou estão em posição simétrica frente às suas congêneres dos países do “Terceiro Mundo”, o que não é bem o caso. São profundamente nacionais e raramente tomam iniciativas que contrariem os interesses de seus países de origem. A este respeito, ver Petras (1999; 2001), Chossudovsky (1999), Vargas (1998).

63

praticado hoje por uma variedade de entidades, incluindo os meios de comunicação e organização religiosos, mas os mais importantes talvez sejam as chamadas organizações não-governamentais (ONGs), as quais justamente por não serem administradas diretamente por governos, entende-se que agem a partir de imperativos éticos ou morais (Hardt e Negri, 2001:55).

Como o termo serve a uma infinidade de organizações, os autores esclarecem que se referem às organizações globais, regionais e locais que se dedicam à proteção de direitos humanos, como a Anistia Internacional, Oxfam e Médicos sem Fronteiras. Essas e as ONGs humanitárias em geral, por mais que contrariem os desejos dos participantes⁷, são de fato “as mais poderosas armas de paz da nova ordem mundial -as campanhas de caridade e ordens medicantes do Império”. Movem verdadeiras “guerras justas”, sem armas,

sem violência, sem fronteiras. (...) Por meio de sua linguagem e de sua ação, elas primeiro definem o inimigo como privação (na esperança de impedir graves perdas) e depois reconhecem o inimigo como pecado. Dentro desse contexto lógico, não é estranho, mas muito natural que em

sua tentativa de reagir às privações essas ONGs sejam levadas a denunciar publicamente os pecadores (Hardt e Negri, 2001:54). Como estão mergulhadas no contexto biopolítico da constituição do Império, antecipam o poder de sua intervenção pacificadora e produtiva da justiça – e fascina muitos teóricos quando se declaram sem objetivos financeiros – e voltadas a ajudar o próximo na sua penúria. Entretanto, os “fins lucrativos” aparecem na busca frenética por financiamentos e garantia de emprego.

Sabe-se que muitas das ONGs de desenvolvimento, em larga medida, estão na folha de pagamento dos seus governos: todos los gobiernos de los países de la OCDE -entre ellos España- tienen sistema para ‘cofinanciar’ las ONGs, sumándose así a los recursos privados (cuotas, donaciones, colecta de fondos, venta de materiales, etc.) y a la financiación pública de una ONG, sobre todo de las ONGD, se lleva a cabo por diversas vías: subvenciones globales, de carácter periódico; subvenciones para financiar un proyecto individual; subcontratos que convierten a la ONG em agente ejecutivo del programa de acción (Barbé, 1995:179).

⁷ Do ponto de vista dos diretamente atingidos pela ação de algumas ONGs, todo o seu trabalho pode ser considerado positivo. Porém, sob perspectiva de classe, seu efeito é exatamente contrário: suas ações de auto-ajuda são desenvolvidas, em cada comunidade, por um tempo determinado. Findado o prazo, findam-se também o financiamento e o projeto. Ficam os “beneficiados”, e lá vai a ONG continuar sua peregrinação por um “projeto piloto” e novos empreendedores, noutra comunidade.

64

Conclusão

As ONGs que se imaginam no campo progressista acreditam na possibilidade de conciliar pragmatismo com conscientização e, por isso, se diferenciariam daquelas que colaboram com as políticas neoliberais. Mas a linha que as separa é muito tênue. Muita ONG “progressista” sucumbe ao apelo do assistencialismo/filantropia para se manter na ativa, mesmo porque é essa a lógica de seus financiadores.

A despeito de se colocarem como agentes capazes de oferecer uma alternativa de emprego e trabalho para os “excluídos”, essas ONGs (como outras organizações do chamado “terceiro setor”) são uma fonte de emprego, sobretudo para a classe média. Há muitos destes cargos subsidiados, sem qualquer controle pelo Estado e, menos ainda, pela população que é o “alvo” de suas ações.

Bibliografia

BARBÉ, Esther. (1995). Relaciones internacionales. Madrid

Anexo 03 – Cooperação Internacional

ONGs

A trajetória da cooperação internacional no Brasil

No século XXI, os grandes avanços começaram a dificultar à cooperação internacional identificar os imensos desafios que a democracia brasileira ainda enfrentava. Ficou evidente que, em comparação com os outros países e continentes, principalmente a África, as questões aqui eram menos prioritárias

por Ana Toni

A chamada cooperação internacional no Brasil tem uma longa e importante história, e aqui me refiro especificamente às fundações e organizações não-governamentais internacionais, americanas e europeias: as fundações privadas, como as Fundações Ford, Kellogs, Rockefeller e MacArthur, ou organizações não-governamentais internacionais, confessionais ou não, como Oxfam, Novib, ICCO, EZE, Conselho Mundial das Igrejas e ActionAid, entre outras.

Assim como o Brasil, a cooperação internacional se modificou muito ao longo das últimas décadas. Ao entrarmos no século XXI é importante refletir sobre essa história e extrair do seu legado algumas dimensões com vistas a que continue a contribuir para a garantia e consolidação do dinamismo social e político da sociedade civil brasileira.

Nos anos 70, durante o período da ditadura militar, a cooperação internacional foi instrumental, ao ajudar a manter e fortalecer os núcleos democráticos de resistência no Brasil. Foi apoiando pessoas, organizações da sociedade civil e, principalmente, acadêmicos que lutavam pacificamente, dentro dos espaços possíveis, pela construção de processos e instituições democráticas, que a cooperação internacional conseguiu fazer sua contribuição.

Nesse período, instituições como CPDOC/FGV, Cebrap e Iuperj/UCM surgiram e logo contaram com o apoio da cooperação internacional. Foi nesse período também que as primeiras organizações da sociedade civil brasileira se estruturaram de forma mais ampla, como Fase e o antigo Cedi. A cooperação internacional possibilitou que várias instituições acadêmicas construíssem fortes laços com instituições americanas e europeias, fazendo com que a luta contra a ditadura no Brasil se tornasse uma agenda em outros países. Ajudar a manter a chama da democracia acesa talvez tenha sido a maior contribuição da cooperação internacional naquele período.

Demandas plurais

Com a abertura política e o processo da Constituinte dos anos 1980, a cooperação internacional pode fazer apostas mais ousadas no reforço e construção de organizações da sociedade civil, que não só lutavam abertamente por uma democracia participativa, mas também representavam demandas mais plurais. Foi durante esse período que organizações como Ibase, Gajop, Polis, Inesc e Centro Luis Freire surgiram, assim como as primeiras organizações diretamente ligadas aos chamados novos movimentos sociais específicos: Geledes, articulado ao movimento negro; Cfemea, ligada ao movimento das mulheres; MST, vinculado aos que lutavam pela reforma agrária; Coiab, representando os povos indígenas, entre outros. Nesse período, a cooperação internacional pôde também apoiar mais diretamente as organizações sindicais, como CUT e Contag, e os partidos políticos progressistas.

Talvez pudéssemos dizer que o papel da cooperação internacional nos anos 1980 tenha sido o de apoiar a construção plural da democracia participativa brasileira, ajudando a fortalecer a voz de grupos e movimentos ainda excluídos dos corredores do poder e apostando no papel fundamental para as políticas públicas das ONGs que trabalhavam fundamentalmente com *advocacy*.

Mas foi nos anos 1990 que o Brasil atingiu o seu auge no mundo restrito da cooperação internacional. Com a Eco 92 e uma Constituição sólida e inovadora recentemente aprovada, os holofotes da cooperação internacional se voltaram para o Brasil. A cooperação internacional queria aprender com o Brasil e, como consequência, houve grande ampliação das fontes internacionais de apoio e recursos para a sociedade civil brasileira.

Apesar de a discussão ambiental ter, inicialmente, dominado o interesse de muitos doadores, foi a possibilidade de construção de uma democracia sustentável e participativa que mobilizou a atenção da cooperação internacional, seja esta bilateral, multilateral ou privada. O Brasil naquele momento se tornava um “investimento social” certo e com retornos sociais e políticos garantidos.

Nesse período, a sociedade brasileira e, em consequência, a cooperação internacional, se voltaram para pôr em prática as vitórias logradas nos períodos anteriores. Os esforços da sociedade civil, movimentos sociais, políticos progressistas, assim como acadêmicos e até mesmos os governos estavam direcionados para regulamentar, por meio de novas leis e políticas públicas, as várias conquistas da Constituição de 1988. O fortalecimento dos conselhos municipais, a capacitação dos líderes dos movimentos sociais e da sociedade civil, o monitoramento dos orçamentos públicos, os esforços de *advocacy* no Parlamento, a experimentação com orçamentos participativos, assim como o trabalho em rede foram amplamente financiados pela cooperação internacional.

O Brasil tornou-se naquele período um grande laboratório político-social, e com as famosas Conferências das Nações Unidas (Cúpula Mundial sobre a Criança, Eco 92, Conferência Internacional sobre Direitos Humanos, Conferência Mundial sobre a Mulher etc.), a sociedade civil e os governos tinham a plataforma ideal para dar visibilidade internacional à força inovadora e altamente politizada da nossa democracia participativa e da nossa sociedade civil.

É nessa época que nascem, com algum apoio da cooperação internacional, novas organizações como Ação Educativa, Ceert, Cepia, Themis, ASPTA, Etapas, Abong, Rede Brasil e Fboms, entre tantas outras. Estas novas organizações combinavam expertise temática com análises e estratégias que contribuíam para a consolidação da democracia participativa.

Presença internacional

Entramos então no século XXI como uma democracia plena e celebrada pelo mundo todo por meio, por exemplo, do Fórum Social Mundial. O FSM simbolizava a vitalidade da sociedade civil brasileira e mesmo de nossos governantes, dando a esperança de que outro mundo era possível. Nossa democracia participativa se torna “objeto de desejo” das sociedades civis mundiais.

Os grandes avanços começavam a dificultar à cooperação internacional identificar os imensos desafios que a democracia brasileira ainda enfrentava: as fragilidades de muitas instâncias de participação; a perpetuação das elites nas instâncias de poder; a pouca representatividade da pluralidade e diversidade brasileira nas instituições representativas; a impunidade e a falta de implementação real dos direitos adquiridos pelos cidadãos brasileiros. Essas mazelas se tornavam invisíveis frente ao que se tinha logrado.

Mas é só quando, em 2003, o presidente Lula é eleito, que a cooperação internacional vocaliza com mais vigor que talvez sua missão tenha sido cumprida no Brasil. Na percepção de muitas fundações e organizações de cooperação, o Brasil tinha neste começo de século não só uma democracia robusta e participativa, mas finalmente um governo que trazia para dentro de sua máquina muitos dos parceiros antigos da cooperação internacional. Esses líderes sociais, acadêmicos progressistas, sindicalistas, mulheres, negros ou ativistas, tinham agora condições reais de utilizar a máquina do Estado para implementar e dar escala às demandas e concretizar finalmente as conquistas do passado.

Para a cooperação internacional, ficava evidente que em comparação com os desafios de outros países e continentes, principalmente a África, os desafios brasileiros eram um “luxo” e certamente menos prioritários no cenário internacional. Os poucos recursos da cooperação internacional fariam pouca diferença para o Brasil, mas poderiam ser muito úteis em outros países mais pobres. As análises da cooperação internacional foram reforçadas pelo crescimento econômico brasileiro, e isso levou muitos a achar que os recursos necessários para lidar com os problemas sociais do país poderiam e deveriam ser mobilizados nacionalmente.

É verdade que agora temos a Petrobras, Fundações como Bradesco e Itaú, Institutos como Boticário e Natura, entre muitos outros, investindo recursos significativos em questões sociais e ambientais. Essas e outras organizações do setor de investimento social privado nacional cumprem papel fundamental nas mudanças de nossa sociedade.

É com base nessa leitura da realidade brasileira que muitas das organizações da cooperação internacional tomam a decisão de diminuir, ou até mesmo encerrar, suas operações no Brasil. Rockefeller e MacArthur Foundations, por exemplo, fecham suas linhas de financiamento para o Brasil, e outras organizações como Novib, Dfid, GTZ e ICCO, redirecionam muito de seus recursos para a África.

A ousadia de lutar por direitos

Apesar da saída de muitas das organizações da cooperação internacional, algumas conseguem manter uma atuação relevante no Brasil, como é o caso da Fundação Ford ou da Oxfam. Outras, para continuar atuando no Brasil, arrecadam também recursos nacionalmente, como é o caso da Plan Internacional, ActionAid e Avina. Há ainda algumas poucas organizações internacionais com interesses setoriais específicos que abrem novas possibilidades de

financiamento no Brasil, como é o caso da Moore, Packard, Open Society e Oak Foundation.

Para essas que continuam atuando no país ainda há agendas importantes, necessárias e promissoras no Brasil do século XXI. Essa nova agenda de apoio contempla, por exemplo, fomentar fundos e fundações nacionais independentes, como o Fundo Brasil de Direitos Humanos, Fundo Elas ou Fundo Dema; potencializar a atuação da sociedade civil brasileira junto a outros países do hemisfério sul; continuar apoiando institucionalmente organizações ainda frágeis, mas que representam grupos fundamentais de nossa sociedade, como os quilombolas, mulheres negras e indígenas; ou apoiar o debate ao redor de novos temas, como a democratização da comunicação, mudança climática e transparência da justiça.

Diante dessa história, pode ser interessante especular como teria sido a democracia brasileira sem o apoio aos resistentes dos anos 1970, às protagonistas feministas dos anos 1980, aos ecologistas dos anos 1990, aos movimentos de autoafirmação dos negros e indígenas, aos defensores dos direitos humanos ou aos que lutam pela reforma agrária. Não há dúvida que mesmo sem a cooperação internacional os movimentos sociais e de resistência democrática teriam feito vingar seus desejos e anseios, mas talvez nossa democracia tivesse outras características e desafios se nesta trajetória a cooperação internacional não estivesse lado a lado com alguns desses importantes movimentos da sociedade civil. Logicamente, também foram cometidos erros e investimentos sociais desastrosos como, por exemplo, os programas de controle populacional e o apoio à revolução verde. E esses erros contribuíram de alguma forma para o nosso aprendizado e para o que somos hoje como sociedade.

O que extrair dessa história? Talvez uma das mais importantes contribuições da cooperação internacional no Brasil tenha sido o apoio a indivíduos, acadêmicos, organizações e movimentos sociais, para que esses pudessem exercer, de forma independente, a sua ousadia de lutar por direitos, de trazer para o centro do debate temas controversos e difíceis, de dar visibilidade aos excluídos e “invisíveis”, de desafiar normas estabelecidas e, até mesmo, de errar e aprender com seus erros.

Logicamente, esse legado não é um privilégio ou um monopólio da cooperação internacional. É simplesmente uma escolha estratégica que tanto a cooperação internacional quanto o investimento social privado nacional têm a responsabilidade de manter no Brasil do século XXI.

Ana Toni é economista e representante da Fundação Ford no Brasil.

03 de Janeiro de 2010

Palavras chave: cooperação internacional, Organizações não-governamentais, ONGs, Brasil

Anexo 04 – Rio +20

Juntos, mas nem tanto

Thaís Herrero

Do Riocentro às ruas, a sociedade civil esteve em todos os espaços físicos e virtuais da Rio+20, no primeiro evento desse porte desde o advento da web e das redes sociais. ocupou brechas e espalhou sua voz. Mas também se desarticulou e não soube cantar a mesma canção



Foto de Rosilene Miliotti / Imagens do Povo

No Brasil de 1992, de democracia recém-consumada pelas urnas e pela nova Constituição, não se sabia ao certo o que era ser “sociedade civil”. Naquele ano, em particular, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Rio 92, foi uma motivação para que brasileiros e brasileiras se encontrassem na beira da Praia do Flamengo e se redescobrissem como cidadãos, tanto de sua própria terra como do mundo. O Fórum Global, que reuniu 17 mil pessoas paralelamente ao evento das Nações Unidas, abriu o espaço para a troca de ideias e a formação de várias organizações não governamentais.

Vinte anos depois, como se comportou esse grupo? À Rio+20 chegou uma nova sociedade civil. Diferente como o mundo, o Brasil e os problemas que enfrentamos. “Hoje a sociedade civil tem voz, mas tem também responsabilidades e é cobrada”, avalia o ambientalista, consultor e ex-secretário do Meio Ambiente do Estado de São Paulo Fabio Feldmann.

No Rio de Janeiro do século XXI, a pluralidade de bandeiras circulava livremente, como deve ser em uma democracia. No mesmo Aterro do Flamengo de 1992, só a Cúpula dos Povos recebeu 30 mil pessoas por dia. Havia espaço para todos, desde os que colhiam assinaturas para exigir do governo a inclusão da homeopatia nos seguros de saúde até os clássicos ambientalistas.

Essa multiplicidade teve seu ápice na Marcha Global da Cúpula dos Povos. Os organizadores falaram em 80 mil participantes, mas a Polícia Militar insistiu em enxutos 20 mil. Independentemente da quantidade, ali se viu de tudo. Enquanto, em um caminhão de som, agitadores do PSTU gritavam “fora ONGs imperialistas”, a 100 metros dali ativistas do Greenpeace cantavam e dançavam a marchinha do Desmatamento Zero. Mais atrás, feministas cantavam e tocavam tambores floridos. A poucas passadas, já era possível ouvir outro coro. Vinha de um grupo de bolivianos que discursavam sobre a questão migratória.

Para Mario Mantovani, diretor da SOS Mata Atlântica, esse caldeirão misto é o que dá tempero às grandes conferências e encontros, como o Fórum Social Mundial e a Rio+20. “Ver os outros movimentos ativos, as pessoas que erguem o braço e gritam ‘vamos lá’ é o que te faz pensar ‘quero fazer parte disso’. Aqui (no Riocentro) você entra e logo brocha”, diz, enquanto almoça no pavilhão de alimentação – de preços exorbitantes. .



Foto de Dilliany Justino / Imagens do Povo

Pulverização e desencontro

Fica a dúvida se podemos chamar a massa que foi à Marcha Global de crítica. Muitos eram os gritos, mas não havia um sentido comum unindo as vozes. Entre tantas camisas, cada grupo cantava uma canção particular. O movimento Floresta Faz a Diferença bem que tentou: distribuiu camisetas e até criou um sambinha ao estilo “caia na Sapucaí”, mas que ficou restrito a um círculo.

“Quando estive no Fórum Global, em 1992, fiquei apaixonada pelo que vi”, conta Suzana Padua, presidente do Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ). “Havia ali uma vibração diferente. As pessoas se olhavam com esperança e viam o futuro, como se fosse possível salvar o mundo”, conta. Já o que viu na Cúpula e na Marcha na Rio+20 foi um clima de combate e indignação. “Ninguém acredita mais nos governos, mas não sabemos como mudar a situação”, diz.

Em 1992, a mobilização no Fórum Global foi forte porque estava lá toda a sociedade civil: acadêmicos, empresários, ONGs, estudantes, artistas e quem mais não tivesse um crachá para entrar no evento oficial da Rio 92. E, como só as delegações de governo o tinham, o Aterro do Flamengo acolheu as pessoas que se reuniram para ter voz. Era natural esperar que de lá o som saísse em alto e bom tom. Na Praia do Flamengo de 2012 parecia haver um encontro arranjado, no qual os convidados não se empolgavam muito.

Outra marca da Rio+20 foi a quantidade de eventos pela cidade. A oferta era tanta que parecia não haver um ponto comum de encontro. Empresários foram ao Hotel Windsor, acadêmicos e cientistas, à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), e a maioria das ONGs ficou no Aterro do Flamengo. O Forte de Copacabana, o Pôr do Sol e o Museu de Arte Moderna (MAM) também foram locais importantes, cada um, claro, no seu quadrado.

“A Rio+20 foi dispersa. Agora, temos de entender o que aconteceu em cada um desses espaços e tentar articular os resultados”, diz Aron Belinky, coordenador de processos internacionais do Instituto Vitae Civilis. Já Suzana Padua, do IPÊ, acredita que a pulverização teve um ponto positivo: espalhou o debate do desenvolvimento sustentável por toda a cidade.

Sem cor, sem som

As portas do Riocentro desta vez foram abertas à sociedade civil que conseguiu se credenciar. Nos primeiros dias da Conferência, os pavilhões do local eram habitados por manifestantes pacíficos. À medida que o documento final passou a ser definido, vozes indignadas foram surgindo, multiplicando os cartazes e os protestos pelos corredores. “Disseram que a Cúpula não estava repercutindo nas discussões do documento oficial, aí o movimento das ONGs se deu conta de que era hora de fazer barulho no Riocentro”, conta Mantovani.

Poucas manifestações, porém, foram espontâneas em território oficial da ONU. Para protestar era preciso uma autorização, solicitada 24 horas antes. Um grupo de jovens aceitou a burocracia, mas só até certo ponto. No dia 21, eles se reuniram e ergueram o cartaz “O Futuro Que Compramos”. “O documento final parecia atender aos interesses de grandes corporações e não das pessoas”, explica Juliana Russar, coordenadora da

ONG 350.org. O grupo cresceu até 200 pessoas, que decidiram abandonar o barco da Rio+20 de vez. Já que não tinham mais nada a perder, marcharam cantando e quebraram o protocolo. Passaram pelos seguranças e entregaram seus crachás. ([Assista ao vídeo](#))

Hoje, qualquer um é fotógrafo, cineasta, editor de imagens, disseminador de informação. A internet e as tecnologias democratizaram a divulgação de qualquer informação”, diz Cássio Martinho, coordenador da Escola de Ativismo. O perigo? Não sabemos o que fazer e filtrar tudo o que chega até nós. “Há algumas décadas, corríamos o risco de sofrer de inanição de informação. Agora, o risco é a indigestão”, conclui Mantovani.



Foto de F Rodrigues / Imagens do Povo

Anexo 05 – Legislação do Terceiro Setor

Legislação

Neste espaço você encontrará, em ordem alfabética de assunto, as normas aplicadas ao Terceiro Setor.

Clique no link para abrir o arquivo:

Assistência Social

I. Constituição Federal, artigos 203 e 204:

[Constituição Federal](#)

II. Lei Orgânica da Assistência Social:

[Lei 8.742 de 7 de dezembro de 1993](#)

III. Entidades e organizações de assistência social:

[Decreto 6.308 de 14 de dezembro de 2007](#)

IV. Processo de escolha dos representantes do Conselho Nacional de Assistência Social:

[Decreto 5.003 de 4 de março de 2004](#)

V. Certificação das Entidades beneficentes

[Lei 12.101 de 27 de novembro de 2009](#)

VI. Regulamenta a Lei 12.101/2009

[Decreto n. 7237 de 20 de julho de 2010](#)

Audiovisuais

I. Fomento à atividade audiovisual:

[Lei 8.695 de 20 de julho de 1993](#)

II. Regulamentação da lei dos audiovisuais e criação de mecanismos de fomento à atividade

[Decreto 6.304 de 12 de dezembro de 2007](#)

Associações

I. Liberdade de Associação

Constituição Federal – Artigo 5

II. Código Civil

[Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 – artigos 53 a 61](#)

Auxílios e Subvenções

I. Normas de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados e Municípios

[Lei 4.320 de 17 de março de 1964](#)

Fundações

I. Atribuições do Ministério Público

[Constituição Federal – artigos 127 e 129](#)

II. Lei Orgânica do Ministério Público

[Lei 8.625 de 12 de fevereiro de 1993](#)

III. Manual de Atuação Funcional dos Membros do Ministério Público do Estado de São Paulo

[Ato Normativo n. 168/98 - PGJ – CGMP](#)

IV. Código Civil – Fundações

[Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 – artigos 62 a 69](#)

V. Código de Processo Civil - Organização e Fiscalização das Fundações

[Lei 5.869 de 11 de janeiro de 1973 – artigos 1.199 a 1204](#)

Fundo Nacional de Apoio à Criança e ao Adolescente

I. Estatuto da Criança e do Adolescente

[Lei 8.069 de 13 de julho de 1990 – artigos 1, 2 e 260](#)

II. Limite de dedução do Imposto de Renda

[Decreto 794 de 5 de abril de 1993](#)

III. Conselho Nacional do Direito da Criança e do Adolescente – Conanda

[Decreto 5.089 de 20 de maio de 2004](#)

[Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 – artigos 53 a 61](#)

Auxílios e Subvenções

I. Normas de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados e Municípios

[Lei 4.320 de 17 de março de 1964](#)

Fundações

I. Atribuições do Ministério Público

[Constituição Federal – artigos 127 e 129](#)

II. Lei Orgânica do Ministério Público

[Lei 8.625 de 12 de fevereiro de 1993](#)

III. Manual de Atuação Funcional dos Membros do Ministério Público do Estado de São Paulo

[Ato Normativo n. 168/98 - PGJ – CGMP](#)

IV. Código Civil – Fundações

[Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 – artigos 62 a 69](#)

V. Código de Processo Civil - Organização e Fiscalização das Fundações

[Lei 5.869 de 11 de janeiro de 1973 – artigos 1.199 a 1204](#)

Fundo Nacional de Apoio à Criança e ao Adolescente

I. Estatuto da Criança e do Adolescente

[Lei 8.069 de 13 de julho de 1990 – artigos 1, 2 e 260](#)

II. Limite de dedução do Imposto de Renda

[Decreto 794 de 5 de abril de 1993](#)

III. Conselho Nacional do Direito da Criança e do Adolescente – Conanda

[Decreto 5.089 de 20 de maio de 2004](#)

Imunidade Tributária

I. Limitação ao Poder de Tributar

[Constituição Federal - artigo 150](#)

II. Limitação da Competência Tributária

[Lei 5.172 de 25 de novembro de 1966 \(CTN\) – artigos 9 a 15](#)

Lei Rouanet

I. Lei Rouanet – Programa Nacional de Apoio à Cultura

[Lei 8.313 de 23 de dezembro de 1991](#)

II. Procedimentos para acompanhamento, controle e avaliação para utilização de benefícios fiscais instituídos pela Lei Rouanet

[Instrução Normativa Conjunta MINC-MF n. 1 de 13 de junho de 1995](#)

Licitações

I. Normas de licitação e contratos da Administração Pública

[Lei. 8.666 de 21 de junho 1993](#)

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP

I. Qualificação de entidades como OSCIP

[Lei 9.790 de 23 de março de 1999](#)

II. Regulamentação da qualificação

[Decreto 3.100 de 30 de junho de 1999](#)

Organizações Sociais

I. Qualificação de entidades como Organizações Sociais

[Lei, 9.637 de 15 de maio de 1998](#)

Seguridade Social

I. Fundamentos da Seguridade Social

[Constituição Federal – artigos 194 e 195](#)

II. Organização da Seguridade Social e Plano de Custeio

[Lei 8.212 de 24 de julho de 1991](#)

III. Isenção – Regulamento da Previdência Social

a. [Decreto 3048 de 6 de maio de 1999](#)

b. [Lei Complementar n. 70 de 30 de dezembro de 1991](#)

Serviço Voluntário

I. Serviço Voluntário

[Lei 9.608 de 18 de fevereiro de 1998](#)

Utilidade Pública

I. Regras para as sociedades declaradas de Utilidade Pública

[Lei n. 91 de 28 de agosto de 1935](#)

II. Regulamentação da lei n. 91/1935

[Decreto n. 50.517 de 2 de maio de 1971](#)

III. Distribuição Gratuita de Prêmios

[Le 5.768 de 20 de dezembro de 1971](#)

IV. Regulamentação da lei 5.768/71

[Decreto n. 70.951 de 9 de agosto de 1972](#)

Anexo 06 – Lei das OSCIPS

Introdução | Formas Associativas | Títulos e certificados
Lei Nº 9637/99 | Regime tributário

IV – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP's (Lei nº 9.790/99)

A Lei nº 9.790/99, também denominada Lei do Terceiro Setor, estabeleceu uma nova disciplina jurídica às entidades (associações, sociedades civis e fundações) sem fins lucrativos, possibilitando a sua qualificação, pelo Poder Público, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP's, bem como a possibilidade de firmar, com os governos federal, estadual e municipal, acordos de cooperação denominados termos de parceria.

A referida lei engloba todas as entidades que apresentam objetivos sociais no campo da assistência social, cultura, educação, saúde, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia, além da defesa, preservação e conservação do meio ambiente.

Assim, nos termos do artigo 1º, podem qualificar-se como OSCIP, *as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos na Lei*. Considerando-se sem fins lucrativos, a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

O artigo 2º estabelece, por um critério negativo, quais as entidades que não podem ser qualificadas como OSCIP. Segundo o entendimento doutrinário, essa relação é taxativa, não se permitindo incluir mais nenhuma espécie de entidade:

- as sociedades comerciais;
- os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- as entidades e empresas que comercializam planos de

- saúde e assemelhados;
- as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- as Organizações Sociais;
- as cooperativas;
- as fundações públicas;
- as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
- as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

O artigo 3º determina que a qualificação como OSCIP será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenha pelo menos uma das seguintes finalidades:

- promoção da assistência social;
- promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- promoção gratuita da educação;
- promoção gratuita da saúde;
- promoção da segurança alimentar e nutricional;
- defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- promoção do voluntariado;
- promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de Interesse suplementar;
- promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades ora mencionadas.

Atendido um dos objetivos sociais acima citados, para qualificação como OSCIP é necessário estar expressamente disposto no estatuto social sobre:

- a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

- a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade.
- a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta.
- a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída de OSCIP, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada na Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;
- a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade, que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente à sua área de atuação;
- as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão no mínimo:
 - a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;
 - que se dê publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;
 - a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento;
 - a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas OSCIP será feita nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Como se pode verificar, a lei permitiu expressamente a remuneração aos dirigentes, de forma totalmente inovadora, sem estabelecer limites máximos para tal remuneração, apenas estabelecendo como parâmetro o critério do valor de mercado.

Além dessa inovação, a lei trouxe como outra grande novidade, a formação de parcerias entre as entidades qualificadas como OSCIP e o Poder Público, sob a ótica dos princípios da transparência a, competição, cooperação e parceria, sendo dispensada a licitação.

Uma vez qualificada como OSCIP, a entidade poderá firmar termo de parceria com o Poder Público para fomento de suas atividades, sendo necessário apenas o seu reconhecimento pelo Ministério da Justiça estando, portanto, dispensada a Declaração de Utilidade

Pública e o Registro no CNAS.

a) Regime da OSCIP X Regime antigo

	Vantagens	Desvantagens
Regime de OSCIP	Possibilidade de remunerar diretores	Dúvida: garantia de imunidade permanece
-	Dispensa dos Registros no CNAS e Declaração de Utilidade Pública	-
-	Firmar termos de parceria	Perda dos benefícios fiscais: doações dedutíveis do IR, isenção do FGTS e da quota patronal do INSS
Regime antigo	Isenção para o FGTS	Convênios com Poder Público: proibição?
-	Benefícios fiscais por meio da Lei de Rouanet	-
-	Doações dedutíveis do IR	-
-	Isenção da quota patronal para o INSS	-
-	Convênios com o Poder Público	-

As entidades podem optar pela qualificação como OSCIP simultaneamente à qualificação anteriormente prevista na legislação, pelo prazo de dois anos, a contar da edição da Lei nº 9.790/99, ou seja, até março de 2001. Findo este prazo, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação como OSCIP deverá optar por esse regime, o que implicará na renúncia automática das qualificações anteriores. Caso contrário, a entidade perderá automaticamente a qualificação como OSCIP.

Anexo 07 – Deficiência Auditiva

Deficiência auditiva atinge 9,8 milhões de brasileiros

13 de Abril de 2012 08:41

www.winaudio.com.br

TAMANHO DO TEXTO A+ A-



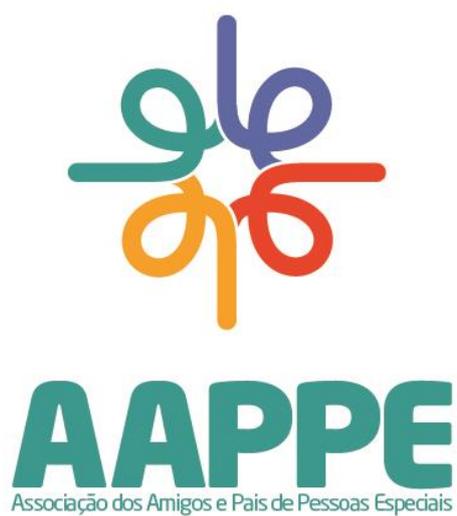
Segundo censo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE, 9,8 milhões de brasileiros possuem deficiência auditiva, o que representa 5,2% da população brasileira. Deste total 2,6 milhões são surdos e 7,2 milhões apresentam grande dificuldade para ouvir. Já, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (2011) 28 milhões de brasileiros possuem algum tipo de problema auditivo, o que revela um quadro no qual 14,8% do total de 190 milhões de brasileiros, possuem problemas ligados à audição.

Pesquisas também apontam que o número de deficientes auditivos no Brasil deve somente crescer. Pois, além do aumento da população idosa no país, apontado pelo censo do IBGE de 2010, as deficiências auditivas, que poderiam ser reversíveis se constadas até 06 meses de idade, no Brasil, porém, apesar da obrigatoriedade do teste da orelhinha, são constadas a partir de 04 anos, idade considerada tardia pelos médicos. Outra pesquisa realizada no Rio de Janeiro em 2010 afirma que cerca de 20% das crianças com idade pré-escolar possuem algum grau de deficiência auditiva, porém não identificada.

á, segundo a Sociedade Brasileira de Otologia - SBO, cerca de 15% a 20% da população no país tem zumbido, sintoma que indica perda auditiva. Destes, apenas 15% se sentem incomodados com o barulho e procuram ajuda médica. A entidade também aponta que cerca de 30% a 35% das perdas de audição são creditadas à exposição a sons intensos, sejam eles em ambientes profissional ou em lazer (como shows ou aparelhos eletrônicos).

As Academias Americanas de Audiologia, Otorrinolaringologia e Pediatria afirmam que aproximadamente 0,1% das crianças no mundo nascem com deficiência auditiva severa e profunda. Nas crianças até dois anos, a surdez pode ser causada por meningite bacteriana ou virótica (a maior causa de surdez no Brasil, segundo o Instituto Nacional de Educação para Surdos);

Anexo 8 Relatório das Atividades da AAPPE



Relatório Anual de Atividades 2011

Maceió-AL

Abril/2011

INTRODUÇÃO

A AAPPE – Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais é uma organização beneficente, Utilidade Pública Federal, fundada em 28 de fevereiro de 1987, em Maceió-AL. Sua missão é a inclusão e cidadania das pessoas com deficiência.

Nosso Centro de Educação Bilingue Antônio Gladston visa proporcionar educação de qualidade para pessoas surdas e/ou com múltiplas deficiências trabalhando os aspectos cognitivos, psicomotor, psicossocial, cultural e linguístico, desenvolvendo suas habilidades e competências, visando sua inserção no mercado de trabalho e inclusão social.

Da cultura ao esporte a AAPPE promove a participação coletiva e a socialização de seus beneficiários no âmbito escolar e na comunidade através de atividades esportivas (natação, futebol, karatê, capoeira) e culturais (teatro, coral, poesia, contação de história).

No mercado de trabalho para surdos, a AAPPE foi pioneira e desde 1999, recruta, seleciona, capacita, encaminha e acompanha. Além de promover a acessibilidade dos surdos e ouvintes, através do ensino da Libras – língua brasileira de sinais em empresas públicas e privadas.

Em convênio com o SUS, a AAPPE atende gratuitamente as pessoas com deficiência e população de baixa renda, em geral, com uma equipe multidisciplinar formada por médicos e terapeutas que, oferecem seus serviços em diversas áreas: diagnósticos auditivos, consultas médicas especializadas, reabilitação terapêutica á pessoas com deficiência e a comunidade em geral.

A AAPPE conta com as seguintes categorias médicas: Clínico geral, neurologista, neuropediatra, otorrinolaringologista, pediatra e psiquiatria. Os diagnósticos são: e realização de avaliação audiológica por meio dos seguintes exames: avaliação comportamental; audiometria tonal; audiometria vocal (SRT, IPRF, e SDT); audiometria condicionada com reforço visual; audiometria ocupacional;

emissões otoacústicas (E.O.A)/ teste da orelhinha; imitanciometria e BERA eletroencefalograma.

Atualmente a AAPPE é constituída por seis unidades em Maceió, 1 no Município de Santana do Ipanema, abrangendo 14 municípios da região (médio sertão alagoano) e 1 no Município em Penedo também abrangendo outras localidades do entorno, no Baixo São Francisco.

1. OBJETIVOS

1.1. Geral

- Cumprir sua missão na integralidade alinhada com seus valores

1.2. Específicos

- Promover, discutir e defender os direitos das pessoas com deficiência, principalmente no acesso e bens e serviços de saúde;
- Fortalecer toda e qualquer iniciativa em prol do desenvolvimento e da reabilitação e inclusão das pessoas com deficiência;
- Contribuir e participar na elaboração e execução, de políticas públicas voltadas para a garantia dos direitos das pessoas com deficiência à educação, saúde e assistência social;
- Desenvolver serviços, programas e projetos inovadores, de qualidade que atendam as demandas do seu público direto e da sociedade em geral;

2. DADOS DAS UNIDADES

Razão Social: Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais

- **Nome Fantasia:** AAPPE Centro de Estimulação Neurosensorial
CNPJ: 24.479.149/0001-63
Endereço: Rua Maria Breda, s/n – Jatiúca - CEP: 57.036-280 – Maceió – Alagoas. Tel.: (82) 9331-0028 / 3377-1510
- **Nome Fantasia:** AAPPE – Centro de Medicina e Reabilitação
CNPJ: 24.479.149/0004-06

Endereço: Rua Santo Antônio, 01 – Tabuleiro dos Martins - CEP: 57.060-340
– Maceió – Alagoas. Tel.: (82) 9331-9280 / 3324-4023

- **Nome Fantasia:** AAPPE - Centro de Medicina e Fonoaudiologia

CNPJ: 24.479.149/0005-97

Endereço: Avenida Dr. Antônio Gomes de Barros, 742 – Jatiúca - CEP:
57.036-000 – Maceió – Alagoas. Tel.: (82) 9331-7404 / 3377-1326

- **Nome Fantasia:** AAPPE - Centro Educacional Especializado Antônio Gladston

CNPJ: 24.479.149/0006-78

Endereço: Rua Professor Aurino Maciel, 117 – Farol- CEP: 57.051-540–
Maceió – Alagoas. Tel.: (82) 9331-9280 / 3202-7161

- **Nome Fantasia:** AAPPE - Clínica de Estimulação Neurossensorial Dr. Alexandre Cerqueira

CNPJ: 24.479.149/0002-44

Endereço: Rodovia Engenheiro Joaquim Gonçalves, 111 – Santa Luzia -
CEP: 57.000.200 – Penedo – Alagoas. Tel.: (82) 9331-9008 / 3551-2086

- **Nome Fantasia:** AAPPE – Centro de Medicina e Reabilitação

CNPJ: 24.479.149/0003-25

Endereço: Rua Presidente Kennedy, 92 – Monumento - CEP: 57.500-000 -
Santana do Ipanema – Alagoas. Tel.: (82) 9331-1394 / 3621-1314

- **Nome Fantasia:** IRES – Instituto Bilingue de Qualificação e Referência em Surdez

Endereço: Rua Hamilton de Barros de Soutinho, 939, Jatiúca – Maceió/AL,
CEP: 57035-690. Tel. (82) 9331-5526 / 3327-9606;

- **Unidade Crescer**

CNPJ 08.293.364/0002-08

**Centro de Atendimento Especializado Crescer de Colônia Leopoldina
LTDA-EPP**

Rua Barão Jose MigueL, 104, Farol, CEP: 57.055-160 -Tel.: (82) 3338-9401

SAÚDE

+ de 24.800 procedimentos/mês

- ✓ Maceió 19.798 procedimentos/mês;
- ✓ Penedo 3.368 procedimentos/mês;
- ✓ Santana do Ipanema 1.728 procedimentos/mês.



TELEMARKETING

- ✓ 1.400 doadores fixos;
- ✓ 473 Doadores eventuais.

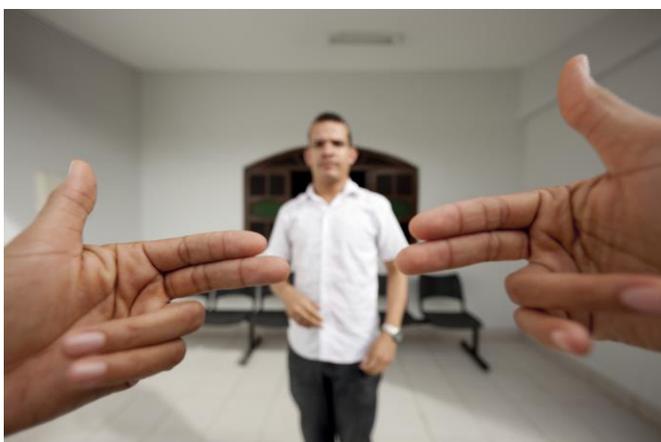


LIBRAS

Qualificação, Formação de Instrutores e Intérprete de LIBRAS desde 1996.

+ de 6.000 pessoas

- ✓ 20 oficinas de libras em contação de histórias em libras;
- ✓ 20 turmas de língua de sinais (Modulo I e II);
- ✓ 4 turmas para familiares de surdos.



EDUCAÇÃO

108 alunos

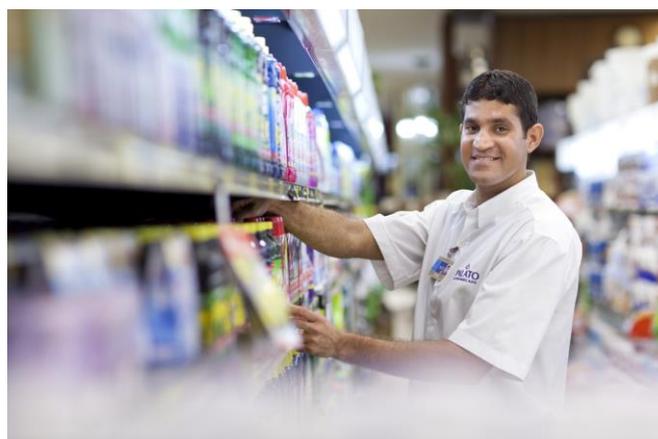
- ✓ *EJA (Educação de jovens e adultos);*
- ✓ *AEE (Atendimento educacional especializado);*
- ✓ *PEF (Programa educacional funcional).*



MERCADO DE TRABALHO

+ de 4.000 surdos encaminhados

+ de 600 surdos empregados



PROJETOS

2610 Beneficiados

Nossos principais projetos em 2011:

- ✓ *Projeto de realização de oficinas artesanais para familiares e usuários;*
- ✓ *Projeto para Implantação de Ações de Prevenção, Diagnostico e Reabilitação Auditiva em Alagoas;*
- ✓ *Projeto Esporte sem Barreiras;*
- ✓ *Projeto Era uma Vez um Povo.*



- Pessoas com deficiência auditiva, visual, motora, intelectual e/ou com múltiplas deficiências, de ambos os sexos, com idade cronológica compreendida entre 0 a 100 anos;
- Comunidade Surda;
- Familiares e comunidade em geral.

2.1. Perfil Sócio-Econômico

O perfil sócio-econômico da população assistida pela AAPPE é caracterizado por pessoas CARENTES, que sobrevivem com uma renda mensal em torno de 1 (um) salário mínimo.

Considerando que não se inclui como renda salarial os benefícios concedidos a pessoas com deficiência – BPC (Benefício de Prestação Continuada) e nem os programas de governo como, por exemplo, Bolsa Família, entre outros benefícios assistenciais.

2.2. Equipe Técnica Multidisciplinar

- Assistentes Sociais: 08 (oito)
- Psicólogo: 13 (treze)
- Terapeuta Ocupacional: 09 (nove)
- Fonoaudiólogos: 10 (dez)
- Pedagogo/Psicopedagogo: 10 (dez)
- Fisioterapeuta: 07 (sete)
- Neuropediatra: 04 (quatro)
- Pediatras: 03 (três)
- Otorrinolaringologista: 01 (um)
- Psiquiatra: 02 (dois)
- Clínico Geral: 01 (um)

3. PROJETOS E PARCERIAS DESENVOLVIDAS

- Projeto de Inclusão Social das Pessoas com Deficiência do Médio Sertão Alagoano (emenda parlamentar de 2009, aguardando repasse financeiro do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome – MDS);
- Projeto para adequação do espaço físico, e aquisição de equipamentos e materiais permanentes (emenda parlamentar, 2010, junto ao FNS – Fundo Nacional de Saúde, aguardando parecer);
- Projeto de oficinas artesanais direcionadas a integração, família e filhos com deficiência – financiado pelo CMDCA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Santana do Ipanema. (a ser renovado e avaliado para 2012);
- Projeto para Implantação de Ações de Prevenção, Diagnóstico e Reabilitação Auditiva em Alagoas, em parceria com a Secretaria de Saúde do Estado. Tem por objetivo, contribuir para a municipalização e regionalização da política de saúde auditiva em diversos municípios alagoanos, proporcionando acesso à população residente em municípios distantes, a serviços de diagnósticos auditivos, orientações, encaminhamentos e reabilitação auditiva;
- Projeto “Era uma vez um povo...”, parceria com o Programa BNB Cultura e o BNDES. Promove a acessibilidade dos surdos à cultura e ao folclore nordestino através da contação de histórias populares em LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais ;
- Projeto Esporte sem Barreiras - prática semanal de esportes e jogos na praia. O objetivo é aliar educação, saúde, esporte e lazer por meio de práticas esportivas, engloba mais um mecanismo de estimulação para o desenvolvimento neuropsicomotor. Utiliza a prática esportiva e lúdica em ambientes naturais, funciona também como mecanismo de estimulação

para o desenvolvimento neuropsicomotor de pacientes que apresentam deficiência múltipla e surdez. O projeto proporciona aos familiares e filhos a oportunidade do lazer na praia, a maioria reside em bairros distantes e diversas modalidades esportivas tais como: vôlei, futvôlei, atletismo, natação, futebol de areia, etc.

3.1. Parceiros Fixos

- Secretaria Municipal de Saúde de Maceió (Maceió, Penedo e Santana do Ipanema);
- Secretaria Municipal de Assistência Social;
- Hapvida Saúde;
- Usinas (Cachoeira, Marituba e Caeté);
- FITS (Faculdade Integrada Tiradentes);
- TRT – Tribunal Regional do Trabalho de Alagoas;
- Secretaria de Estado de Agricultura de Alagoas (Programa do Leite);
- Serviço Social do Comércio – SESC/AL (Programa Mesa Brasil).

3.2. Parceiros Não-Fixos

- Secretaria de Estado da Saúde;
- Secretaria Municipal de Trabalho, Habitação e Assistência Social – SEMTHAS;
- Secretaria Municipal de Agricultura;
- Secretaria Municipal de Assistência Social;
- Secretaria Municipal de Saúde;
- Secretaria Municipal de Educação;
- Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Penedo – Sindspem;
- Instituição Nacional do Seguro Social – INSS;
- Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA;
- Conselho Regional de Fonoaudiologia - Crefono 4;
- Universidade de Ciências da Saúde de Alagoas - Uncisal;

- Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas - Adefal;
- Associação Atlética do Banco do Brasil de Santana do Ipanema – AABB;
- Gás de Alagoas - Algás;
- Ministério Público;
- Conselho Tutelar;
- Fundação Casa Verde;
- Casa do Menor São Miguel Arcanjo;
- Colégio Santa Úrsula;
- Colégio Sagrado Coração de Jesus;
- Colégio Diocesano de Penedo;
- Escola Estadual Ernani Mero;
- Fundo Canadá;
- Unicred – Instituição Financeira Cooperativa (Unidade Maceió);
- Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE/PENEDO;
- Associação Comercial de Santana do Ipanema;
- Pessoas físicas (pais de usuários, empresários entre outros).

4. INDICADORES SOCIAIS

No Brasil as políticas públicas de saúde concedidas gratuitamente à população se dão através do Sistema Único de Saúde (SUS). Os diversos atendimentos especializados para pessoas com deficiência ocorrem através de programas e portarias específicas, de acordo com o tipo de deficiência, criados pelo Ministério da Saúde e geridos pelos municípios. Estes serviços devem ser prestados aos usuários por Instituições Hospitalares e de Ensino, Instituições Municipais, Estaduais e Privadas. Historicamente as Organizações Não Governamentais (ONG`s) representativas na defesa dos direitos das pessoas com deficiência, tornaram-se referência nesse tipo de atendimento e conseqüentemente parceiras do governo na execução dessas políticas públicas de saúde, na condição de prestadoras de serviço, uma vez que, os serviços públicos se mostram insuficientes para atenderem a toda demanda. De acordo com os números da Organização Mundial de Saúde e do último Censo do IBGE de 2000, 17% da população brasileira apresenta algum tipo de

deficiência, sendo que 55% desse percentual se refere às deficiências intelectuais. O Estado de Alagoas que está situado na região nordeste do Brasil se destaca como detentor dos maiores índices de pobreza, analfabetismo, desemprego e índices referentes à saúde mental acima da média, fugindo aos padrões estabelecidos pela OMS.

5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

AAPPE MACEIÓ (Unidades Jatiúca, Farol e Tabuleiro dos Martins) E INTERIOR (Santana do Ipanema e Penedo)

- Em 2011 foram realizados passeios terapêuticos com os pacientes atendidos no programa Neurosensorial durante o mês de janeiro (férias escolares), ao Haras, antigo Palácio do Governo, visita à Biblioteca – SESC e Mostra de filme – Cine SESI, passeio de tirolesa, e participação na V Bienal do Livro;
- Parcerias com universidades públicas e privadas, utilizando a AAPPE como campo de Estágio para o curso de Serviço Social da Universidade Federal de Alagoas – UFAL e da Faculdade Integrada Tiradentes – FITS;
- Atividades festivas e oficinas terapêuticas em datas comemorativas e Participação no Desfile do dia 7 de Setembro (Penedo);
- Serviços de orientações periódicas ao nosso público-alvo, podendo ser citadas: Conscientização e esclarecimento quanto à distribuição e importância da Higiene Ambiental, importância da Higiene Bucal, Palestra sobre Drogas em parceria com a entidade “Casa Verde”, Dia Internacional contra Discriminação Racial e Dia Mundial da Água, O Benefício de Prestação Continuada –BPC, Violência Doméstica, Desmistificando a Dislexia, A Importância da Auto-estima no desenvolvimento cognitivo e emocional da criança e A Importância do Brinquedo e do brincar para as crianças;
- Produção de reuniões temáticas mensais com os pais/ responsáveis a fim de torná-los efetivos co-terapeutas e responsáveis no desenvolvimento dos pacientes atendidos. Dentre os diversos temas foram abordados: Problemas na fala, Sexualidade e Negligência, Rotina Institucional, Acidentes domésticos, Saúde Auditiva e Evasão Escolar;

- Manutenção de grupos de apoio psicológico diário aos pais/ responsáveis pelos pacientes atendidos nas unidades de saúde da AAPPE, objetivando minimizar questões afetivas advindas do ambiente familiar que comumente impossibilitam ou dificultam o sucesso terapêutico;
- Viabilidade e entrega de cadeiras de rodas adaptadas;
- III Caminhada de Mobilização pelo Dia da Pessoa com Deficiência no Sertão Alagoano;
- I Noite Dançante Beneficente. O projeto surgiu com a intenção de mobilizar a sociedade e dar visibilidade às ações da instituição em prol das necessidades das pessoas com deficiência que vivem no sertão. O evento que contou com o apoio da sociedade foi bem recebido e passou a fazer parte da programação anual da instituição e da cidade para o ano de 2012.

6. ATIVIDADES

5.1. Saúde

Ser referência no atendimento ao deficiente é resultado de um trabalho de excelência e qualidade, aliado à dedicação de uma equipe multidisciplinar, composta por fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais, psicólogos (para os usuários e familiares e/ou cuidadores), fisioterapeutas, assistentes sociais e pedagogos e/ou psicopedagogos. Possui ainda uma equipe para realização de consultas médicas especializadas (neurologia, psiquiatria, otorrinolaringologia, pediatria e clínica geral).

A oferta desses serviços tem como principal meta a habilitação e reabilitação integral da pessoa com deficiência, enfatizando a importância da família no processo terapêutico e contribuindo para uma melhor qualidade de vida dos usuários.

Considerando as Portarias GM/MS nº 2.073, de 28 de setembro de 2004, que institui a Política Nacional de Atenção à Saúde Auditiva e SAS/ 587 e 589 de 7 de outubro de 2004 e de Reabilitação em Deficiência Mental ou Autismo, nº1635 de 12 de setembro de 2002 e reconhecendo a necessidade de regulamentar a atenção às pessoas

com deficiência no Estado de Alagoas, a AAPPE desenvolve atividades de prevenção e reabilitação neurossensorial de pessoas com deficiência auditiva, visual, motora, intelectual e/ ou com múltiplas deficiências , diagnósticos auditivos e neurológicos, em parceria com o Sistema Único de Saúde – SUS.

5.1.1. Números de Procedimentos Realizados em 2011 - Setor Auditivo

- 12.722 Avaliações audiológicas (audiometria tonal, logaudiometria, emissões otoacústicas evocadas transientes por produto de distorção, imitanciometria, bera);
- 1.200 Consultas especializadas em Otorrinolaringologia;
- 522 terapia fonoaudiológica individual;
- 40 remoção de cerúmen de conduto auditivo externo uni/bilateral.

5.1.2. Números de Procedimentos Realizados em 2011 - Setor de Reabilitação do Desenvolvimento Neuropsicomotor

- 512 Testes de psicodiagnósticos;
- 4.800 consultas médicas básicas (clínica médica e pediatria);
- 4.929 atendimentos de profissionais de nível superior não médico;
- 1.479 consultas especializadas em Neurologia;
- 10.018 terapias em grupo;
- 31.235 terapias individuais;
- 198.544 estimulação neurossensorial.

5.1.3. Caracterização dos atendimentos

- Nº de beneficiários atendidos de forma gratuita: 18.792
- Nº de beneficiários atendidos de forma parcialmente gratuita: 0
- Nº de beneficiários não gratuitos: 1.120
- Nº total de beneficiários: 19.912
- Percentual da gratuidade parcial: 0.0%

5.2. Assistência Social

A Assistência Social é definida de acordo com o Artigo 1º da LOAS como direito do cidadão e dever do estado, política de

Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade para garantir o atendimento às necessidades básicas.

Juntamente com a saúde e a previdência social, a Assistência Social se constitui enquanto política pública inserida na Seguridade Social e, portanto se estabelece enquanto direito do cidadão e dever do estado. Ao ser aprovado este aparato jurídico buscava-se sinalizar a superação da Assistência Social enquanto benemerência, assistencialismo e para a sua afirmação como política social.

O setor ainda realiza distribuição de doações aos usuários e seus familiares de gêneros alimentícios e produtos não-perecíveis em parceria com o Serviço Social do Comércio - SESC – Mesa Brasil, Secretaria de Agricultura de Santana do Ipanema e o Programa de Assistência do Leite, como forma de amenizar a vulnerabilidade socioeconômica em que se encontram os usuários.

No que se refere à particularidade do Serviço Social da AAPPE, busca-se atuar por meio da promoção da cidadania, na execução das políticas públicas e os direitos sociais, na possibilidade de superar a exclusão social, como preconiza a Constituição Federal 88 em seu art. 227 que estabelece “[...] criação de programas de prevenção e atendimento especializado para as pessoas com deficiência física, sensorial ou mental, bem como, de integração social do adolescente com deficiência, mediante o treinamento e convivência, e a facilitação dos bens e serviços coletivos”.

Nessa direção, a AAPPE promove o amparo e defesa da pessoa humana com a finalidade de sua inclusão social, garantindo e priorizando a Assistência Social para pessoa com múltiplas deficiências,

oferecendo serviços às famílias e a sociedade civil organizada, principalmente aqueles usuários que estão em situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social.

Nesse contexto, as ações desenvolvidas pelo setor de serviço social na AAPPE se direcionam para:

- Socialização de Informações aos seus usuários e familiares;
 - Realização de visitas domiciliares;
 - Abordagem individual e coletiva;
 - Avaliação Social;
 - Oficinas temáticas relacionadas aos direitos sociais;
 - Palestras sócio-educativas;
 - Reuniões com os pais e/ou responsáveis pelos usuários;
 - Encaminhamentos aos serviços externos de acordo com a demanda apresentada pelos usuários;
 - Orientação sobre os benefícios sociais;
 - Encaminhamentos para a concessão e renovação das carteiras de transportes especial municipal, intermunicipal, interestadual;
-
- Acompanhamento junto à rede de serviços voltados a pessoa com deficiência (INSS; SEMAS; SEADES; SMS; UNCISAL; CAPS; CAPSI; dentre outros);
 - Desenvolvimento de ações sócio-educativas e culturais com os usuários e seus familiares;
 - Acompanhar, avaliar planos, programas, projetos sociais e intervenção profissional com base em indicadores sociais, políticos, culturais e econômicos;
 - Coordenar estágios: curricular e extracurricular, dentre outros.

Vale ressaltar a participação política e contributiva da AAPPE, que possui representação e participação efetiva dos seus colaboradores

nos Conselhos Municipais dos Direitos da Pessoa com Deficiência, de Assistência Social e dos Direitos da Criança e do Adolescente; Conselho Estadual de Assistência Social – CEAS; Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente – CEDCA, Conselho Estadual de Saúde, Conselho Estadual da Pessoa com Deficiência e Nucleo das

Minorias. A AAPPE valoriza e se empenha em participar desses Conselhos de Direitos que considera e reconhece como espaços deliberativos, decisórios e representativos das demandas e defesa dos direitos dos cidadãos.

5.2.1. Números de procedimentos realizados pela Assistência Social

- Total de Atendimentos: 5.090;
- Entrevistas Sociais: 400;
- Realização de visitas domiciliares periódicas- 40;
- Plantão Social (BPC, Bolsa Família, Direitos, Legislação Social, Carteira de Transporte Especial, encaminhamentos, dentre outras): 3.685.

5.3. Educação

O Centro Educacional Bilíngue Antônio Gladston da AAPPE, iniciou suas atividades em 1994, como instrumento de atenção pedagógica e administrativa. Essa foi a primeira demanda dos pais que viam na educação a esperança de um futuro melhor para seus filhos.

Tem como princípio promover educação de qualidade para pessoas surdas e/ou com múltiplas deficiências através da construção de conceitos segundo Vygotsky, e da alfabetização de adultos baseada em Paulo Freire.

O Centro entende que a escolaridade é pré-condição para a inclusão e empregabilidade e visa desenvolver um trabalho educacional participativo, integrado e com o compromisso de priorizar e melhorar a construção do conhecimento de pessoas surdas e/ou com múltiplas deficiências numa visão de autonomia, auto-confiança e dignidade. A AAPPE presta serviço de educação com intuito de estender a todos os seus alunos, o conhecimento elaborado e sistematizado, fundamental

para que as pessoas tenham maior liberdade de ação pela assimilação e internalização do conhecimento. A organização acredita que é pela educação que o indivíduo se apropria das características do gênero humano. Também são desenvolvidos trabalhos direcionados a jovens e adultos com deficiência. Atendeu em 2011, 108 educandos, prestando atendimento na área pedagógica nas seguintes turmas: EJA (Educação de Jovens e Adultos), AEE (Atendimento Educacional Especializado) e PEF (Programa Educacional Funcional). Dividimos as turmas de Atendimento Educacional Especializado (AEE) por idade, ficando divididas da seguinte forma: AEE I – idade de 5 a 10 anos, AEE II – idade de 10 a 15 anos e AEE III - acima de 15 anos. As turmas do PEF ficaram assim divididas: PEF idade infantil e PEF idade adulta. A turma da EJA atende jovens a partir de 15 anos que por diferentes motivos tiveram seus estudos interrompidos no início da vida escolar em idade correta e resolvem retomar fora da faixa etária. Em todas as turmas trabalhamos a LIBRAS (Língua de Sinais) e o Português (Língua portuguesa), baseados numa metodologia bilíngüe. Todos os alunos constam no livro de matrícula e nos diários de classes dos professores. O Centro ainda realiza atividades que promovem participação coletiva e a socialização de pessoas surdas e/ou com múltiplas deficiências no âmbito escolar e na comunidade através de: Oficinas Informativas, Atividades Esportivas, Oficinas de Informática, Oficinas de Reciclagem, Oficinas com o Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência (PROERD) da Polícia Militar de Alagoas, Grupo de Dança, Passeios pedagógicos e intercâmbio com outras escolas, proporcionando para os educandos conhecimento e contato direto com o mundo cultural. Enfatizando também as comemorações festivas do calendário anual: Páscoa, Dia das mães, São João, Dia dos Pais, Dia do surdo, Dia das Crianças, Natal, com a participação de seus familiares. O trabalho também é voltado para as famílias, através da oferta do curso de LIBRAS, para garantia da acessibilidade do surdo no seio familiar; de reuniões mensais onde trabalhamos com diferentes profissionais e temas; atendimento psicológico, através de terapias em grupo. Em 2011 tivemos o total de 54 participantes no curso de LIBRAS para as famílias, sendo 48 do sexo feminino e 6 do sexo masculino. Nossa proposta também é estender nosso trabalho ao ensino regular

onde nossos educandos estão incluídos, trabalhando em parceria para uma inclusão de sucesso juntamente com a área da psicologia, fonoaudiologia, serviço social e outros atendimentos quando necessário.

5.3.1. Resultados Obtidos

- Oficinas de LIBRAS e contação de histórias para 108 (cento e oito);
- Atendimento a 90 usuários no Projeto Esporte Sem Barreiras;
- Atendimento a 54 familiares nos Cursos de Libras;
- Atendimento a 25 famílias no Programa de Assistência do Leite;
- Formação de 14 turmas de línguas de sinais (módulo I);
- Formação de 5 turmas de línguas de sinais (módulo II);
- Formação de 1 turma de capacitação de instrutor de LIBRAS;
- Formação de 4 turmas para familiares de surdos.

5.3.2. Caracterização dos Atendimentos

- Nº de beneficiários atendidos de forma gratuita: 3.324
- Nº de beneficiários atendidos de forma parcialmente gratuita: -
- Nº de beneficiários não gratuitos:
- Nº total de beneficiários: 3.324
- Percentual da gratuidade parcial: 0.0%

6. RESULTADOS QUALITATIVOS ALCANÇADOS

- A efetivação e a contribuição no cumprimento e na qualidade das políticas públicas para pessoas com deficiências e outras necessidades, baseada numa visão integrada da pessoa;
- Garantia dos direitos constitucionais e infraconstitucionais das pessoas com deficiência auditiva e/ou surdez;
- Famílias e cuidadores de pessoas com surdez capacitadas e integradas, potencializando os resultados do tratamento, enfatizando-se a participação paterna e de cuidadores do sexo masculino;
- Campanhas sobre a prevenção de perdas auditivas, diagnóstico e tratamentos;
- O estímulo à prática da intervenção precoce, favorecendo os resultados da protetização e da reabilitação;

- A integração dos programas de saúde, educação, mercado de trabalho e defesa de direitos desenvolvidos pela AAPPE nos seus 20 anos de atuação em prol das pessoas surdas;
- Um campo tecnológico de estudo e observação, influenciando parcerias com organizações universitárias e outras afim, possibilitando novos projetos de pesquisas e metodologias voltadas ao atendimento de pessoas com deficiência auditiva.
- O preparo necessário para esse aluno se candidatar a uma vaga no Mercado de Trabalho
- Oficinas de Libras para os pais.

Com o intuito de fortalecer as políticas públicas voltadas às pessoas com deficiência, a AAPPE procura intervir na realidade existente no Estado de Alagoas por meio das atividades desenvolvidas representando oficialmente os anseios e necessidades dos usuários, através da **representação nos seguintes Conselhos de Direito:**

- Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência de Maceió;
- Conselho Municipal de Assistência Social de Maceió;
- Conselho Estadual de Assistência Social de Alagoas;
- Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Maceió;
- Conselho Estadual de Saúde de Alagoas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório buscou apresentar prioritariamente, de forma objetiva e transparente as atividades desenvolvidas pelo Serviço de Estimulação Neurossensorial e de Atenção à Saúde Auditiva, Educação e Assistência Social, bem como demonstrar o compromisso da AAPPE, que mesmo diante das adversidades e dificuldades devido ao corte dos recursos financeiros do SUS e insuficiência de teto para atendimento do nosso público, nunca deixou de lutar para oferecer serviços especializados e de qualidade à população do Estado de Alagoas.

Buscou também estar cada vez mais alinhado com os princípios inclusivos regidos pelo Sistema Único de Saúde, próprios de ambientes sociais para todos, favorecendo assim, o alcance de um bem estar pessoal e social aos seus beneficiários, investindo na prevenção, diagnóstico e estimulação precoce.

No final de 2011, uma equipe composta de membros de todas áreas dedicou-se a avaliação dos seus processos técnicos e administrativos, com o objetivo de melhorar os serviços, as condições de trabalho e se adequar as normas e portarias.

Como resultado, verificou-se a necessidade de rever suas praticas de gestão nas diferentes áreas, principalmente na busca por recursos, financeiros, científicos e parcerias que nos ajudem a enfrentar os desafios de novos projetos e conclusão e continuidade dos existentes.

Aqui destacamos a continuidade das obras do Centro de atendimento no Bairro da Ponta Grossa (periferia), o inicio das obras do Projeto IRES – Instituto Bilíngüe de Qualificação e referência em Surdez e uma gestão sustentável para a AAPPE.

Diretoria da AAPPE

Presidente: Raimunda Cardoso

Superintendente Executiva: Iraê Cardoso

Tesoureira: Eleuza Dalva do Nascimento

Secretário: Luiz Fernando Pinheiro de Carvalho

Primeiro Conselheiro Fiscal: Girlene Lopez Ferreira

Segundo Conselheiro Fiscal: Victor Hugo Soares da Costa

Suplente Conselho Fiscal: Márcia Andréia Lima de Oliveira Sampaio



Iraê Cardoso
Superintendente Executiva

Maceió, 27 de abril de 2012.

Anexo 09 – Relatório de Gestão da AAPPE



**RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2011
EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO
DE 2011.**



Senhores, o Conselho de Administração e a Superintendência Executiva da AAPPE, apresentam o Relatório de Administração, Relatório de Atividades com as Demonstrações Contábeis da Instituição referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2011.

Missão

Contribuir para uma sociedade mais justa, promovendo a inclusão e a qualidade de vida das pessoas com deficiências e necessidades especiais.

Visão

Ser reconhecida nacionalmente pela gestão de excelência em programas e projetos sociais direcionados a pessoas com deficiências e/ou necessidades especiais, ampliando continuamente os serviços oferecidos.

No cumprimento da sua Missão e alcance da sua Visão, a AAPPE se empenha em:

- Garantir a qualidade dos seus programas e projetos
- Ética e transparência organizacional.
- Fidelização do seu público-alvo direto e indireto através de duradouras parcerias
- Valorização e capacitação de seus profissionais
- Utilizar tecnologia de ponta na execução de seus serviços
- Mobilizar recursos para viabilizar seus projetos

O Código de Ética da AAPPE indica o caminho do êxito no atendimento de sua missão e baseia-se em três pilares de compromissos, dentre os quais os valores são a base de sustentação:

MENSAGEM DO CONSELHO ADMINISTRATIVO

Nesse final do ano de 2011 a AAPPE apresenta aos órgãos públicos competentes e sociedade em geral, seus indicadores de resultados com os números consolidados de sua atuação nos diversos programas e projetos, através dos quais atende as pessoas com deficiência, bem como dados relacionados a execução administrativa e financeira. Damos continuidade ainda, à estratégia estabelecida de criar condições para sua auto-sustentabilidade e cumprimento de metas, cujo objetivo é a manutenção e melhoria de seus serviços, baseada em:

- Metodologias psico-pedagógicas eficazes e qualidade em seus serviços;
- Construção e manutenção de parcerias com o setor público e privado;
- Implementação de um modelo de gestão baseada na qualidade;;
- Comunicação eficaz com seus diferentes públicos internos e externos;
- E o comprometimento de todos os colaboradores com a missão, valores e princípios da organização.

A sustentabilidade da AAPPE que vem sendo nossa maior preocupação desde 2009, quando, fomos surpreendidos por um corte de 20% no valor de repasse do SUS, por parte do governo municipal, continua por ser o recurso responsável por mais de 80% da nossa receita.

Entretanto é preciso dispor de investimento para implantação de setores que devem alavancar novas receitas. Citamos a contratação de profissionais especializados em captação de recursos, elaboração e gestão de projetos, Marketing e Comunicação, dentre outros.

Nossa equipe administrativa é resumida frente a demanda de suporte a 8 unidades. Nossos programas educacionais, empregabilidade e acessibilidade não gozam de incentivos governamentais. Mas já estamos buscando parcerias que nos apóie na superação desses limites e acreditamos que ainda em 2012, teremos uma equipe preparada e os setores implantados.

Em 2011 continuamos a investir de forma mais tímida nos processos de qualificação da mão-de-obra. O maior investimento tem sido na manutenção da unidade de Santana do

Ipanema que continua a receber poucos recursos. Estamos preocupados com a situação devido a grande demanda da população carente que nos chega de mais 14 municípios. Registramos a situação no Conselho Estadual de Saúde, o Deputado Federal Joaquim Beltrão assegurou novos recursos do Ministério da Saúde, mas não sabemos quando chegará.

Enquanto isso apostamos na informatizamos do Setor contábil e financeiro com o objetivo de reduzir custos e criar uma estrutura que viabilize novos projetos de captação de recursos.

No final do ano, a Superintendente em viagem a Brasília, conseguiu mobilizar emendas parlamentares, junto à bancada de Alagoas e assim fomos beneficiados com 5 emendas parlamentares no Fundo Nacional da Saúde para investimento em equipamentos e mobiliário. Os Deputados foram: Givaldo Carimbão (pelo terceiro ano consecutivo), Joaquim Beltrão, Mauricio Quintela, Rosinha da Adefal e Célia Rocha.

É importante ressaltar que lutaremos pelo recebimento das emendas indicadas como sempre fizemos em relação a outras recebidas, mas é o recebimento destas dependem de orçamento e disponibilidade do Ministério. Haja visto que ainda nos falta receber recursos de emenda 2007, conforme descrições:

- Projeto de Inclusão Social das Pessoas com Deficiência do Médio Sertão Alagoano (emenda parlamentar, aguardando repasse financeiro do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome – MDS),
- Projeto de adequação do espaço físico, equipamentos e materiais permanentes (emenda parlamentar junto ao FNS – Fundo Nacional de Saúde, aguardando parecer), Projeto de realização de oficinas artesanais junto aos pais e usuários – financiado pelo CMDCA Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Santana do Ipanema. (a ser renovado e avaliado para 2012),
- Projeto para Implantação de Ações de Prevenção, Diagnóstico e Reabilitação Auditiva em Alagoas, financiado pela Secretaria de Saúde do Estado, contribuindo para a municipalização e regionalização da política de saúde auditiva nos diversos municípios alagoanos.
- Projeto “Era uma vez um povo...” financiado pelo Programa BNB de Cultura, com objetivo de proporcionar a acessibilidade dos surdos ao folclore nordestino através de contação de histórias populares na Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS),

Algumas metas e desafios não foram superados apesar da luta, um deles, foi o término da construção da clinica no bairro Ponta Grossa onde vive uma comunidade de extrema pobreza, infelizmente não conseguimos a liberação da emenda/2007 no valor de R\$100.000,00 que se destina a conclusão da sua reforma e aquisição de mobiliário. Outra situação a ser superada é a falta de recursos para a manutenção dos serviços da unidade de Santana do Ipanema, responsável pelo tratamento de 200 crianças oriundas de 15 municípios do médio

serão alagoano. Como essa situação, encontram-se outros projetos encaminhados que aguardam convênio.

O reconhecimento e a valorização da AAPPE por parte da sociedade pode ser medido pela satisfação das famílias atendidas, à adesão da população às campanhas de saúde auditiva e eventos sobre cidadania, Língua de Sinais, parcerias com Universidades; Órgãos Públicos, Igrejas e empresas.

O sucesso do stand da AAPPE na V bienal do livro foi enorme, recebemos mais de 5.000 visitas durante os dias da exposição, que participaram das oficinas de língua de sinais e se empolgavam com nossas produções literárias e artísticas.

As manifestações coletivas em Santana do Ipanema contou com a participação de toda sociedade local e em Penedo a AAPPE é aplaudida pela população nos desfiles e eventos culturais .



Premiação em Empreendedorismo Social

Em 2011 a superintendente executiva da AAPPE foi finalista do prêmio Empreendedor Social, disputaram 272 inscritos de 24 Estados e do Distrito Federal, que é o principal concurso de empreendedorismo socioambiental na América Latina e um dos mais concorridos do mundo. O objetivo deste prêmio é dar visibilidade e capacitação a líderes de cooperativas, negócios sociais e organizações de impacto social e/ou ambiental que desenvolveram iniciativas inovadoras e sustentáveis para benefício direto da coletividade.



Estamos bem posicionados no setor em que atuamos, a AAPPE é considerada pelos gestores de demais setores, como uma das três principais organizações do Estado de Alagoas, apesar das dificuldades a serem superadas, trabalhamos com qualidade e compromisso em prol da causa que abraçamos, A INCLUSÃO E CIDADANIA DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.

Esse diferencial nos dá credibilidade, força e coragem para enfrentar a crise financeira por que passa a economia de global, e nos permite sonhar com novos desafios.

- Em 2012 a meta é mobilizar recursos para construção do IRES – Instituto Bilíngüe de Referência e Qualificação em Surdez, um sonho que começou em 1999,
- Conquistar uma gestão sustentável para todas as filiais, programas e projetos,
- Formar uma equipe coesa em torno da organização.

Ressaltamos um ponto Importantíssimo da gestão como um todo. Trata-se do fato da organização utilizar empréstimos do Fundo Hospital para investimento em infraestrutura na área da saúde, proporcionando qualidade aos atendimentos em conformidade com as exigências do SUS e valores da organização, além da valorização patrimonial. Realmente as instalações e equipamentos adquiridos, dos Centros de Atendimentos Médicos e Reabilitação merecem destaque por sua organização e qualidade que se comparam aos melhores Centros privados.

Com exceção do Município de Santana do Ipanema que não recebe recursos para garantir nem sua produtividade. Estamos aguardando investimentos de emendas parlamentares previstas para melhorias.

INVESTIMENTOS

Houve investimento para manutenção das instalações físicas das unidades de atendimento da AAPPE que apresentavam desgastes e necessidades de adequação.

Em Tecnologias:

- Equipamentos médicos - aquisição de 1 audiômetro (equipamento para diagnóstico auditivo) para a Unidade Móvel;

- Software WK Radar - O software trará módulos integrados, como o financeiro e o compras, além de exportar as informações para o software de contabilidade. Com o objetivo de aprimorar os relatórios financeiros, consumo de materiais e patrimônio, auxiliando-nos na tomada de decisões;

Investimento para expansão da capacidade de processamento do servidor principal - Atualização do hardware do servidor principal da sede para processamento dos servidores virtualizados, garantindo sobrevida ao servidor físico atual;

Investimento na extensão da garantia do servidor principal - Renovação do plano de garantia do servidor com o fabricante, garantindo mais segurança ao investimento inicial;

Renovação da compra do domínio "aappe.org.br" e "aappe.com.br" e do contrato de hospedagem dos sites da AAPPE - Com o intuito de melhorar a comunicação com os usuários e expandir os nossos serviços aos usuários, a AAPPE mantém seu próprio domínio. No site da AAPPE são publicadas informações variadas sobre os serviços prestados à comunidade;

Renovação e ampliação do contato de telefonia móvel - Visando a melhoria da comunicação entre todos os departamentos e unidades da AAPPE no estado, ampliamos nosso contrato de telefonia móvel, garantindo mais agilidade em nossas atividades;

Compra de equipamento de ponto eletrônico - Aquisição de ponto eletrônico homologado pelo Ministério do Trabalho, acompanhado de software para gerenciamento das marcações;

Continuidade dos contratos dos softwares de contabilidade - Medida tomada a fim de manter a atualização e suporte dos software Domínio Contábil e Cronos, essenciais para o setor de contabilidade;

Investimentos na manutenção de equipamentos - Foram investidos recursos humanos e financeiros na manutenção de todo o parque tecnológico da AAPPE. Ajustes de rotina em computadores, ativos de rede e centrais telefônicas garantiram a operabilidade da TI na AAPPE nesse ano;

Desenvolvimento de software para o setor do Telemarketing - A partir de uma parceria entre o NTI AAPPE com alunos do curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas/Sistemas de Informação da FAT, - Faculdade de Tecnologia de Alagoas, foi desenvolvido um software para gerenciamento de telemarketing.

Em Consultorias:

- IA Soluções – Consultoria para a virtualização dos servidores, banco de dados, aplicativos, internet e segurança da informação em operação da AAPPE. Tendo como objetivo propiciar para a instituição uma redução significativa de custos diretos destinados a manutenção de servidores, tendo, portanto alta escalabilidade e contingenciamento de seus serviços de TI;
- Marcus Lacet Advogados e Associados S/S – Prestação de serviços advocatícios realizados de forma preventiva, bem como de forma repressiva perante todas as instâncias da Justiça Federal, Justiça Comum (Estadual), Juizados Especiais Cíveis e Criminais, Justiça do Trabalho e análise de pareceres;
- Qualiserv – Qualidade em Serviços Ltda. – Serviços de Gestão Técnica e Financeira dos Convênios e Elaboração de Processos de Planejamento e Controle, contribuindo para eficiência e eficácia das operações;
- SGS Auditores Associados S/S Ltda – Consultoria e Auditoria Contábil.

Projetos Desenvolvidos e em Execução:

- Projeto de Inclusão Social das Pessoas com Deficiência do Médio Sertão Alagoano;
- Projeto de adequação do espaço físico, equipamentos e materiais;
- Projeto de realização de oficinas artesanais junto aos pais e usuários;

- Projeto para Implantação de Ações de Prevenção, Diagnóstico e Reabilitação Auditiva em Alagoas;
- Projeto “Era uma vez um povo...”;
- Projeto Esporte sem Barreiras.

As dificuldades maiores estão na falta total de apoio por parte do governo em todas as instâncias, principalmente o governo Estadual e Municipal. Infelizmente é visível a falta de compromisso com as políticas públicas para as pessoas com deficiência, e esse fato se agrava em regiões mais remotas.

A falta de profissionais especializados para atuar na área da deficiência é outro fator que demanda muito investimento por parte da organização e torna lento o processo de desenvolvimento de metodologias.

Nosso Estado é muito pobre e se baseia na monocultura da cana e na economia de prestação de serviços, fica difícil conseguir parceria com iniciativa privada, a exemplo de outros Estados onde as empresas investem em programas de responsabilidade social e no investimento social privado, esse fato dificulta bastante a iniciativa de novos projetos.

A receita da AAPPE se baseia na prestação de serviços ao SUS e fica comprometida com a manutenção das atividades de saúde.

ESTRUTURA OPERACIONAL

A Estrutura Operacional da AAPPE divide-se em oito unidades estratégicas. Cada unidade é gerida por um coordenador responsável pelo desempenho operacional. Todas as unidades operam com a mesma política, coordenadas por um departamento de controle centralizado, que alinha cada unidade à estratégia da Instituição.

As unidades subdividem-se:

- Saúde:
 - Centro de Reabilitação Neurossensorial – Maceió/AL;
 - Centro de Medicina e Reabilitação Tabuleiro– Maceió/AL;
 - Centro de Atendimento Crescer no Farol;
 - Centro de Medicina e Fonoaudiologia – Maceió/AL;
 - Clínica de Estimulação Neurossensorial – Penedo/AL;

- Centro de Medicina e Reabilitação – Santana do Ipanema/AL.

São realizados os seguintes serviços:

- Consultas Médicas Especializadas em neurologia, psiquiatria, otorrinolaringologia, pediatria e clínica geral;
 - Reabilitação Terapêutica em fonoaudiologia, terapia ocupacional, psicologia, fisioterapia e pedagogia;
 - Exames/Testes: Eletroencefalograma, Avaliação Neuropsicológica (Cognitiva) e Exames de Diagnostico Auditivo.
-
- Educação para surdos e múltiplos deficientes:
 - Educação Básica (Infantil, Fundamental e Médio);
 - Educação de Jovens e Adultos;
 - Curso de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS);
 - Mercado de Trabalho.

 - Assistência Social
 - Visitas e Encaminhamentos
 - Doação de Alimentos parceria com o SESC e Secretaria de Agricultura;
 - Orientação Social.

 - Defesa de Direitos
 - Participação em cinco Conselhos de Direito:
 - Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência;
 - Conselho Municipal de Assistência Social;
 - Conselho Estadual de Assistência Social;

 - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente;
 - Conselho Estadual de Saúde.
 - Fóruns de Discussão:
 - Alagoas Inclusiva

RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO-ALVO

Ser referência no atendimento ao surdo e/ou ao múltiplo deficiente é resultado de um trabalho de excelência e qualidade, aliado à dedicação de uma equipe interdisciplinar que tem como principal meta a habilitação e reabilitação integral da pessoa com deficiência, relevando-se a importância da família no processo terapêutico.

A filosofia de relacionamento da AAPPE assume o usuário como parceiro, construindo um vínculo de atuação e fortalecimento da prestação de serviço. A instituição objetiva oferecer continuamente formas de melhorar a qualidade de vida de pessoas com deficiência, atreladas às reais necessidades individuais.

GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas da AAPPE desenvolveu suas atividades em 2011 com finalidade selecionar, avaliar, reter, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da Instituição, visando administrar as potencialidades dos processos organizacionais e integrar os setores da empresa.

Sendo assim através da implantação de políticas de RH foi iniciada a descrição de cargos e salários, e estratégias no recrutamento e seleção, para que assim possa minimizar a rotatividade e reter os talentos, como finalidade agregar no potencial profissional de cada colaborador visando o resultado final, que será um profissional satisfeito, produtivo e comprometido com a causa.

Incentivo à qualificação da Equipe Multiprofissional

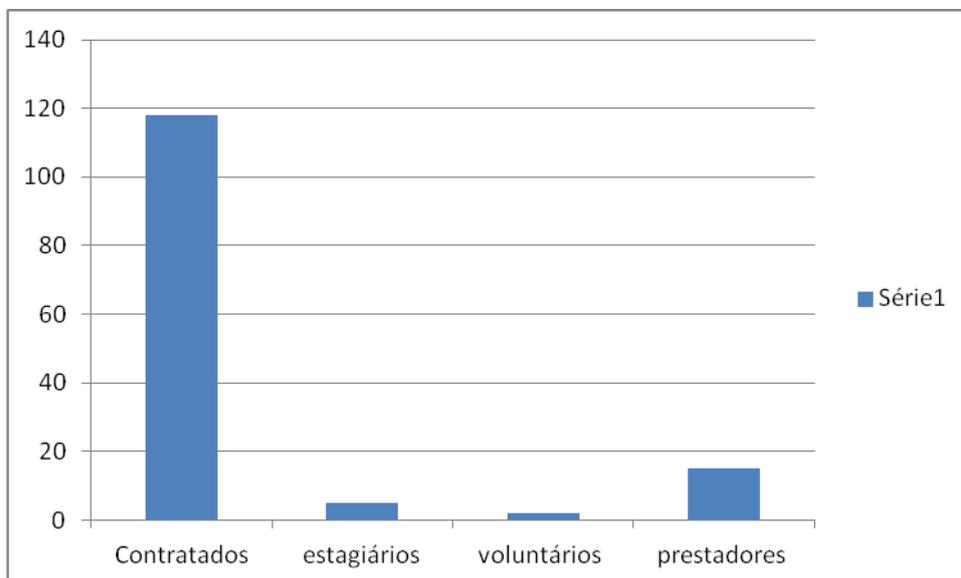
Em 2011 a AAPPE realizou, grandes investimentos na capacitação da Equipe Técnica, em relação a políticas públicas voltadas as pessoas com deficiência, além de cursos específicos, inclusive fora do Estado.

Houve a participação de colaboradores em:

- Seminário EVOL Desafiando Líderes;
- Seminário de Políticas Públicas em Saúde Auditiva na cidade de Bauru- SP;
- IV Congresso Internacional das Avapes de Reabilitação e Inclusão;
- V Congresso Estadual das Secretarias Municipais de Saúde de Alagoas;
- VII COESA- Conferencia Estadual de Saúde;

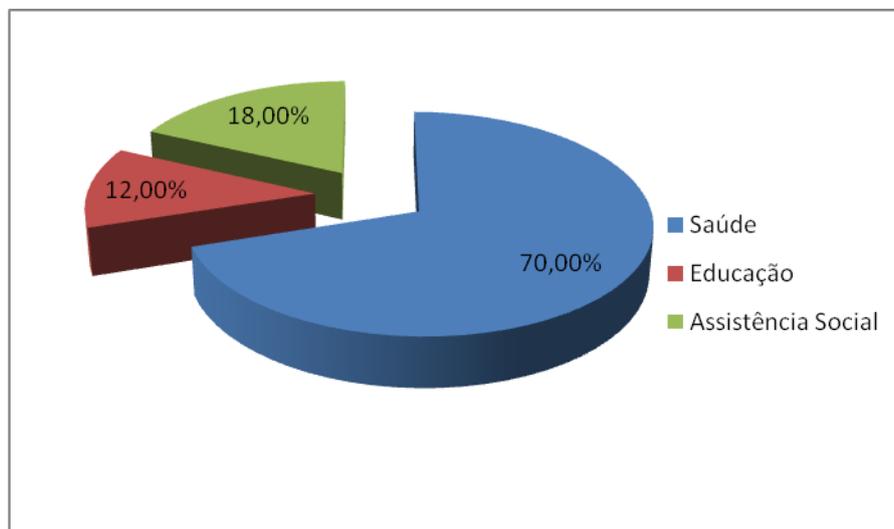
- IV Seminário de Saúde Auditiva;
- 26° EIA- Encontro Internacional de Audiologia;
- Visita Institucional a APADA de Sorocaba;
- Fórum Alagoas Inclusiva;
- VI Conferência Municipal de Saúde – Penedo/AL;
- III Conferência Estadual de Políticas para Mulheres – Penedo/AL;
- VI Conferência Municipal de Assistência Social – Penedo/AL;
- I Conferência Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – Penedo/AL;
- Capacitação em Deficiências Múltiplas e Surdo- Cegueira (ADEFÁV - SP);
- Capacitação para Conselheiros Municipais da Criança e do Adolescente;
- Seminário sobre Intervenção Neuropedagógicas nas Dificuldades e Transtornos de Aprendizagem;
- Seminário sobre A Era da Intuição e Revolução Tecnológica;

A AAPPE atualmente conta com 140 colaboradores sendo 118 colaboradores assalariados, 5 estagiários, 2 voluntários e 15 prestadores de serviços.



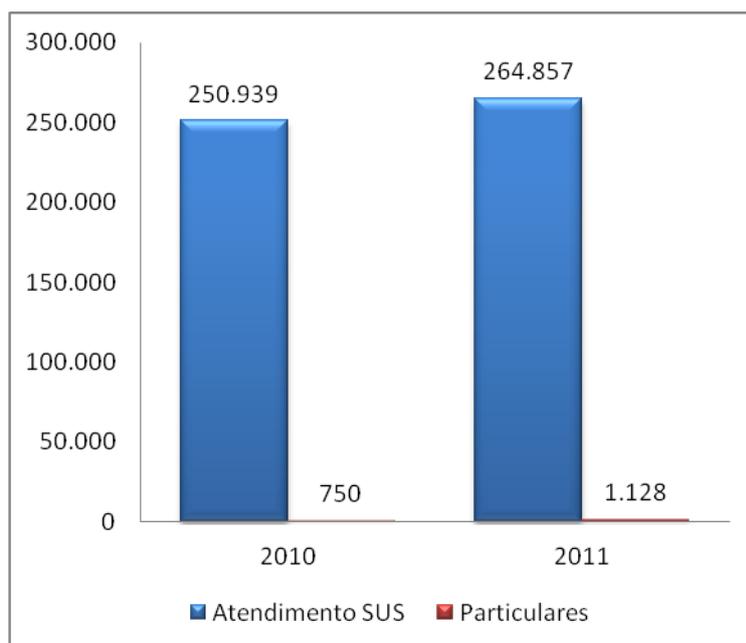
DESEMPENHO OPERACIONAL

Foram assistidas 28.326 pessoas nas linhas de atuação oferecidas pela AAPPE.



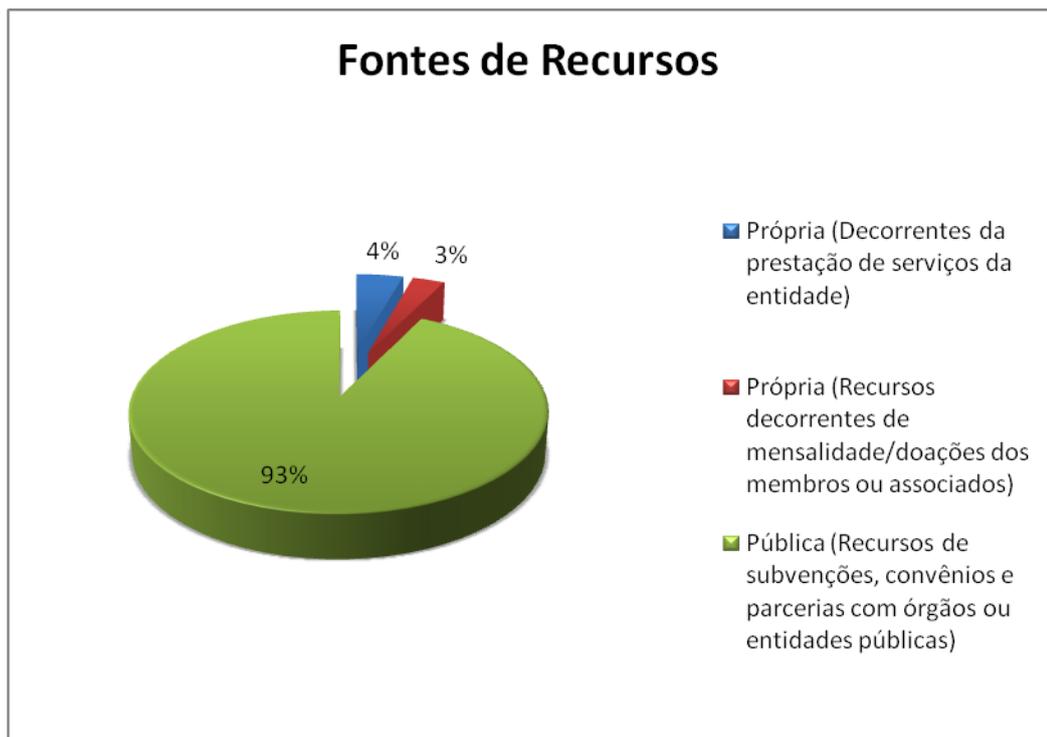
CARACTERIZAÇÃO DOS ATENDIMENTOS

A AAPPE realizou suas atividades em conformidade com a legislação vigente atendendo a Lei n 12.101/09 e o Decreto nº 7.237/10 e de acordo com o parágrafo único do artigo nº 32 da Portaria nº 1.970 de 16 de agosto de 2011. Realizando nos anos de 2010, 99,70% e 2011 99,58% da sua capacidade de atendimento para os usuários do SUS.



DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

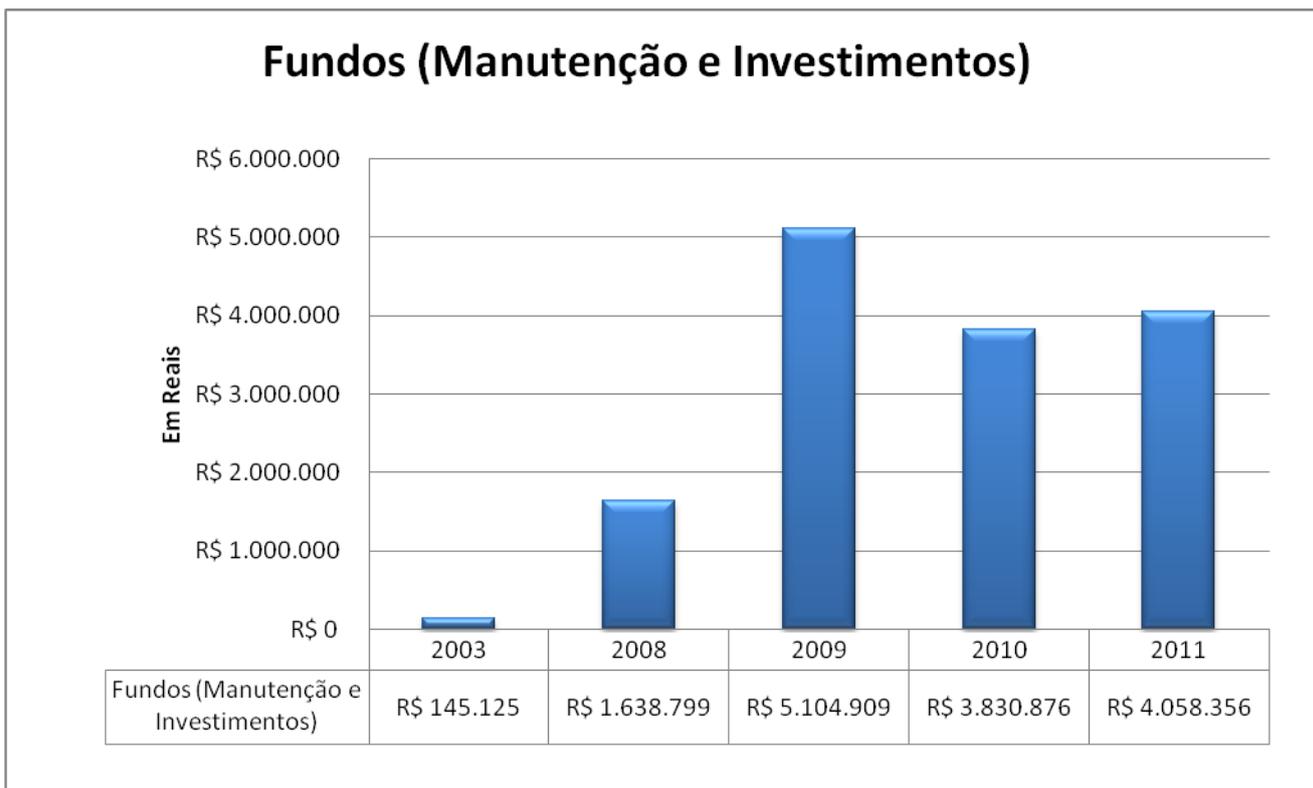
A Receita Operacional atingiu R\$ 3.981.495 que representa o repasse de doze meses de prestação de serviços e que entra em 2011 comprometida com os custos diretos como: Folha de pessoal, Pagamento de terceiros e Manutenção da entidade. O resultado constante também é resultante de aplicações de recursos em entidades financeiras (Investimentos) e em imobilizações (Construções em Andamento), para futuras expansões da Instituição.



No ano 2010 para o ano 2011 deixamos de receber verba dos seguintes convênios:

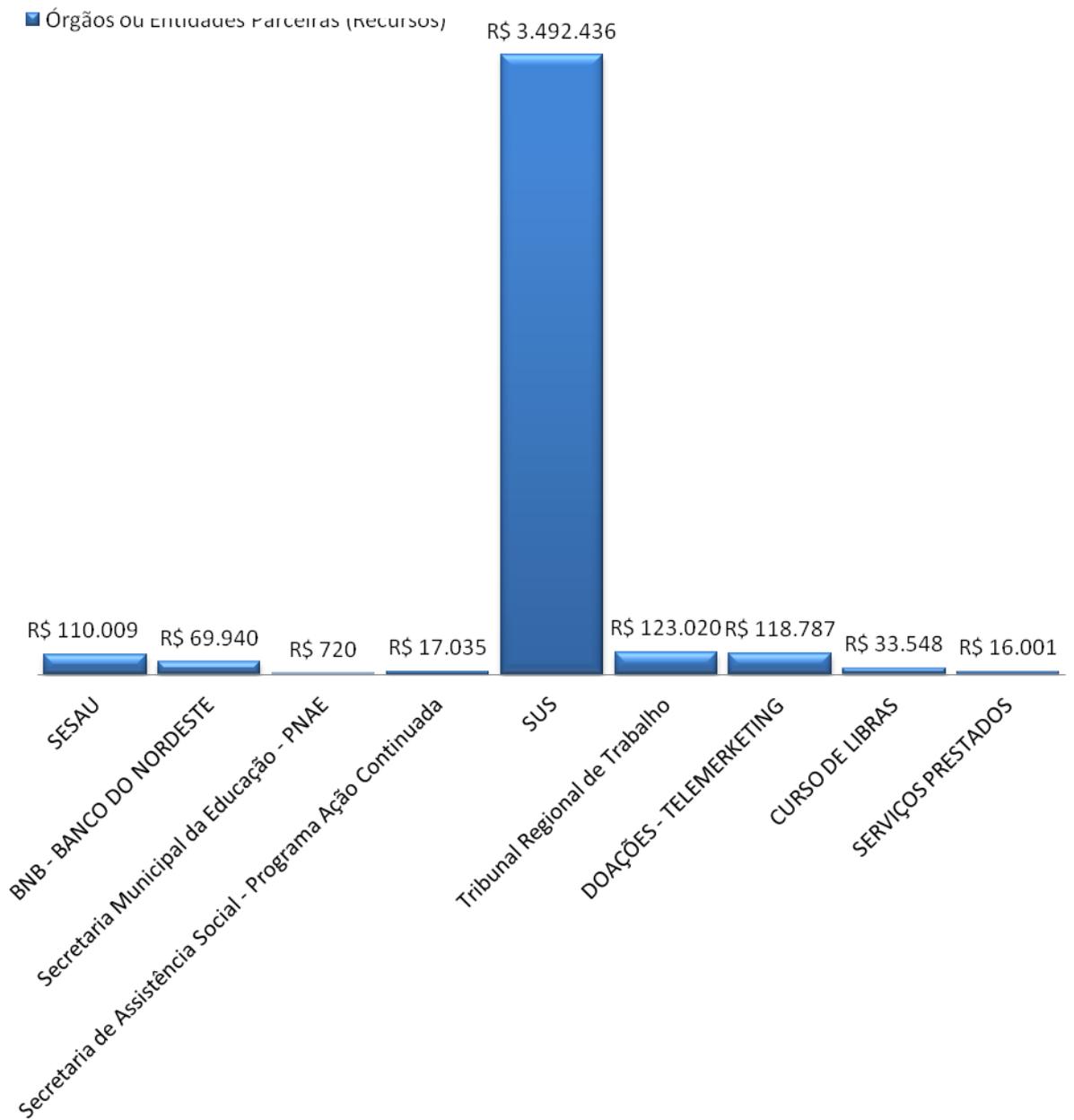
- ✓ Federal - PDDE / FAT /
- ✓ Municipal – SEMDISC

Sem novas receitas, verificamos que, um aperto natural das despesas e um pequeno aumento das receitas já dá para reverter a situação. Porém, a estratégia é apostar em novas receitas, com o objetivo de garantir a demanda atual do número de pessoas atendidas e a médio e longo prazo ampliarmos os benefícios a outras pessoas que se encontram na fila de espera e descentralizar cada vez mais as ações para o interior do Estado que é bastante carente de serviços especializados.



Um ponto Importantíssimo da gestão como um todo, é o fato de utilizarmos empréstimos do Fundo Hospital para investirmos em infraestrutura na área da saúde, proporcionando qualidade aos atendimentos em conformidade com as exigências do SUS e valores da organização, além da valorização patrimonial.

Órgãos ou Entidades Parceiras (Recursos) e Doações



PERSPECTIVAS

Para a AAPPE, 2012 será um ano de consolidação e integração de todas as unidades e a concretização de novas metas. Trabalharemos para obter sinergias em nossas operações e reduzir nossas despesas, além de fomentar novas conquistas sendo elas:

- **Construção do IRES- Instituto Bilíngüe de Qualificação e Referencia em Surdez;**
- **Realização do Planejamento Estratégico para os próximos 5 anos;**
- **Conclusão da Clínica Neurosensorial no bairro de Ponta Grossa, Maceió-AL;**
- **Manutenção e qualificação de métodos educacionais e pedagógicos;**
- **Readequação dos espaços físicos das Unidades da Jatiúca os Centro de Reabilitação Neurosensorial e Centro de Medicina e Fonoaudiologia;**
- **Aquisição de novos equipamentos de diagnóstico e reabilitação.**



AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os que contribuíram com o crescimento e com a integração da instituição desde seu início e, em especial, durante este ano de 2011.

No ano de 2012, queremos e precisamos contar, ainda mais, com todos para os grandes desafios que teremos no cenário empresarial e político.

Obter melhores resultados é um desafio para todos, que será revertido para o benefício dos nossos usuários e dos que participam em nossa evolução dentro dos valores e princípios que norteiam a AAPPE.



Iraê Cardoso
Superintendente Executiva

Maceió, 27 de abril de 2012.

Anexo 10 – Minuta do Parecer da Auditoria Ano 2011

AAPPE DOS AMIGOS E PAIS DE **PESSOAS ESPECIAIS**

Balancos Patrimoniais Levantados em 31 de dezembro de 2011 e de 2010

Em Reais

ATIVO	Nota	2011	2010
CIRCULANTE			
Caixa e equivalentes de caixa		224.049	214.683
Aplicações financeiras	03	445.316	615.082
Títulos de Capitalização		5.000	
Contas a receber	04	347.871	434.051
Adiantamentos	05	234.849	228.320
Outros ativos circulantes		3.346	3.346
Total ativo circulante		1.260.431	1.495.482
NÃO CIRCULANTE			
Imobilizado	06	1.464.125	1.495.440
Total ativo não circulante		1.464.125	1.495.440
TOTAL DO ATIVO		2.724.556	2.990.922

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

AAPPE - ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS E PAIS DE PESSOAS ESPECIAIS

Balancos Patrimoniais Levantados em 31 de dezembro de 2011 e de 2010

Em Reais

PASSIVO	Nota	2011	2010
CIRCULANTE			
Fornecedores		241.030	189.817
Obrigações sociais e fiscais	07	97.712	46.486
Empréstimos e financiamentos	08	152.955	113.295
Provisão de férias e encargos		197.676	141.700
Outras obrigações		5.358	2.473
Total passivo circulante		694.731	493.771
NÃO CIRCULANTE			
Empréstimos e financiamentos	08	93.250	258.966
Total passivo não circulante		93.250	258.966
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Superávit/(Déficit) do exercício		1.936.575	2.238.185
Total do patrimônio líquido		1.936.575	2.238.185

TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**2.724.556****2.990.922**

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

AAPPE - ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS E PAIS DE PESSOAS ESPECIAIS

Demonstração do superávit / (déficit)**Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010****Em Reais**

RECEITAS	Nota	2011	2010
Convênios e subvenções			
- Subvenções Municipais	11	17.035	57.035
- Subvenções Federais	11	3.563.096	3.260.587
- Subvenções Estaduais	11	110.009	
- Outros Convênios – privado	11	172.568	232.153
Doações	09	118.787	138.719
Financeiras		54.533	41.354
Outras receitas		20.515	101.028
Total das receitas		4.056.543	3.830.876
DESPESAS			
Custo dos serviços	12	(1.620.344)	(3.835.025)

Administrativas e gerais	12	(2.549.693)	(242.840)
Tributária		(7.458)	(13.619)
Financeiras		(102.927)	(9.376)
Total das despesas		(4.280.422)	(4.100.860)
Superávit/(Déficit) do exercício		(223.879)	(269.984)
Ajuste de exercícios anteriores		(77.732)	212.551
Doações patrimoniais		-	60.000
Ajuste Avaliação Patrimonial		-	1.008.210
Resultado abrangente		(301.611)	1.010.777

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

AAPPE - ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS E PAIS DE PESSOAS ESPECIAIS

Demonstração das mutações do patrimônio líquido

Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010

Em Reais

Ajuste Avaliação	Superávit/ (déficit)
_____	_____

	Patrimonial	acumulados	Total
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009	-	1.227.409	1.227.409
Constituição de Ajuste Avaliação Patrimonial (nota 06)	1.008.210	-	1.008.210
Ajuste de exercícios anteriores (nota 12)		212.551	212.551
Doações e Subvenções (nota 11)		60.000	60.000
Déficit do Exercício		(269.984)	(269.984)
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010	1.008.210	1.229.976	2.238.186
Realização do Ajuste Avaliação Patrimonial	(131.790)	131.790	
Ajustes de Exercícios Anteriores (nota 12)		(77.732)	(77.732)
Déficit do Exercício		(223.879)	(223.879)
SALDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011	876.420	1.060.155	1.936.575

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

AAPPE - ASSOCIAÇÃO DOS AMIGOS E PAIS DE PESSOAS ESPECIAIS

Notas explicativas da Administração às demonstrações financeiras

Para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 e de 2010

Em Reais

1. CONTEXTO OPERACIONAL

A Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais, também designada pela sigla AAPPE tem por objetivo Social promover o desenvolvimento Social e o combate a pobreza, atuando junto á esferas Governamentais, além de autarquias, visando a integração e a valorização das pessoas com necessidades especiais.

2. APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras foram elaboradas e estão apresentadas em conformidade com as práticas contábeis emanadas da legislação societária brasileira e levam em consideração a Norma Brasileira de Contabilidade – NBC T 10.19 do Conselho Federal de Contabilidade e o Pronunciamento Técnico emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, CPC_PME para preparação de suas demonstrações financeiras.

RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

a) Moeda funcional e de apresentação

As Demonstrações financeiras estão apresentadas em reais, que é a moeda funcional da Entidade.

b) Apuração do superávit/(déficit) do exercício

As receitas e despesas são registradas considerando o regime de competência de exercícios, exceto pelos assuntos mencionados nos parágrafos de ressalva.

c) Estimativas contábeis

A elaboração de demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil requer que a Administração use de julgamento na determinação e registro de estimativas e premissas que incluem a provisão para contingências e provisão para créditos de liquidação duvidosa. A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores diferentes dos estimados, devido a imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A entidade revisa as estimativas e premissas, pelo menos, anualmente.

d) Instrumentos financeiros

Instrumentos financeiros não-derivativos incluem caixa e equivalentes de caixa, contas a receber e outros recebíveis, contas a pagar e outras obrigações.

e) Ativos circulantes e não circulantes

Caixa e equivalentes de caixa

Os valores registrados em disponibilidades referem-se a saldos bancários de livre movimentação e aplicações financeiras de liquidez imediatas com baixo risco de variação no valor de mercado, e consideradas como equivalentes de caixa.

Aplicações financeiras

São registradas pelos valores de custo acrescidos dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços, que não excedem o seu valor de mercado ou de realização.

Contas a receber

Os valores de contas a receber são contabilizados considerando o regime de competência de suas operações.

Imobilizado

A entidade mantém controle físico e contábil do ativo imobilizado. A depreciação é calculada pelo método linear com base na vida útil dos bens, em 31/12/2010 foi realizado o Laudo de Avaliação do “Ativo Imobilizado”.

Redução ao valor recuperável

O ativo imobilizado e o intangível têm o seu valor recuperável testado, no mínimo, anualmente, caso haja indicadores de perda de valor. A Entidade não identificou qualquer evidência que justifica a necessidade de provisão em 31 de dezembro de 2011.

f) Passivos circulantes e não circulantes

São demonstrados pelos valores conhecidos ou calculáveis acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos, variações monetárias e/ou cambiais incorridas até a data do balanço patrimonial. Quando aplicável os passivos circulantes e não circulantes são registrados em valor presente, com base em taxas de juros que refletem o prazo, a moeda e o risco de cada transação.

Provisões

As provisões são reconhecidas, quando a Entidade possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, e é provável que um recurso econômico seja requerido para saldar a obrigação. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

g) Gratuitades e Assistência Social

Estão demonstradas conforme legislação vigente lei n.o. 12.101/09 e decreto n.o. 7.237/10.

h) Doações

As doações recebidas são reconhecidas como receita quando recebidas.

3. APLICAÇÕES FINANCEIRAS

	2011	2010
Poupança	875	116.396
Fundo de Investimentos	413.244	495.385
Certificado de depósito bancário	31.197	3.301
Total	445.316	615.082

O Estatuto da Entidade estabelece, como requisito, que os excedentes financeiros deverão ser aplicados integralmente na realização de seus objetivos, sendo vedada, em qualquer hipótese, a distribuição de bens ou de parcelas do patrimônio social. Dessa forma, a Diretoria irá utilizar integralmente o saldo acumulado da conta superávit do exercício e dos valores registrados em “Aplicações Financeiras” na consecução do respectivo objeto social, ou seja, serão utilizados para construções, reformas, benfeitorias, aquisição de bens do ativo imobilizado e na atividade fim.

4. CONTAS A RECEBER

	2011	2010
Convênio – Clínica Penedo	49.386	79.282
Convênio - SUS	291.315	201.943
Convênio - Santana	-	24.355
Convênio PNAE	72	-
Convênio Menor Aprendiz	-	115.694
Convênio Ação Continuada	7.098	12.777
Total	347.871	434.051

5. ADIANTAMENTOS

Em 31 de dezembro de 2011 a entidade apresenta valores registrados na rubrica “Adiantamentos” no montante de R\$ 234.849. Tais valores são decorrentes de serviços e produtos utilizados durante o exercício de 2011 que estão pendentes de documentação fiscal comprobatória para proceder o devido registro contábil nas contas de “despesas”. (Em 2010 – R\$ 228.320).

6. MOVIMENTAÇÃO DO IMOBILIZADO

<u>Descrição</u>	<u>Saldo</u>			<u>Saldo</u>	
	<u>31.12.2010</u>	<u>Adições</u>	<u>Baixas</u>	<u>Transf.</u>	<u>31.12.2011</u>
<u>Custo</u>					
Terrenos	243.000				243.000
Edificações	169.500	106.322			275.822
Benfeitorias em bens de terceiros	406.201	1.636			407.837
Máquinas e equipamentos	168.098	34.140			202.238
Móveis e utensílios	293.334	5.292			298.626
Veículos	304.727		(37.000)		267.727
Computadores e periféricos	81.563	10.475			92.038
Total	1.666.423	157.865	(37.000)	-	1.787.288
<u>Depreciação Acumulada</u>					
Edificações	(6.454)	(9.098)			(15.552)
Benfeitorias em bens de terceiros	(2.598)	(20.389)			(22.987)
Máquinas e equipamentos	(31.948)	(18.651)			(50.599)
Móveis e utensílios	(6.264)	(29.672)			(35.936)
Veículos	(114.877)	(57.245)			(172.122)
Computadores e periféricos	(8.842)	(17.125)			(25.967)
Total	(170.983)	(152.180)	-	-	(323.163)
TOTAL	1.495.440	5.685	(37.000)	-	1.464.125

Conforme ICPC 10, foi aplicado procedimentos de adoção inicial do ajuste de avaliação patrimonial para os itens do ativo imobilizado.

7. OBRIGAÇÕES SOCIAIS E FISCAIS

	2011	2010
INSS a recolher	31.790	10.896
FGTS a recolher	14.910	11.882
PIS a recolher	1.880	2.074
IRRF a recolher	12.223	6.550
PIS/COFINS/CSLL a recolher	36.183	14.742
Outros	726	342
Total	97.712	46.486

8. EMPRÉSTIMOS

Tipo	<u>Vencimento</u>	<u>Taxa</u> <u>Mensal</u>			2011	2010
			<u>Circulante</u>	<u>Não</u> <u>Circulante</u>	<u>Saldo</u>	<u>Saldo</u>
Fundo Hospitalar	10/03/2012	1,15	28.621	-	28.621	93.235
Fundo Hospitalar	10/10/2013	1,20	124.334	93.250	217.584	279.026
Total			152.955	93.250	246.205	372.261

9. DOAÇÕES

Durante os exercícios de 2011 e de 2010, a entidade recebeu doações, cujos valores contabilizados em receitas, representam:

	2011	2010
Telemarketing	111.274	138.719

Pessoas Jurídicas e Físicas	7.513	-
Total	118.787	138.719

10. PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIAS

A entidade responde por processos judiciais de natureza trabalhista, cíveis e fiscais os quais envolvem responsabilidades contingentes são considerados como perda remota.

COFINS

Atualmente há discussão jurídica se COFINS é devida ou não para as entidades sem fins lucrativos e filantrópicos. Por tratar-se de assunto que poderá ser regulamentado, a Administração optou em não constituir provisão.

11. SUBVENÇÕES E CONVÊNIOS

Durante os exercícios de 2011 e de 2010, a entidade recebeu subsídios através de subvenções e convênios firmados com órgãos federais, estaduais, municipais e privados, cujos valores contabilizados em receitas, representam:

	2011	2010
FEDERAIS		
- Convênio Federal – SUS	3.492.436	3.244.972
- PNAE	720	9.027
-PDDE	-	6.588
- Convênio BNB	69.940	
TOTAL	3.563.096	3.260.587

ESTADUAL

- Convênio SESAU	110.009	-
TOTAL	110.009	-
MUNICIPAL		
- Convênio Ação Continuada	17.035	17.035
- Convênio SEMDISC – Proj Cooperativa	-	40.000
TOTAL	17.035	57.035
PARTICULARES		
- Convênio Menor Aprendiz/TRT	123.019	109.999
- Curso de Libras	30.022	11.478
- FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador	-	72.000
- AMI – Assist Médica Infantil	-	1.820
- HAPIVIDA	-	1.938
- Exames/Consultas	16.001	14.578
- Cursos e Treinamentos	3.526	20.340
TOTAL	172.568	232.153
TOTAL GERAL	3.862.708	3.549.775

12. ALTERAÇÃO CRITÉRIO DE CONTABILIZAÇÃO DE ALOCAÇÃO DE “CUSTOS E DESPESAS ADMINISTRATIVAS”.

Em 2011 a entidade modificou o critério de classificação das despesas, em relação aos gastos com pessoal, tratado como custos dos serviços em 2010, fato ocorrido devido à implementação do novo plano de contas. Diante da mudança, houve considerável aumento nas despesas administrativas e gerais em 2011, uma vez que as despesas de pessoal foram classificadas neste grupo.

13. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO POR ÁREA DE ATUAÇÃO

Demonstração de resultado demonstrando as receitas e despesas por área de atuação, conforme lei n.º 12.101/09 e decreto n.º 7.237/10.

ÁREA	2011	2010
SAÚDE		
Receitas	3.602.	3.284.
	444	657
Despesas	(3.892	(3.768
	.167)	.233)
Resultado Líquido	(289.7	(483.5
	23)	76)
DEMAIS ATIVIDADES		
Receitas	454.1	546.2
	00	23
Despesas	(388.2	(332.6
	56)	31)
Resultado Líquido	65.84	213.5
	4	92
Total líquido	(223.8	(269.9

<u>79)</u>	<u>84)</u>
------------	------------

14. COMPOSIÇÃO DAS GRATUIDADES

Para atender os requisitos da legislação vigente lei n.º 12.101/09e decreto n.º 7.237/10 a Entidade efetuou os seguintes procedimentos em gratuidades:

Valores em 2011 - Valores demonstrados em Reais – R\$

<u>Descrição</u>	<u>Gratuidades</u> <u>Realizadas</u> <u>o</u>	<u>Receitas</u> <u>Públicas</u> <u>cas</u>	<u>Receitas</u> <u>Próprias</u> <u>a</u>
Saúde	(4.280.4	3.69	590.
	22)	0.140	282
Total	(4.280.4	3.69	590.

22)	0.140	282
------------	--------------	------------

Valores em 2010 -Valores demonstrados em Reais – R\$

<u>Descrição</u>	<u>Gratuidades Realizadas</u>	<u>Receitas Públicas</u>	<u>Receitas Próprias</u>
Saúde	(4.100.860)	3.317.622	783.238
Total	(4.100.860)	3.317.622	783.238

A Entidade possui convênio com a Secretaria da Educação, conseqüentemente as gratuidades concedidas são de 100% e o excedente das despesas são cobertos por “Receita Própria”.

15. ATENDIMENTOS AO SUS

Conforme legislação vigente a entidade da área de saúde deverá comprovar, anualmente, percentual de atendimentos decorrentes de convênio firmado com o Sistema Único de Saúde – SUS igual ou superior a sessenta por cento do total de sua capacidade instalada.

	2011		2010	
	Quantidade		Quantidade	
	De		De	
	<u>Atendimentos</u>	<u>%</u>	<u>Atendimentos</u>	<u>%</u>
Atendimentos SUS	264.857	99,58%	8.244	99,40%
Total de atendimentos – SUS	264.857	99,58%	8.244	99,40%
Atendimentos– Convênios e Particulares	1.128	0,42%	50	0,60%
Total de atend. – Convênios e particulares	1.128	0,42%	50	0,60%
Total geral	265.985	100,00%	8.294	100,00%

16. ISENÇÃO PREVIDENCIÁRIA USUFRUÍDA

Em atendimento a legislação vigente os valores relativos às isenções previdenciárias gozadas durante os exercícios de 2011 e de 2010, correspondem aos montantes de R\$ 347.216 e de R\$ 380.135, respectivamente.

17. COBERTURA DE SEGUROS

Os seguros são contratados pela entidade apenas para cobertura dos veículos de sua propriedade.

ANEXO 11 - Educação Digital e Educação Especial

Ricardo Moura Menezes é assessor de Tecnologia da Informação da Secretaria de Estado de Assistência Social de Alagoas, responsável pelo Programa "Rede Digital dos Portadores de Deficiência de Alagoas".

Segundo o Censo Demográfico 2000, do IBGE, 14,5% da população brasileira apresenta algum tipo de deficiência. Em Alagoas, esse número é de 16,1% (454.442 pessoas), para uma população de 2.822.621. Desse total 42% são deficientes visuais, 22% apresentam deficiência física e motora; 17%, mental; 16,7% são deficientes auditivos e 2,3% são portadores de deficiências múltiplas.

Por sua vez, a deficiência já se caracteriza como uma situação excludente, em um país que não tem escolas, serviços e espaços públicos adaptados para o portador de deficiência. O dado mais marcante dessa realidade é que do universo de 75.892 deficientes auditivos, em Alagoas, apenas 5 (cinco) tem curso de nível médio e se essas pessoas forem prestar um exame com exigência de nível fundamental, certamente ficarão entre os últimos colocados, devido à falta de consistência de aprendizado.

Atualmente, existem no Brasil programas de transferência de renda para o portador de deficiência, o Benefício de Prestação Continuada - BPC. São beneficiários desse programa as famílias que têm renda inferior a 1/4 do salário mínimo, recebendo um salário mínimo mensal.

Diante de tantos problemas, o BPC é uma ajuda eficaz somando-se a outros benefícios, como a Lei que determina a gratuidade do transporte coletivo intermunicipal e extramunicipal, nos casos de deslocamento para tratamento de deficientes e portadores de patologias crônicas.

Outro benefício determinado por Lei é a reserva que vai de 2% a 5% dos postos de trabalho em órgãos públicos e grandes empresas. A maioria dessas vagas não é preenchida exatamente em virtude da baixa educação e qualificação profissional dos deficientes. Esse é um fato inusitado em um país em que o desemprego atinge 7,5% da população economicamente ativa.

Em Alagoas, a Delegacia Regional do Trabalho, a Procuradoria Regional do Trabalho, o INSS, além das entidades de deficientes, assinaram um Termo de Ajuste de Conduta em que as empresas com mais de 100 funcionários se comprometem a disponibilizar vagas para os deficientes. Por esse acordo, 6.097 vagas de trabalho foram oferecidas e apenas 858, pouco menos de 14%, são ocupadas. 172

O diagnóstico da Secretaria de Estado de Assistência Social aponta a falta de algo para que esse ciclo de benefícios sociais seja completo. No nosso entender, os programas de transferência de renda devem vir acompanhados de programas de inclusão social que possam melhorar as condições de autonomia, garantindo acessibilidade, capacitação e reabilitação. Hoje, a informática desponta como uma das maiores ferramentas no processo educativo para deficientes, é o que constatam profissionais como a Prof.^a Sandra Alonso de Oliveira Pinto, chefe Orientadora do Serviço de Informatização Educacional do Instituto Nacional de Educação de Surdos - INES/MEC.

Atualmente, existe uma infinidade de programas com interface para os deficientes. Na Universidade Federal de Alagoas está sendo desenvolvido um programa para esse público, o FALIBRAS. Ao mesmo tempo em que se introduzem as novas tecnologias como forma alternativa pedagógica aumentamos a oferta de espaços que propiciam a inclusão digital, ao passo que a exclusão digital é um novo processo de exclusão social. Cabe ao Governo do Estado desenvolver projetos para atender esse público, dotar de infra-estrutura física e treinar pessoal para o uso da informática no processo de aprendizagem e inserção do portador de deficiência nas novas tecnologias. Não se trata de uma questão superficial e sim prioritária, já que o uso da informática se mostra uma excelente ferramenta educativa pelas suas características multimídia. Usa recursos de som, imagens, textos e animações. A grande vantagem de um programa desse tipo é que você consegue atingir dois objetivos simultâneos: a inserção digital aliada à saúde e educação especial.

Para isso é necessário ampla participação dos órgãos da saúde, educação, computação e assistência social, devido às características multidisciplinares do programa. É claro que essa iniciativa não eliminará as dificuldades enfrentadas pelos deficientes e seus familiares, mas certamente contribuirá para minimizar tais problemas criando novas perspectivas e, para colocar Alagoas em destaque na questão da reabilitação e inclusão através do uso das novas tecnologias.

