

PROJETO TÉCNICO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

IVANIA FERRONATTO

**PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA LIGADA À MUDANÇA DE
GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.**

FOZ DO IGUAÇU
2011

IVANIA FERRONATTO

**PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA LIGADA À MUDANÇA DE
GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientadora:
Prof^a. Dr^a Karen Menger da Silva Guerreiro

FOZ DO IGUAÇU
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA LIGADA À MUDANÇA DE GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, aprovado pela banca examinadora formada por:

Orientadora. Prof^a. Dr^a. Karen Menger da Silva Guerreiro

Banca Examinadora:

Prof^o.

Foz do Iguaçu-PR, 30 de setembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela oportunidade de realizar minha missão pessoal, poder viver do que eu sei e gosto de fazer, pelas forças que não imaginei possuir, por ser presença em minhas alegrias e vitórias, e por permitir me conhecer mais e me aperfeiçoar através das dificuldades, angústias e preocupações.

Agradeço a todos os meus familiares, pela compreensão, paciência e incentivo, pois eles foram parte fundamental para elaboração do projeto.

Ao Diretor da instituição, Valtenir Lazzarini, pelo companheirismo, por ajudar na construção dos meus sonhos, pelas palavras de incentivo, pelo apoio e dedicação no fornecimento dos dados necessários à concretização deste trabalho.

A orientadora, Karen, que transpareceu confiança, força e incentivou todo o tempo, mostrando os caminhos que deveriam ser seguidos, sempre valorizando o meu trabalho em suas diferentes etapas.

Sinceros agradecimentos a todos que contribuíram direta ou indiretamente no desenvolvimento deste projeto técnico.

E de forma especial, à todas crianças, adolescentes e famílias que na sua fragilidade momentânea, me mostraram o verdadeiro rosto da força e da humanidade.

EPÍGRAFE

“Depois de algum tempo, a gente aprende
que as circunstâncias e os ambientes
têm influência sobre nós, mas nós somos
responsáveis por nós mesmos”.

(Autor desconhecido).

RESUMO

FERRONATTO, Ivania. **PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA LIGADA À MUDANÇA DE GESTÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.** 2011. 53f. Foz do Iguaçu. Projeto Técnico. Especialização em Gestão Pública – UFPR.

O projeto técnico tem por objetivo analisar a importância dos conceitos de mudança de gestão aplicados às organizações do terceiro setor, ou seja, sem fins lucrativos, em especial para Fundação Nosso Lar, promovendo o desenvolvimento, econômico, social e cultural no meio em que atuam. A fundamentação teórica tem por base a revisão breve dos conceitos de Administração e a Administração Pública, Organizações e a Estratégia, Administração Estratégica, Terceiro Setor e Os Desafios de seus Gestores, Políticas Públicas, Cultura Organizacional e Mudança Organizacional. A metodologia está pautada na elaboração bibliográfica e análise de conteúdo com a finalidade de demonstrar os desafios gerenciais e os benefícios de uma mudança de gestão em uma organização do terceiro setor, fazendo com que estes contribuam para sua reorganização. O objetivo principal é Propor ferramentas da gestão estratégica com foco na mudança de gestão que possam contribuir para a Fundação Nosso Lar atingir seus objetivos de gestão na área da criança e do adolescente. Diante dos resultados elaboraram-se as propostas e recomendações, onde se destacou o fato da importância do profissional (Gestor) com qualificação específica na área do terceiro setor, pois o mesmo poderá dar suporte e acompanhar da elaboração do projeto até a sua implantação. A presença de um gestor é um fator fundamental para a reorganização da fundação, pois quem não sabe a importância de uma boa gestão não fará crescer nenhum ramo empresarial e muito menos institucional.

Palavras chaves: Gestão; Estratégia; Terceiro Setor; e Gestão Pública.

ABSTRACT

FERRONATTO, Ivania. **PROPOSAL ON STRATEGIC MANAGEMENT CONNECTED TO CHANGE MANAGEMENT FOR THE THIRD SECTOR ORGANIZATION**. 2011. 53f. Foz do Iguaçu. Technical Project. Specialization in Public Management -UFPR.

The technical project aims to analyze the importance of change management concepts applied to third sector organizations, or nonprofit, especially to Fundação Nosso Lar, Our Home Foundation, promoting the economic development, social and cultural environment in which they operate. The theoretical framework is based on a brief review of the concepts of Public Administration and Management, Organizations and Strategy, Strategic Management, Third Sector and the Challenges of their Managers, Public Policy, Organizational Culture and Organizational Change. The methodology is based in the a bibliographical development and content analysis. In order to demonstrate the managerial challenges and benefits of a change of management in a third sector organization, making them contribute to its reorganization. The main objective is to propose tools of strategic management with focus on change the management that can contribute to Fundação Nosso Lar to achieve their goals of management in the area of children and teenagers. Before the results were elaborated the proposals and recommendations, which highlighted the fact that the importance of the professional (manager) with specific qualification in the area of the third sector, because it can support and monitor the development of the project until his deployment. The presence of a manager is a key factor in the reorganization of the foundation, because who does not know the importance of a good management will not grow in any business enterprise, and even less institutional.

Keywords: Management, Strategy, Third Sector, and Public Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO	9
1.2 OBJETIVO DO PROJETO	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	11
2 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
2.2 AS ORGANIZAÇÕES E A ESTRATÉGIA	13
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	14
2.4 TERCEIRO SETOR E OS DESAFIOS DE SEUS GESTOES	15
2.5 POLITICAS PÚBLICAS	17
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.7 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
3 METODOLOGIA	20
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	21
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	21
4.1.1 Descrição Geral da Instituição	21
4.1.2 Dados da Diretoria	21
4.2 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	22
4.2.1 A Estrutura Organizacional da Fundação Nosso Lar e sua Descrição Geral	22
<i>4.2.1.1 Mudança de Estratégia</i>	<i>24</i>
4.2.2 Produtos e Serviços	25
4.2.3 Egressos da Fundação	25
4.2.4 Área de Atuação	25
4.2.5 Orçamento Anual	26
4.2.6 Número de Funcionários / Força de Trabalho	26
4.2.7 Instalações Físicas / Sede da Fundação Nosso Lar	27
5 ANÁLISE DOS DADOS	28

5.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA	28
5.1.1 Análise e Desenvolvimento da Proposta	28
5.1.1.1 <i>Análise Documental</i>	28
5.1.1.2 <i>Análise dos dados da entrevista</i>	30
5.1.1.3 <i>Motivações do encerramento</i>	31
6 PROPOSTA	33
6.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	34
6.2 RECURSOS	35
6.3 RESULTADOS ESPERADOS	35
6.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	35
7 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICES	43
APÊNDICE I: ATA REUNIÃO 2009	44
APÊNDICE II: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	47
APÊNDICE III: RESPOSTAS DA ENTREVISTA.....	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O Brasil e o mundo estão em constante crescimento, às necessidades impostas pela globalização fazem com que as instituições, sejam elas públicas ou privadas, busquem inovações no que diz respeito a sua gestão e suas mudanças ligadas aos gestores e sua cultura.

Os estudos voltados ao crescimento das Políticas Públicas fazem com que a cada ano aumente o número de pessoas estudando este tema e formando-se para fazer valer os direitos das pessoas que não tem as mesmas oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Os gestores de instituições públicas e privadas, com suas características, sociais, culturais e econômicas diferenciadas, desenvolvem políticas de capacitação de seus gestores orientando-se pelos parâmetros de qualidade institucional estabelecidos pelo governo.

Abordar um estudo sobre a importância da gestão e da possível mudança em organizações públicas são elementos que enfatizam a larga necessidade de traçar metas para a organização e para alcançar os resultados sociais esperados, pois são fatores com uma complexidade e um processo de transformação social muitas vezes resistente.

A Gestão Estratégica é especialmente interessante para as organizações do terceiro setor, pois estas instituições estão em busca de profissionalização visando proporcionar a satisfação efetiva daqueles que estejam ligados diretos e indiretamente na defesa de uma causa, sejam eles voluntários ou beneficiários do processo.

O Terceiro Setor abrange instituições filantrópicas, sem fins de lucro, que sobrevivem da subvenção do governo, de doações particulares e de empresas e que têm por finalidade lutar pela afirmação, promoção de direitos, defesa e responsabilização, atuando em áreas em que o poder público falha, promovendo também o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam.

O objetivo deste projeto técnico é realizar um estudo de caso sobre a Gestão Estratégica com foco na mudança de gestão que possa contribuir para a Fundação Nosso Lar atingir seus objetivos de gestão na área da criança e do adolescente.

1.2 OBJETIVO DO PROJETO

No contexto segundo o autor Larousse (2004), a palavra objetivo refere-se a: aonde, quando e o que pretende-se atingir.

Para conquistar resultados com credibilidade e confiança, a presente proposta divide-se em:

1.2.1 Objetivo Geral

“Propor ferramentas da gestão estratégica com foco na mudança de gestão que possam contribuir para a Fundação Nosso Lar atingir seus objetivos de gestão na área da criança e do adolescente”.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar qual a atual estrutura organizacional da Fundação;
2. Verificar quais ferramentas de gestão estratégica são utilizadas, atualmente, pela Fundação Nosso Lar;
3. Analisar quais ferramentas podem ser utilizadas após a averiguação das atuais, caso não sejam utilizadas;
4. Analisar quais novas contribuirão de forma objetiva para mudança de Gestão da Fundação Nosso Lar;
5. Sugerir ações da Gestão Estratégica para contribuir com uma possível alteração de mudança na gestão da Fundação Nosso Lar.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

O presente projeto técnico tem como tema uma “Proposta de Gestão Estratégica ligada à mudança de gestão para uma Organização do Terceiro Setor”.

A importância desse tema para a Fundação Nosso Lar é que ele possibilitará uma provável reversão das dificuldades encontradas pela instituição para continuar desempenhando seu papel social. Esta é a razão que leva a autora a investigar a Gestão Estratégica, procurando aprimorá-la no futuro junto à instituição e seus gestores.

Para a autora, a Administração Estratégica é o caminho que levará a Fundação Nosso Lar a pensar e a buscar as respostas aos questionamentos existentes sobre o que fazer, como, quanto, quando, porque, por quem e onde fazer os levantamentos para a concretização dos seus objetivos, questões estas que terão suas respostas no decorrer da pesquisa, pois para a autora, o objetivo maior é continuar contribuindo para o bem-estar das crianças e adolescentes que viveram nas Casas-Lares. Outrossim, pode-se dizer que tem-se a certeza de que as estratégias e táticas propostas pelas teorias da Administração Estratégica contribuirão positivamente com as propostas práticas pela autora traçadas, e espera-se que com a sua possível implantação venha a contribuir para a reorganização da instituição e em um futuro próximo, ajudar à retirar das ruas mais crianças e adolescentes dando-lhes as condições que lhes são de direito, ou seja, de viver dignamente no convívio de um lar, transformando-os em homens com respeito próprio e uma vida totalmente transformada.

Para a sociedade, o desenvolvimento deste tema também revela-se importante na medida em que esclarece o papel desempenhado pelas ONG's, minimizando a imagem negativa e equivocada que parcela da população tem a respeito das instituições do terceiro setor.

Estudar a Estratégia também é uma oportunidade atual, pois caracteriza-se como uma vertente de ponta da filosofia da Administração, justamente por considerar a sociedade – e não apenas os interesses particulares das empresas, como foco de trabalho, estando completamente adequado às empresas do terceiro setor.

A relação de confiança entre a autora e a direção, assim como o interesse da Fundação Nosso Lar pela pesquisa garantirão um andamento seguro do trabalho no tempo adequado para um resultado satisfatório para as partes.

Os custos para concretização do presente trabalho não serão de grande relevância, pois algumas bibliografias foram facilmente encontradas na biblioteca de algumas Faculdades da cidade de Foz do Iguaçu, outras emprestadas por conhecidas, artigos encontrados na internet e também materiais do curso de gestão pública, bem como matérias da própria instituição (Fundação Nosso Lar), sem contar que a grande parte foi presenteada à autora por amigos e parentes que acreditaram e incentivaram a decisão de estudar a gestão estratégica como um sinal positivo de crescimento para uma nova reorganização e um novo futuro. O custo com transporte também foi irrisório, pois a autora esta ligada aos trabalhos de reorganização e quando necessita trabalhar na instituição tem livre acesso. Os gastos com impressão do trabalho e questionários, bem como as encadernações, serão custeados pela autora, porém, tendo em vista a importância que o projeto trás para organização, os valores serão mínimos, bem como o interesse na concretização do trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Geral é uma especialidade das Ciências Sociais Aplicadas, usada em todos os tipos de organizações empresariais, abrangendo tanto as organizações lucrativas (empresas) quanto as não-lucrativas (igrejas, exército e ONG's), por exemplo.

De acordo com a autora Pietro (2011) pode-se definir a administração pública como sendo uma atividade “concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Segundo Salvador (2011), “a administração pública pode ser direta, quando composta pelos entes federados (União, Estados, Municípios e DF), ou indireta, quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais”.

O principal objetivo da administração pública, é seguir os “princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, bem como pode ser definida como a “atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos” (PIETRO e SALVADOR, 2011).

2.2 AS ORGANIZAÇÕES E A ESTRATÉGIA

Falar de organizações sem falar de cultura é logicamente indispensável, pois as organizações não são apenas resultados com “regras e atividades ordenadas”, muito menos são produtos ou pessoas que enfocam uma análise organizacional interdependente (FERREIRA et al. 2005).

A cultura das pessoas e seus valores éticos estão diretamente ligados aos seus valores morais, ou seja, a existência das organizações esta ligada a execução

de tarefas por intermédio de pessoas que têm suas vidas dentro e fora das organizações, mas nem por isso distorcem seus valores e sua cultura.

Cruz (2010) diz em uma entrevista a revista *Opet&Mercado* que fazer amigos nas redes é ótimo. “Mas não esqueça do bom e velho contato pessoal”.

Isso significa que uma organização é determinada pelos passos de seus gestores e de sua cultura organizacional que derivam do modo como as pessoas constroem e muitas vezes reconstróem seus valores e suas culturas onde resultam em teias de culturas que constroem indivíduos dentro das organizações que trazem resultados surpreendentes.

As autoras Gramms e Lotz (2006) descrevem a origem estratégica como sendo um termo emprestado da “área militar, e tornou-se de uso comum em diversas áreas, notadamente na empresarial” desde os tempos de 3.000 mil anos atrás; e é uma palavra que significa “estabelecer caminhos”, ligada a “ação de conduzir exércitos” e passou ser usada na área empresarial após a revolução industrial.

Sun Tzu *apud* Gramms e Lotz (2006), afirmam que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

O pensamento de Sun Tzu muito antes do surgimento dos e-mails, fax e celular, favorece o ideal de que antes mesmo de Cristo a estratégia já era usada para conquistar vitórias, com isso pressupõe que para atingir um alvo tem-se que planejar e ficar cauteloso, pois nem tudo que tem-se em mente como uma “carta na manga” para lutar contra o mercado competitivo, deve ser aberto a todos.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Depois dos conceitos de estratégia, os autores Wright, Kroll e Parnell (2000) *apud* Gramms e Lotz (2006, p. 18) explicam que a Administração estratégica, teve suas raízes “e seu caráter mutável são explicados pela diversidade de conceitos”, e suas principais teorias foram emprestadas de outras áreas, tais como:

1. Teoria da Evolução e da Revolução, de Darwin;
2. Adaptação e Extinção/Criação, de Schumpeter;
3. Teoria da Organização Industrial: forças setoriais implícitas (evolução implícita);
4. Teorias Econômicas: proteções legais, diferenciação temporária, status competitivo;
5. Teoria da Contingência: proatividade, forças ambientais associadas a ações estratégicas;
6. Teoria Baseada em Recursos Únicos como variáveis-chave.

Figura 1: Quadro das áreas usadas para teoria da administração estratégica.

Fonte: Gramms e Lotz (2006, p. 18)

Analisar os ambientes, descobrir os pontos fracos e fortes da empresa, alinhando suas metas e traçando seus objetivos, descrevendo um planejamento e as adoções estratégicas de uma tarefa desafiadora são indispensavelmente obrigações de um empreendedor de garra.

2.4 TERCEIRO SETOR E OS DESAFIOS DE SEUS GESTOES

O desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil deu-se de forma específica a partir dos anos 80, período de seu crescimento e sua expansão.

Falar do Terceiro Setor, sem deixar claro que todos os envolvidos dentro da organização precisam ter a compreensão de que viver a missão da instituição é o foco que todos devem ter como seu objetivo principal, é indispensável.

Assim, pode-se dizer que a origem do termo Terceiro Setor vem de uma relação entre os outros setores: Estado (primeiro setor) e o Mercado (segundo setor). E as entidades da Sociedade Civil formam o Terceiro Setor.

SETOR	FIM	RECURSO
1º Governo	Público	Público
2º Mercado	Privado	Privado
3º Social (organizações não governamentais sem fins lucrativos)	Público	Privado

Fonte: Raposo, Rebeca – Terceiro Setor como Fator de Empregabilidade, UFPR: Curitiba, 2000

Figura 2: Dimensões do Terceiro Setor

Fonte: BOAS NETO, STEFANI E PEZZI Jr (2003, p. 45).

Como todas as organizações, o Terceiro Setor também necessita de um gestor, existe a necessidade de ter-se um gestor à frente de toda e qualquer

empresa, seja ela com ou sem fins lucrativos, Sina e Souza (1999, p. 47), descrevem que os principais administradores das organizações sem fins lucrativos são pessoas comuns que em muitas vezes não tem a real capacitação para exercer tal função e assumir tal responsabilidade, deixando muitas vezes a desejar no que refere-se a atingir os objetivos propostos.

De acordo com as autoras Soares e Melo (2009, p. 40), identificar os desafios enfrentados pelos gestores que atuam em organizações do Terceiro Setor proporciona uma compreensão das estratégias que podem ajudar a melhorar e a transformar as instituições mal geridas, em instituições com gestores aptos ao crescimento eficiente.

Desafios Gerenciais de Organizações do Terceiro Setor	
Perspectiva	Itens discriminados
TÉCNICA (Instrumentos racionalmente concebidos para a realização de objetivos instrumentais)	Burocracia Capacitação dos recursos humanos Captação de recursos Contabilidade Flexibilidade Imprevisibilidade Legislação –marco legal Parâmetros de avaliação Perda de recursos humanos capacitados para grandes ONGs Profissionalização do setor Recursos financeiros Recursos humanos qualificados Descaracterização do setor
POLÍTICA (Processo social de negociação para regulação do conflito de grupos de interesse)	Falta de apoio governamental Demanda crescente da população carente Fonte financiadora Gestão de parcerias Questões políticas Jogo de interesse Tributação Falta de comprometimento dos funcionários Relacionamento com os 1º e 2º setores
CRÍTICA (Mecanismo de controle destinado à extração máxima de mais-valia)	Assistencialismo Ocupação do lugar do Estado
PRAXEOLÓGICA (Prática de gestão integrada aos níveis de análise organizacional, institucional e comportamental)	Vencer desafios diários.

Figura 3: Desafios gerenciais de organizações do Terceiro Setor.

Fonte: Soares e Melo (2009, p. 47)

Nota: Adaptada pela autora.

Para que o terceiro setor use as estratégias para seu crescimento é indispensável que seus gestores conheçam e dominem suas atividades.

2.5 POLITICAS PÚBLICAS

De acordo com os estudos apresentados pela autores O'Donnell e Schmitter (1988) apud Rua (2009, p. 9) as “políticas públicas representam, instâncias empíricas do Estado em ação e mobilizam diretamente todos aqueles envolvidos com a administração pública.

“Políticas públicas” são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre autores da sociedade e do Estado.

Segundo Rua (2009) as políticas públicas estão ligadas principalmente aos setores marginalizados da sociedade, pois são considerados vulneráveis.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Freitas (2011) demonstra em seus estudos que a cultura organizacional é uma faca de dois gumes, ou seja, é o espelho da empresa, porém, com dois lados preciosos, um lado esta o gestor e a organização e do outro esta o colaborador, o funcionário, ou o voluntário. Muitas vezes os gestores contratam pessoas que não encaixam-se a cultura da organização e acabam sendo totalmente diferentes seus objetivos, suas metas, seus valores e principalmente a sua cultura, assim causando um desvio nas metas da organização.

Obter uma definição clara da cultura organizacional é um fator preponderante para uma organização crescer e tomar as decisões corretas para seu futuro. “A cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que particularizam frente às demais” (BERGUE, 2010, p. 22)

2.7 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Garcia (2011), explica que “todo processo de mudança nas empresas requer reestruturações profundas em sua organização, independentemente da área. As pessoas necessitam de um tempo de adaptação, pois toda mudança envolve algum tipo de perda”, muitos colaboradores/funcionários/voluntários, vêem as mudanças organizacionais como sendo “um perigo ou ameaça”.

Segundo Lewin (1965) apud Garcia (2011) existem três etapas para que uma mudança seja bem sucedida:

1. **Fase do descongelamento:** Trata-se da percepção da insatisfação do grupo com a situação presente;
2. **Fase da perturbação:** Trata-se do processo em si, da mudança pura e simples; e
3. **Fase de congelar:** Trata-se da fase do re-congelamento. Isso significa o retorno à estabilidade, na concretização da situação desejada que inicialmente induziu ao processo de mudança. .

De acordo com os autores Pereira e Fonseca (1997) apud Garcia (2011) a porcentagem de não haver uma resistência as mudanças é praticamente zero, pois o individuo demonstra várias formas de ser contra as alterações feitas pela organização dentro de um enfoque ao bem comum, ou seja, o individuo pode demonstrar atitudes, como por exemplo, isolar-se dos demais, ou tentar boicotar as mudanças, resistir ativamente “defendendo princípios e posições com rigidez, elegância e bravura”, ou até mesmo sendo resistente pacifico, ou melhor, não fazendo e “não deixando com que os demais façam”.

Para finalizar este tema cuja sua extensão é incalculável, o autor Vergara (2000) demonstra três mudanças pelas quais as organizações vêm passando nos últimos tempos:

- a) **tecnológica:** diz respeito às alterações no fluxo e tratamento das informações, principalmente em função do acesso e velocidade delas;
- b) **humana:** refere-se ao novo pacto estabelecido entre capital e trabalho ou acionista e empregado; e
- c) **organizacional:** significa a substituição da estrutura hierárquica pela estrutura horizontalizada.

Por fim, fica a critério dos gestores organizarem as possíveis ameaças e/ou perdas que uma mudança organizacional pode trazer. Trabalhar para minimizar os impactos, demonstrar aos envolvidos os lados positivos e que um novo caminho, um novo aprendizado, uma nova experiência sempre é um foco de crescimento no profissional e também no pessoal, fazer com que entendam isto antes de efetivamente colocar as mudanças em prática pode ser fundamental para a aceitação e para o resultado positivo da mudança implantada.

Geralmente o sucesso alcançado pelas organizações que implantam as mudanças são aquelas que compartilham a participação de seus colaboradores/funcionários/voluntários e cujo processo de implantação pode ser continuamente revisto.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o Estudo de caso, e tem a finalidade de obter resultados que possam contribuir para identificar os objetivos específicos.

Com a utilização de um roteiro de entrevista e a análise dos dados coletados será possível descrever minuciosamente o conteúdo, contando também com análise documental, pois como será aplicada a pesquisa em uma única instituição, todos os dados serão de suma importância para a concretização eficaz do projeto.

A pesquisa pode ser classificada como descritiva de natureza qualitativa e o método foi estudo de caso.

O plano e os instrumentos de coletas de dados serão compostos pela aplicação de uma pesquisa de roteiro de entrevista.

O plano de análise de dados será a partir de pressupostos teóricos.

A elaboração de sugestões será apresentada após a análise documental e a aplicação da entrevista, pois somente após a coleta das informações que começa o processo de análise dos dados e poderá ser feita a aplicação de sugestões.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

O projeto técnico será desenvolvido na instituição Fundação Nosso Lar de Foz do Iguaçu – PR.

É uma instituição privada, sem fins lucrativos, não governamental, que atende crianças e adolescentes com medidas protetivas de acolhimento e suas famílias. É uma instituição de caráter assistencial, proteção especial, justiça e promoção de direitos à criança e ao adolescente.

Atualmente esta em processo de reorganização de suas atividades, porém, até 30 de maio de 2010 contava com quatro Casas-Lares, que atendia até dez crianças e adolescentes em cada unidade, com o apoio efetivo de vinte funcionários.

4.1.1 Descrição Geral da Instituição

Nome da Entidade: Fundação Nosso Lar

CNPJ: 01.546.945/0001-76

Data de Fundação: 12 de novembro de 1996.

Endereço: Rua Ernesto Keller, 388 – Jardim Elisa I – Foz do Iguaçu – PR – CEP: 85854-200

Endereço eletrônico (e-mail): nossolar@fnl.com.br e Site: www.fnl.org.br

Fone/fax: (45) 3025-2440

4.1.2 Dados da Diretoria

O projeto será supervisionado e apoiado pelo Diretor Administrativo Financeiro e Responsável pela Fundação: Valtenir Lazzarini, Funcionário Público e

atual palestrante nos temas de garantia de direitos humanos de crianças e adolescentes.

O atual diretor e pesquisador, Valtenir Lazzarini, defini a situação das crianças e adolescentes, no livro “Abandono, exploração, e morte de crianças e adolescentes em Foz do Iguaçu”:

“Nossos adolescentes são assassinados após terem uma vida de negativas. Negaram-lhe o direito ao pré-natal, a alimentação adequada, a ter uma moradia digna, a educação infantil, a uma escolarização de qualidade, ao lazer, ao esporte e à profissionalização” (LAZZARINI, 2006, p. 275).

4.2 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

4.2.1 A Estrutura Organizacional da Fundação Nosso Lar e sua Descrição Geral

A Fundação Nosso Lar de Foz do Iguaçu – PR, é uma instituição privada, sem fins lucrativos, não governamental, que atendia crianças e adolescentes órfãos e suas famílias. É uma instituição de caráter assistencial, proteção especial, justiça e promoção de direitos à criança e ao adolescente.

Em 1996, O Padre Arturo Paoli foi consultado pela Secretária da Criança sobre a possibilidade de apresentar uma alternativa ao trabalho que estava sendo desenvolvido no SERVIM. Ivania Ferronato (com experiência nas Aldeias SOS) fez o projeto de atendimento em sistema casas lares que foi apresentado como uma proposta diferenciada de trabalho (Projeto Nosso Lar). Com a concordância da Secretaria da Criança, o projeto foi apresentado ao Prefeito que determinou sua implantação imediata.

Inicialmente a missão era oferecer uma “família” para aquelas crianças e adolescentes que tinham perdido todas as possibilidades de família biológica e adoção.

Em março de 1996 inicia a primeira casa na Vila Adriana sendo o pai social o educador Valtenir Lazzarini cedido pela SMCR. No mês de abril foram implantadas as outras duas casas-lares.

Neste mesmo ano inicia-se uma parceria com a ONG Italiana – ORE UNDICI que através de suas contribuições permitiu a construção e aquisição de três casas lares, da sede, de quatro casas de apoio para famílias além de bolsas de estudos e permitir um aumento considerável na qualidade no atendimento.

Num segundo momento, iniciou-se o atendimento de crianças e adolescentes oriundos da Casa Abrigo os quais, geralmente, eram grupos de irmãos, meninas e meninos, inicia-se assim um atendimento como prevê o ECA em regime de co-educação.

2006: o reordenamento do ABRIGO MUNICIPAL: Desde novembro de 1996, com a chegada das meninas nas Casas Lares iniciou-se uma luta pela transformação da Casa Abrigo em outro sistema de atendimento. Foram anos de luta, juntamente com várias Instituições, pelos Direitos das crianças e adolescentes que vinham sendo violados sob nossos olhos. Mas só em 2006, graças ao esforço do Dr. Ruy Muggiati e sua equipe, e o entendimento do Prefeito Paulo Mc Donald que acontece o reordenamento.

Com o reordenamento, a FNL passou de quatro casas lares para 10 casas, entre elas duas de passagem (bebês e adolescentes). Iniciou-se aí uma maratona para garantir o direito a convivência familiar e comunitária de todas as crianças atendidas pela instituição.

Inicia-se um Programa de reintegração, que, através da escuta das crianças, do trabalho com as famílias e da parceria com o SAIJ permite que muitas crianças e adolescentes retornem à suas famílias, ou sejam encaminhadas ao Programa de Guarda Subsidiada (famílias Acolhedoras) e/ou da adoção garantindo assim, a oportunidade de viver em família.

O reordenamento foi uma experiência única, que provou que com vontade política, com um bom número de bons profissionais e uma Rede atuante, sempre foi possível mudar uma realidade que vinha sendo arrastada à anos.

4.2.1.1 Mudança de Estratégia

A Fundação iniciou e terminou vários projetos, que nasciam para solucionar problemas pontuais, muitos pela falta de políticas públicas ou pela demanda maior do que a oferta de serviços.

Essas ações nos deram muita flexibilidade e possibilidades de rever e corrigir nossos próprios erros, assim como também nos deu uma visão ampla sobre os diversos e complexos aspectos que envolvem o trabalho com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e familiar.

No decorrer de nossa trajetória fomos aprendendo sobre Direitos e Deveres, sobre famílias, sobre pessoas, sobre culturas, mas em especial, sobre desigualdade.

Esse aprendizado nos fez ver que podíamos, mais do que atender as pessoas, tentar mudar mentalidades, lutar por uma cultura nova onde pudéssemos estar mais próximos da verdadeira justiça.

Nossa luta sempre foi de oferecer um serviço de qualidade e que oferecesse condições reais de trabalho digno para os cuidadores, sem violentar com excesso de trabalho ou exploração, já que o objetivo é o de defender direitos de crianças e adolescentes.

Depois de várias negociações, decidimos encerrar os convênios e em 31 de Maio de 2010 a Fundação Nosso Lar fechou as duas casas lares com 13 crianças/adolescentes acolhidos, os quais passaram a outra Instituição indicada pelo Município e passou as famílias acolhedoras do Programa de Guarda Subsidiada à SMAS já que nesta data encerravam-se o dois convênio da Fundação com a PMFI. (Projeto Nosso Lar- Casas Lares e o Programa de Guarda Subsidiada (famílias acolhedoras)).

Atualmente esta em processo de reorganização de suas atividades.

O projeto de Casas-Lares não era um fim em si mesmo e nem pretendia ser a solução para esses graves problemas que afetam as crianças do Brasil, mas colaborava para melhorar a situação, oferecendo uma proposta que possibilitava a elas – crianças - , continuar a crescer e se desenvolver na sociedade como cidadãos, com seus direitos garantidos.

4.2.2 Produtos e Serviços

A Entidade executava o Projeto Nosso Lar, administrando quatro unidades de Casas-Lares, cada unidade atendendo até dez crianças e adolescentes. Em cada Casa-Lar contava com o apoio de um *casal social* responsável, que morava juntamente com os filhos biológicos e os acolhidos. Todos organizavam-se e viviam com rotina de uma família, assim, eram garantidos os direitos à convivência familiar e comunitária, saúde, alimentação, moradia, respeito e dignidade.

Os acolhidos não eram obrigados a viver com os pais sociais nas Casas-Lares, mas, uma vez estando dentro de uma Casa-Lar, tinham regras e rotinas às quais seguir e respeitar.

A Fundação Nosso Lar oferecia, ainda, a *Casa da Juventude* que atendia três adolescentes egressos das Casas-Lares, com idade à partir de 16 anos, com o objetivo de trabalhar a independência, auto-gestão e a reintegração às famílias biológicas.

4.2.3 Egressos da Fundação

Alguns adolescentes deixaram as Casas-Lares por diversos motivos, alguns porque casaram ou foram adotados e outros porque decidiram morar sozinhos e buscar sua independência. Mesmo não fazendo mais parte do Projeto Nosso Lar, continuavam a receber apoio, ajuda e acompanhamento, pelos laços afetivos e de confiança existente entre os pais sociais, a Fundação e os egressos.

4.2.4 Área de Atuação

A Fundação Nosso Lar de Foz do Iguaçu é uma instituição privada, sem fins lucrativos, não governamental, que atuava na área de assistência social, proteção especial, justiça e promoção de direitos e na educação de crianças e adolescentes

que por um motivo ou outro foram parar em uma nas Casas-Lares, oriundas de outras instituições, como por exemplo, Casa Abrigo, Creaceama e da Secretaria Municipal de Ação Social e Assuntos da Família (SMSF). A instituição vinculava a criança e o adolescente ao meio social proporcionando uma oportunidade de participar e aprender a conviver na vida comunitária, integrando-a na sociedade e oferecendo uma família com segurança material e afetiva para que o seu crescimento pessoal e a sua auto-estima fossem positivos.

4.2.5 Orçamento Anual

Dados fornecidos pela Fundação Nosso Lar para elaboração de análise documental do orçamento anual da instituição para o ano de 2009, pois o fechamento ocorreu em maio de 2010 para reorganização.

Segundo informações contidas na ata (em anexo) os recursos que mantinham os Projetos executados pela Instituição eram quase que 100% provenientes de convênios com o poder público, não permitindo a autonomia necessária nem a possibilidade de responder de forma imediata às necessidades que surgiam num trabalho com pessoas em situação de vulnerabilidade e risco.

Num trabalho desenvolvido com a população reconhecida como de “alta complexidade” exigem recursos superiores, para uso imediato e emergencial.

4.2.6 Número de Funcionários / Força de Trabalho

Atualmente esta em processo de reorganização de suas atividades, porém, até 30 de maio de 2010 contava com quatro Casas-Lares, que atendia até dez crianças e adolescentes em cada unidade, com o apoio efetivo de vinte funcionários.

4.2.7 Instalações Físicas / Sede da Fundação Nosso Lar

A sede da Fundação Nosso Lar em Foz do Iguaçu – PR era situada a Rua Ernesto Keller, 388 – Jardim Elisa I. Contava com sala de reunião, salas de apoio à criança e ao adolescente, biblioteca, salas de informática, pintura e artesanato, salão para festas e confraternizações de final de ano e/ou aniversários, churrasqueira, *playground* e cozinha. Na sede encontrava-se o escritório onde além do funcionamento de toda parte administrativa, de divulgação e eventos, funcionavam espaços diferenciados onde os técnicos (psicólogos, assistentes sociais, pedagogos, advogados) trabalhavam para melhor atender os acolhidos e seus familiares, numa tentativa de ajudá-los a retomar suas vidas. Nesse mesmo endereço localizava-se a *Casa da Juventude*, destinada aos adolescentes de 16 à 18 anos num processo de formação para a independência e autonomia.

5 ANÁLISE DOS DADOS

“Toda criança tem direito à convivência familiar...”

Pensando no fundamento desta frase e no trabalho desenvolvido até pouco tempo, escolheu-se a instituição para elaborar uma proposta voltada ao estudo de uma gestão estratégica ligada ao contexto das gestões de instituições do terceiro setor, frisando o foco na área da criança e do adolescente e principalmente buscando entender e demonstrar através de sugestões o porquê instituições encerram suas atividades por falta de uma gestão organizacional eficaz.

5.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

Na entrevista efetuada com o Sr. Valtenir Lazzarini, Diretor Administrativo Financeiro da Fundação Nosso Lar, na data de 05/09/2011, obteve-se as respostas através do roteiro de entrevista que levaram à um profundo entendimento dos fatos pelos quais a instituição teve que optar por sua reorganização.

O roteiro da entrevista com as questões e opções de respostas poderá ser obtido na íntegra no apêndice I.

A seguir serão efetuadas as análises para seguimento da proposta do presente projeto de conclusão de curso.

5.1.1 Análise e Desenvolvimento da Proposta

5.1.1.1 Análise Documental

Segundo os autores Marconi e Lakatos (2002, p. 62) a pesquisa documental antecede a sua análise, ou seja, “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o

que se denomina de fontes primárias”. E somente depois de coletadas as informações que começa o processo de análise dos dados.

Através da análise documental também verificou-se que, no que tange a captação, a Fundação recebia alguns poucos recursos de projetos apresentados ao FIA – Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente – que é autorizado pela lei Federal nº 8.242/91. O FIA é um Fundo gerido pelos conselhos de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. Estes fundos existem nas instâncias federal, distrital, estadual e municipal e foram criados para captar recursos destinados ao atendimento de políticas, programas e ações voltadas para a proteção de crianças e adolescentes. Pessoas físicas e jurídicas podem contribuir com doações ou destinar parte do seu IR devido ao fundo, sem qualquer ônus.

A Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu contribuía quase que integralmente, mensalmente, para o sustento das Casas-Lares, até maio de 2010.

A Fundação também contava com o programa de apadrinhamento de crianças e adolescentes. Esse programa era feito na sociedade italiana (na Itália), onde a Fundação recebia dinheiro por cada criança apadrinhada, e uma ou duas vezes por ano um grupo vinha até Foz do Iguaçu-PR para fazer uma visita à Fundação, essa ajuda era um diferencial ao atendimento, melhorando a qualidade.

Dos projetos de captação de recursos financeiros, o de apadrinhamento dos italianos corresponde a mais da metade da verba captada pela Fundação Nosso Lar, verba que era destinada na aquisição de imóveis e do material de uso permanente.

Dos treinamentos para capacitação de seus funcionários, foram analisadas as atas das reuniões e das palestras aos pais sociais e constatou-se que a capacitação periódica com treinamentos propriamente ditos não existia, porém, aconselhamentos, reuniões com intuito de resolver problemas existentes dentro das casas-lares e fora delas, eram constantes.

Notou-se que a grande preocupação ficava internamente em problemas do cotidiano das casas-lares e deixou-se a desejar o foco no problema real, ou seja, as crianças e os adolescentes que ali viviam e que dependiam deles para serem pessoas diferentes de muitas que foram “abandonadas” e que seus destinos com certeza não terão os mesmos caminhos que aqueles que tiveram a oportunidade de conhecer um verdadeiro lar, com tudo que a sociedade tem direito de oferecer à eles, inclusive a inclusão social digna.

5.1.1.2 Análise dos dados da entrevista

O roteiro de entrevista formulado para o diretor da Fundação Nosso Lar, foi composto por 17 questões.

O objetivo principal foi identificar os pontos da gestão da instituição que levaram a mesma ao encerramento de suas atividades principais, as quais eram baseadas na missão da Instituição, para reorganizar seus objetivos.

Em resumo pode-se constatar que a instituição possuía sede própria e sua principal fonte de recursos era recebida do poder público e de doações (italianos).

Isso não era suficiente para garantia da qualidade dos serviços.

Os recursos recebidos não eram insuficientes. Possuía colaboradores qualificados em gestão do terceiro setor e buscava a sua educação permanente, porém, não existia uma capacitação efetivamente concreta dos funcionários na área do terceiro setor.

A maior parte do tempo investido dos gestores estava focada na solução de problemas cotidianos e seu maior tempo era focado nos problemas cotidianos, mas a sua maior preocupação é na captação de recursos, isso demonstra que existia desequilíbrio do tempo dos gestores.

Percebeu-se que existia a falta de Planejamento Estratégico.

Pode-se confrontar, ainda, com os dados da questão 5, na qual mostra que a maioria do tempo dos diretores era investido na solução de problemas cotidianos.

Os voluntários chegavam à Fundação sempre indicados por alguém.

As expectativas que o diretor tinha do trabalho voluntário eram: Responsabilidade e compromisso, entendimento da missão e atuação profissional na área, A instituição tinha programa específico de inserção de voluntários, chamado “Adote um Sonho”, mas havia dificuldade de acompanhar o voluntário, de motiva-lo.

A Fundação não possuía capacitação periódica dos funcionários.

A diretoria tinha expectativa quanto ao desempenho do trabalho, mas não conseguia treinar seus funcionários, tampouco oferecia um programa de cuidado diferenciado que é exigido pelos profissionais que trabalham em áreas de complexidade e sofrimento como a do acolhimento, esse cuidado e essa capacitação podem ser uma proposta para a Fundação, já que essa área é uma necessidade em todas as Instituições da Assistência Social.

Possuía um sistema de prestação de contas aos colaboradores da instituição, era feito através de relatório mensal de atividades e divulgação de balancete financeiro.

As formas de divulgação da Fundação eram na maioria local, mas também existia a divulgação internacional, com o apoio da sociedade italiana na Itália, que trabalhavam com o programa de apadrinhamento, conforme já descrito na análise documental.

E na última questão foi pesquisada qual seria a visão de futuro da Fundação, onde obteve-se a resposta: “Ser referência estadual na atuação e defesa dos direitos da criança e adolescente” e “Ser referência no atendimento à crianças e adolescente órfãos, abandonados e/ou sub-júdice e no combate a exploração sexual”.

5.1.1.3 Motivações do encerramento

- 1: Estratégia prioritária passa ser o acolhimento familiar;
- 2: Perda anual e recorrente de energia institucional justificando a necessidade de recursos para o funcionamento e da obrigação primeira do Município na manutenção do serviço;
- 3: Deficiências da rede de atendimento que impossibilitam um atendimento adequado e de qualidade conforme a especialidade que cada criança requer;
- 4: Opção institucional de outras ações para cumprimento da missão que é garantir o direito fundamental à convivência familiar e comunitária.

O encerramento dos dois convênios não significa o fechamento efetivo da Fundação Nosso Lar, pois continuam em funcionamento outros programas e, algumas atividades, continuam sendo realizadas:

- CeDeDiCA: Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente que, entre outras ações, vem fazendo desde 2005 a pesquisa da mortalidade de adolescentes em Foz do Iguaçu, também temos um Centro de Capacitação na área de Garantia do Direito a Convivência Familiar e Comunitária em Parceria com Unioeste;

- Atendimento aos egressos e suas famílias, que já vinham sendo acompanhadas e recebiam apoio da Fundação Nosso Lar;
- Programa Família Acolhedora que atende cinco famílias que acolheram adolescentes sem receber subsídio;
- Participação das atividades na REDE PROTEGER;
- Participação no FÓRUM DCA PARANÁ;
- Funcionamento da Hospedaria e o estudo da implantação do projeto de Turismo Solidário;
- Na sede da Fundação Nosso Lar, salas foram cedidas ao funcionamento burocrático das Instituições: Associação Madre Terra (atividades são na Chácara do Remanso Grande); a articulação do Fórum DCA Paraná; a Aprovi – Associação de Proteção a Vida que em parceria com o poder público executa o programa Federal Pró Jovem e a equipe de coordenação atende numa sala na sede da Fundação Nosso Lar.

6 PROPOSTA

Tendo em vista a coleta de dados e as análises realizadas serão feitas algumas propostas e recomendações quanto aos objetivos almejados, baseados na metodologia de estudo de caso:

1. Propõe-se a apresentação de um *feedback* dos resultados da pesquisa para o Diretor da instituição que colaborou para a concretização do trabalho;
2. Propõe-se o uso da ferramenta de gestão estratégica chamada “Gerenciamento da rotina”. Onde em 1998 foi conhecida como um método de gestão que trabalha com alimentação de dados em sistemas, cujos dados poderão ser úteis no futuro de qualquer instituição, este método de gestão alimenta os dados permitindo análises de identificação de custos de produtos e serviços, bem como seus resultados financeiros;
3. Propõe-se a readequação do tempo investido do diretor em focos diferentes de trabalho;
4. Propõe-se a elaboração do Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico favorece a definição de objetivos, metas, valores almejados, como também as táticas (projetos) para que se alcance os resultados esperados;
5. Orienta-se a elaboração de um programa de capacitação periódica dos funcionários, na área do terceiro setor, na valorização do trabalho social que executam, tornando-os agentes multiplicadores da imagem da instituição;
6. Recomenda-se a implantação da estratégia de gestão chamada de *job rotation* (rotação de empregados), assim a transmissão do conhecimento transformará o empregado em um especialista nos diversos setores e funções dentro da instituição.

Cabe aqui ressaltar que as estratégias de ações de gestão para a capacitação de pessoas é a forma de fazer as coisas acontecerem nas organizações do terceiro setor, e é um caminho que conduz à busca dos objetivos e das metas das organizações, conforme Boas Neto, Stefani e Pezzo, Jr. (2003, p. 80).

Os projetos na área da gestão estratégica são de suma importância para a sociedade, pois enfatizam a qualidade de vida da população.

Mudar uma gestão não é tarefa fácil, mas com um trabalho bem desenvolvido e principalmente comprometido, tudo se torna possível, basta querer.

6.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O Plano de implantação é o papel que leva à instituição uma orientação do melhor caminho a seguir.

A implantação de um plano de gestão varia de organização para organização, porém, normalmente são compostas por validar os requisitos necessários para implantação das propostas, fazer um levantamento e uma análise do ambiente que será gerenciado e fazer um acompanhamento das atividades a serem implantadas.

Tendo em vista estes detalhes, pode-se fazer a seguinte sugestão de plano de implantação, caso a instituição aceite as propostas e recomendações:

Nº	PROPOSTAS/RECOMENDAÇÕES	DATA PROVÁVEL
1	Apresentação dos resultados do projeto ao diretor: Após aprovação do projeto será agendada uma reunião para demonstrar os pontos detectados na pesquisa.	01/11/2011
2	Gerenciamento de Rotina: Caso aprovado pelo diretor da instituição, definir o sistema e como será feita a alimentação dos dados para um resultado positivo nos dados de gerenciamento.	12/2011 a 03/2012 4 meses
3	Readequação do tempo: reunião para implantação de um planejamento do tempo investido e dedicado aos resultados e as metas ligadas as crianças e aos adolescentes. O tempo deverá ser primordial para o desenvolvimento futuro de uma nova organização.	02/01/2012
4	Planejamento Estratégico: Definição de um foco, de uma estruturação e acompanhamento dos projetos, com avaliações e maturidade dos objetivos propostos.	01/02/2012
5	Capacitação Periódica: Após o planejamento estratégico definido, focar no quesito da capacitação das pessoas ligadas diretamente as crianças e adolescentes atendidos pela organização, bem como um acompanhamento direto para que estas pessoas atinjam o objetivo de tornarem-se agentes multiplicadores de uma imagem e de uma gestão altamente positiva perante a sociedade.	01/03/2012
6	<i>Job Rotation</i> (Rotação de empregados): Após definidos os setores e reorganizada a instituição pode-se optar pela implantação da ferramenta de rotação dos empregados, fazendo assim com que todos saibam e contribuam de forma efetiva em todos os setores, e com isso almejando um círculo positivo de confiança entre todos e o crescimento da instituição.	02/05/2012

Fonte: Elaborado pela autora (2011)

6.2 RECURSOS

Os recursos para implantação dos projetos deverão primeiramente sair do caixa da instituição, porém, para que isso aconteça, deverá ser elaborado os focos principais para reorganização e uma planilha de custos para obter o valor real que será necessário, em segundo lugar apresentar-se-á um plano de reorganização à Instituição Italiana de Marano almejando seu apoio e parceria.

6.3 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados almejados com o desenvolvimento deste projeto é possibilitar uma visão geral dos fatos de que uma gestão estratégica eficaz poderá fazer a diferença na reorganização da instituição e com um trabalho planejado poderá alcançar os objetivos traçados.

6.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

De acordo com estudos realizados pelas autoras Linares, Krautstoff e Sprandel (2005, p. 15), no ano de 2000 foi celebrado um acordo entre os governantes de 189 países, incluindo Argentina, Brasil e Paraguai, este acordo chamou-se de Declaração do Milênio, “na qual se originam os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs)”, cujo prevaleceu a meta de atingi-los até o ano de 2015.

Logicamente que riscos e/ou problemas na execução de qualquer tipo de objetivos, sejam eles do tamanho da Declaração do Milênio, ou da pequena extensão de uma proposta para uma instituição do terceiro setor localizada em uma cidade do interior, chamada Foz do Iguaçu-PR, existem e terão suas medidas

preventivas de acordo com as metas estabelecidas caso as sugestões forem aceitas.

Voltando um momento nas palavras das autoras Linares, Krautstofi e Sprandel (2005, p. 15), cita-se o comprometimento das nações para alcançar tais objetivos até 2015.

Pautados nos diversos instrumentos internacionais de proteção dos direitos humanos que fazem parte da declaração, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio estão orientados para erradicar a extrema pobreza e a fome; universalizar o ensino básico; promover a igualdade entre os sexos; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental e estabelecer uma Parceria Mundial para o desenvolvimento.

Quando processa-se alterações, mudanças, objetivos, ou mesmo o estabelecimento de metas a organização precisa ser paciente em relação ao período de maturação, pois algumas pessoas tem o bloqueio das mudanças rápidas e acabam por não satisfazerem os objetivos organizacionais, por este motivo a paciência dos gestores faz a diferença no estabelecimento das soluções dos problemas iniciais e dos riscos que podem tem com as alterações de comportamento dos gestores em relação ao cumprimento das suas metas, ou melhor, em relação ao caminho que os gestores deverão tomar para atingir suas metas.

Para que tudo o que foi sugerido seja alcançado, os riscos e os problemas que surgirão deverão ser trabalhados com cautela, pois o “ser humano tem que refletir sobre a postura dele. Há uma resistência natural até se verificar a necessidade de se abandonar um costume para outro, então na verdade acaba trocando formas de trabalho”, esta troca deve ser negociada, conversada, demonstrada de forma clara e objetiva, até que a pessoa chegue a conclusão de que “talvez isto seja o mais importante.” Sensibilizar e mostrar a cada um que a organização precisa dele para atingir seus objetivos é um caminho que o gestor deve ter em mente como ser primordial para não obter um fracasso em sua gestão.

7 CONCLUSÃO

No presente estudo a autora preocupou-se em compreender a importância de se ter um gestor dentro da instituição que saiba conduzir com credibilidade os recursos que a ela são destinados, é um fator preponderante diante desta sociedade cada dia mais globalizada.

A situação das crianças e dos adolescentes do mundo não será resolvida com um projeto técnico e muito menos com uma proposta de mudança de gestão ou um planejamento estratégico para instituições do terceiro setor, porém, com certeza o presente projeto contribuirá para a diminuição da falta de conhecimento de muitos gestores e até mesmo de muitas pessoas leigas ou preconceituosas no assunto “Terceiro Setor”.

A descoberta de que os serviços prestados contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada, de grande importância para a incorporação dos deveres e direitos do cidadão nas comunidades, e que cada vez mais precisam de cuidados especiais no que refere-se a administração e a contabilidade de seu futuro.

As forças e as fraquezas são os fatores internos que dão referência ao valor proposto pela instituição e podem contribuir ou destruir a percepção de oferta de valores.

As oportunidades e as ameaças são os fatores externos que interferem na proposta de valores da empresa no sentido de que são variáveis incontroláveis.

Pode-se concluir analisando a necessidade de elaboração de um Planejamento Estratégico. O planejamento estratégico segundo Meneghetti (2001) favorece a definição de objetivos, metas, valores almejados, como também as táticas (projetos) para que se alcance os resultados esperados.

E também pode-se elaborar um programa de capacitação periódica dos funcionários, na área do terceiro setor, na valorização do trabalho social que executam, tornando-os agentes multiplicadores da imagem da instituição.

A apresentação do projeto teve como seu principal foco demonstrar a importância que uma mudança de gestão tem para as instituições do terceiro setor, tornando-se uma ferramenta de apoio e de crescimento neste seguimento.

Por isto a recomendação para uma possível implantação ou ao menos a análise da viabilidade de ser implantando um projeto de planejamento estratégico, para um dia concretizar projetos de organizações sem fins lucrativos e assim conseguir atingir os objetivos e superar seus inúmeros obstáculos.

No mundo globalizado e a cada dia mais egoísta, é absolutamente imprescindível ter-se um projeto para garantir a sobrevivência no mercado competitivo, sendo ele do primeiro, segundo ou terceiro setor.

Projeto é um sonho e como todo sonho é uma expressão simbólica de um desejo profundo.

O desejo coletivo dos dirigentes de instituições sem fins lucrativos e de seus colaboradores é ter uma “oficina da vida”, onde o acolhimento e a amizade seja o crescimento na maneira de “estar” no mundo, com um “crescimento” de vida consciente e fraterna.

Deseja-se também que a construção de vidas seja inspirada na compreensão e na amizade de todos juntamente com a comunidade pautada nos princípios da experiência de vida e na gratuidade dos dons de bondade.

Desenvolvendo um trabalho de solidariedade com amor, eficiência, eficácia, dedicação, cooperação e orgulho em vestir a camisa da instituição, ou seja, do projeto a ser implantando com um futuro planejamento estratégico, e demais sugestões feitas, não existirá força que não deixará os frutos crescerem e se multiplicarem por todos os lados.

O maior aprendizado neste trabalho foi que a qualidade de todos os serviços, dependem das pessoas, é nelas que temos que investir, seja em formação, capacitação, motivação, e é o maior patrimônio das Instituições, em especial da Fundação Nosso Lar, que depende delas para realizar sua missão.

O presente projeto teve seu foco principal nas formas de como uma mudança de gestão poderia contribuir para a reorganização e o crescimento da Fundação Nosso Lar e baseado nos estudos bibliográficos apresentados pode-se concluir o que projeto técnico teve como indicação que o mais importante que o “planejar” é o “implantar” e para uma instituição sem experiência com a mudança de gestão estratégica e sem uma pessoa que possa auxiliar neste quesito e acompanhar sua implantação, o fator “sucesso” ficará prejudicado, ou seja, é necessário ter um profissional qualificado dentro da instituição para acompanhar desde o projeto até a

sua implantação e avaliação, segundo os estudos bibliográficos realizados, é o fator fundamental para a reorganização e o crescimento da instituição.

Se quiser que as coisas funcionem, acompanhe tudo de perto.

Um grangeiro pediu, certa vez a um sábio que o ajudasse a melhorar a produtividade de sua granja, que estava apresentando um baixo rendimento. O sábio escreveu algo em um pedaço de papel, colocou em uma caixa, fechou e entregou ao grangeiro, dizendo:

- Leve esta caixa por todos os lados da granja, três vezes ao dia, durante um ano.

Assim fez o grangeiro. Pela manhã, ao ir ao campo segurando a caixa, encontrou um empregado dormindo quando deveria estar trabalhando.

Acordou-o e chamou sua atenção. Ao meio-dia, quando foi ao estábulo, deu com o gado sujo e os cavalos sem alimentação. E à noite, ao ir à cozinha com a caixa, notou que o cozinheiro estava desperdiçando os gêneros alimentícios.

A partir daí, todos os dias ao percorrer a granja de um lado para o outro com seu amuleto, encontrava coisas que deveriam ser corrigidas.

Ao final do ano, o grangeiro voltou a encontrar com o sábio e disse:

- Deixe esta caixa comigo por mais um ano, por favor. O rendimento da minha granja melhorou desde que estou com este amuleto.

O sábio riu e, abrindo a caixa disse:

- Pois você pode ter este amuleto pelo resto de sua vida.

No papel estava escrito a seguinte frase:

“Se quer que as coisas melhorem, acompanhe-as de perto”.

Figura 4: Para refletir

Fonte: Rangel (2003, p. 55-56)

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Módulo Especifico de Especialização em Gestão Pública. Florianópolis – SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Módulo Especifico de Especialização em Gestão Pública. Florianópolis – SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.
- BOAS NETO, Antônio Villas; STEFANI, Monalisa; PEZZI JUNIOR, Sady. **Gestão de Marketing para organizações do terceiro setor**: Público – Privado – Terceiro Setor. Londrina: Midiograf, 2003.
- CRUZ, Ronaldo. **Não Ignore o Colega do Lado**. Revista Redes Sociais Opet&Mercado. Segundo semestre de 2010. Pág. 33.
- FERREIRA, Ademir Antônio; PEREIRA, Maria Isabel; REIS, Ana Clara Fonseca. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005. p. 220-225.
- FREITAS, Rebeca. **Cultura Organizacional**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/cultura-organizacional/21588/>>. Acesso em 12 jul 2011.
- GARCIA, Denise B. **Mudança Organizacional**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mudanca-organizacional/47222/>>. Acesso em 12 julho 2011.
- GRAMMS, Lorena Carmen e LOTZ, Érika Gisele. **Administração Estratégica e Planejamento**. Publicação das autoras. Curitiba-PR, 2006.
- LAZZARINI, Valtenir. COSTA, Dorival da. **Conselhos Tutelares no Paraná**. Condições de funcionamento e a operacionalização dos software SIPIA NBB-MJ. 1ª Edição. Fundação Nosso Lar. Foz do Iguaçu, 2010.
- LINHARES, Angela Gabriela Espínola; KRAUTSTOFL, Elena; e SPRANDEL, Marcia Anita Sprandel. **Situação das Crianças e dos Adolescentes na tríplice fronteira entre Argentina, Brasil e Paraguai**: Desafio e Recomendações. Curitiba, 2005.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas; Amostras e técnicas de pesquisa; Elaboração análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no dia-a-dia de Organizações da Sociedade Civil**: Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: Global, 2001.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Administração Pública**: Definição. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%BAblica>. Acesso em 11 julho 2011.

QUADROS, Dante. Trevisan, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. Coleção Gestão Empresarial. Disponível em <http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/CO_-_Texto_1_-_Comportamento_Organizacional.pdf>. Acesso em 11 julho 2011.

RANGEL, A. **O que podemos aprender com os gansos**. São Paulo: Editora Origina, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Módulo Básico de Especialização em Gestão Pública. Florianópolis – SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

SALVADOR, Leandro. **Gestão Pública 2009**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Gestao_Programas_Publicos.gif>. Acesso em 11 julho 2011.

SENHORINI, Wildenilson (Org). **Normas para Apresentação de Trabalhos**: Curso de Administração da Uniamérica. 3. ed. rev. Foz do Iguaçu, 2008.
SINA, Amália; SLOUZA, de Paulo. **Marketing Social**: Uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor. São Paulo: Crescente, 1999.

SOARES, Alexandra Carla; MELO, Marlene Catarina. **Desafios Gerenciais de Organizações Do Terceiro Setor** . Artigo publicado 2009. Faculdade Novos Horizontes. Disponível em <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/374/761>> Acesso em 13 jul 2011.

SOUSA, Kleber Gonçalves. **Comportamento Organizacional**. Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/47042/1/COMPORTAMENTO-ORGANIZACIONAL/pagina1.html#ixzz1S8Vj61rz>>. Acesso em 13 julho 2011.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade**. Artigo 2002 AATR-BA. Disponível em <http://www.fit.br/home/link/texto/politicas_publicas.pdf>. Acesso em 11 julho 2011.

TZU, Sun. (Século VI a.C). **A Arte da Guerra**. Adaptação e prefácio de James Clavell. Tradução. José Sanz. Ed.Rio de Janeiro: Record, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

WRIGHT, p; KROLL, M; PARNELL, L. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Ata de Reunião Fundação Nosso Lar, Ano Base 2009.

Abaixo segue relato da Ata:

“No dia vinte e dois de novembro de dois mil e oito, conforme convocação da Diretoria Executiva realizou-se, à Rua Ernesto Keller, 388 Jd. Eliza I, reunião ordinária do Conselho Deliberativo da Fundação Nosso Lar. A referida reunião iniciou às dezenove horas e trinta minutos com os seguintes pontos em pauta: 1) Convênios com a Prefeitura; 2) Plano Orçamentário 2009. No primeiro ponto em pauta o Diretor Adm./Financeiro fez informe sobre o andamento do convênio atual com a prefeitura e comunicou que para 2009 apresentará proposta de renovação para o projeto Nosso Lar no montante de R\$ 638.000,00 e para o programa de Guarda Subsidiada o montante de R\$ 154.550,00. Após algumas considerações os conselheiros aprovaram a proposta por unanimidade. No segundo ponto em pauta, o Dir. Adm./Financeiro apresentou as previsões de receita e despesa para o exercício de 2009 as quais compõem o Plano Orçamentário para o ano de 2009. Após algumas observações e alterações, ficou assim aprovado o Plano Orçamentário.

RECEITAS	
Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu:	
Convênio/subvenção/doações	792.550,00
<i>Sub total</i>	792.550,00
Associação Ore Undici	
Doações	57.450,00
<i>Sub total</i>	57.450,00
Total das Receitas Previstas	850.000,00
DESPESAS	
Folha de Pagamentos	520.000,00
Obrigações patronais	65.000,00
Material de Consumo	125.000,00
Material de distribuição gratuita	10.000,00
Serviços de terceiros pessoas físicas ou jurídicas	95.000,00
Total das despesas previstas	815.000,00
INVESTIMENTOS	
Outras Mobilizações:	
Computadores/equipamentos	5.000,00
Móveis, eletrodomésticos e utensílios	5.000,00
Veículos	15.000,00
<i>Sub total</i>	25.000,00
Instalações:	
Aparelhos de ar condicionado	5.000,00
<i>Sub total</i>	5.000,00
Total de investimentos previstos	30.000,00
SUPERÁVIT FINANCEIRO	
Saldo existente para o exercício seguinte	5.000,00

Figura 1: Plano Orçamentário Fundação Nosso Lar ano de 2009.

Fonte: Portal MJ

Nota: Fundação Nosso Lar (2009)

“Não tendo mais nada a discutir, a reunião foi encerrada às vinte horas e trinta minutos eu, Reginaldo Alves da Cruz, Secretário Geral, lavrei a presente ata que assino juntamente com os membros do Conselho Deliberativo e demais presentes”.

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Pesquisa Projeto Técnico

Roteiro para a entrevista com o Diretor Administrativo Financeiro da Fundação Nosso LAR.

Prezado Senhor,

O presente roteiro de entrevista refere-se a uma pesquisa com finalidade acadêmica, sendo requisito parcial para obtenção do Projeto Técnico da aluna Ivania Ferronato, concluinte do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná.

O objetivo geral é descobrir as ferramentas da Gestão Estratégica com foco na mudança de gestão que possam contribuir para a Fundação Nosso Lar atingir seus objetivos de Gestão na área da criança e do adolescente e com isso ter embasamento para propor melhorias ou sugestões no sentido de ajudá-la nas dificuldades de gestão estratégica.

Os dados serão coletados e analisados em caráter unicamente com foco acadêmico.

Conto com sua colaboração e com sua sinceridade nas respostas, pois elas serão muito importantes na concretização deste projeto.

Ivania Ferronato

Instruções:

- Serão gravadas as respostas;
- A presente entrevista é composta por **questões abertas e fechadas**;
- **Responda com clareza e sinceridade.**

“Pesquisa Acadêmica - GESTÃO PÚBLICA”



Rua Ernesto Keller, 388 – Jardim Elisa I
Foz do Iguaçu – PR - 85854-200.
Tel: (45) 3025-2440

E-mail institucional e acadêmica
nossolar@compubras.com.br / ivania@fnl.org.br

DIRETOR:

01) A sede onde estava instalada a instituição era:

- Própria
- Alugada
- Cedida pelo poder público
- Cedida por uma empresa
- Não tem sede/ funciona na casa do dirigente
- Outro _____

02) Quais eram as principais origens de recursos da instituição?

- Poder público _____%
- Doações _____%
- Produtos/ serviços comercializados _____%
- Outros _____%

03) Esses recursos eram:

- Superiores a necessidade
- Suficientes
- Insuficientes
- Extremamente insuficientes

04) A Instituição possuía colaborador qualificado/treinado em gestão do 3º setor?

- Sim
- Não
- Estavam se qualificando

05) A maior parte do tempo investido do gestor na instituição focava-se:

- Na solução de problemas cotidianos.
- Na elaboração e discussão do planejamento estratégico.
- No planejamento e execução de planos e eventos.
- Na busca de recursos.
- Outros.

06) Qual a maior preocupação da fundação?

- Captação de recursos
- Imagem Institucional
- Qualificação de pessoal

- Atendimento à comunidade
- Outro _____

Justifique sua resposta:

07) Quais são os projetos ou capacitações da gestão que estão ou estavam em:

7.1) ANDAMENTO:

7.2. ELABORAÇÃO:

7.3. IMPLANTAÇÃO:

08) Quais foram os projetos para capacitação que deram certo, e quais foram os que não deram os resultados esperados?

09) A Fundação Nosso Lar trabalhava com voluntários?

- Sim
- Não

10) Como os voluntários chegavam à instituição?

- Buscavam espontaneamente a instituição

- Apresentavam-se após campanhas solicitando voluntários
- Indicados por alguém
- Através da mídia
- Outros _____

11) Quais as expectativas da Fundação Nosso Lar quanto ao trabalho voluntário na reorganização da instituição?

12) A instituição tinha algum programa específico de inserção de voluntários?

- sim
- não

Qual (ais)?

13) Existia um programa institucional de capacitação periódica dos funcionários e colaboradores?

- sim
- não

Qual (ais)?

14. Existia um sistema de prestação de contas aos colaboradores da instituição?

- sim
- não

Qual (ais)?

15) Quais eram as formas de divulgação dos trabalhos da Fundação Nosso Lar?

- Folder
- Folhetos/ cartazes
- Vídeo institucional
- Outros. Quais? _____

16) As divulgações eram?

- locais
- regionais
- nacionais
- internacionais

17) Qual a VISÃO de futuro para a Fundação Nosso Lar?

APÊNDICE III: RESPOSTAS DA ENTREVISTA



Pesquisa Projeto Técnico

*Respostas da Entrevista com o Diretor Administrativo Financeiro da Fundação
Nosso LAR.*

05/09/2011

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 01: Sr. Valtenir, a sede da instituição onde funcionava a Fundação Nosso Lar era: Própria; Alugada ou cedida?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 01: No início era alugada, depois com o passar dos anos e do trabalho duro conseguimos conquistar a sede própria da instituição.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 02: Quais eram as principais fontes de recursos da instituição?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 02: Nossa principal fonte de recursos eram duas, digamos que oitenta e cinco por cento (85%) vinham do poder público e quinze por cento (15%) vinham de doações.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 03: E estes recursos eram suficientes?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 03: Com certeza não! Garantiam o básico para manutenção, mas eram insuficientes para prestar um atendimento com a qualidade desejada.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 04: Dentro da Fundação os colaboradores eram qualificados em gestão do terceiro setor?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 04: Sim, absolutamente sim. Todos os funcionários e colaboradores eram qualificados neste foco.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 05: Como era investido o tempo do gestor?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 05: Na grande maioria do tempo o nosso trabalho era focado na solução de problemas do cotidiano, fazendo com que a elaboração de projetos e a busca de recursos ficasse sempre a desejar, onde acabávamos perdendo muito.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 06: O Senhor diz que acabavam “perdendo muito”, então me responda, Qual era a maior preocupação da Fundação?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 06: O nosso principal foco era na captação de recursos. Logicamente que pensávamos na imagem da instituição e na qualificação dos funcionários, porém, sem recursos não poderíamos colocar em prática os nossos objetivos estatutários, que eram e são, voltados a prevenção e a proteção das crianças e adolescentes que por um motivo ou outro vieram parar na fundação e que só tinham nós como referencia de crescimento e muitas vezes de sobrevivência.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 07: Sr. Valtenir, falando em objetivos estatutários, lhe faço a seguinte pergunta: Quais eram os projetos ou capacitações de gestão que estão ou estavam em andamento; elaboração e implantação quando tiveram que optar pela reorganização da fundação?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 07: Bom, nos tínhamos em andamento um projeto de capacitação em nível de especialização para a equipe técnica, projeto este financiado com recursos do Fundo Estadual para Infância e Adolescência (FIA); Em

elaboração tínhamos o centro de referencia no enfrentamento à violência contra as crianças e adolescentes e em implantação no momento não tínhamos nenhum.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 08: Quais foram os projetos para capacitação que deram certo, e quais foram os que não deram os resultados esperados?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 08: O projeto financiado pelo FIA não chegou a ser executado em função do encerramento das atividades voltadas ao acolhimento. Além desse projeto específico não tínhamos projetos para capacitação, mas tínhamos reuniões periódicas que nos ajudava a obter informações para melhorar nosso trabalho junto aos funcionários.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 09 e 10: A Fundação trabalhava com voluntários? E Como os voluntários chegavam à instituição?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão nº 09 e 10: Sim, tínhamos voluntários que na grande maioria chegava até nós por indicação de um conhecido ou até mesmo indicados por próprios funcionários da fundação.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 11: Quais as expectativas da Fundação Nosso Lar quanto ao trabalho voluntário na reorganização da instituição?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão 11: Com certeza neste momento os voluntários teriam um papel fundamental para nossa reestruturação, porém, sem uma definição do destino da instituição, o qual depende de parecer do ministério público, não posso afirmar nada concreto neste momento, mas com certeza será de grande valia termos voluntários capacitados e com vontade de fazer com que nossos objetivos sejam alcançados de forma satisfatória. Pessoas com responsabilidade e compromisso, entendimento da missão e atuação profissional será muito importante.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 12: A instituição tinha algum programa específico de inserção de voluntários? E Quais seriam?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão 12: Tinha sim e se chamava, “Adote um Sonho”.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 13: Sr. Valtenir, existia um programa institucional de capacitação periódica dos funcionários e colaboradores? E quais seriam?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão 13: Programa propriamente dito não, porém existiam alguns treinamentos na área da criança e do adolescente que levava nosso pessoal a ter uma visão mais profunda da realidade que estávamos enfrentando, pois muitos deles não tinham uma visão aberta da gravidade de se ter crianças e adolescentes que simplesmente eram deixados aos nossos cuidados e ponto final. O “pós” ninguém pensava e isso era desgastante.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 14: Existia um sistema de prestação de contas aos colaboradores da instituição? Quais?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão 14: Sim, tudo que fazíamos estava disponível para verificação e conhecimento de todos, inclusive nossos funcionários, demonstrávamos mensalmente através de relatórios de atividades e balancete financeiro.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 15 e 16: Quais eram as formas de divulgação dos trabalhos da Fundação Nosso Lar e as divulgações eram locais, regionais, nacionais, internacionais? Como faziam para que a fundação fosse conhecida?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão 15 e 16: Bom, usávamos para divulgar a instituição folder, folhetos, cartazes e vídeos da instituição, e também tínhamos o boletim mensal. Nosso foco maior eram as divulgações locais, porém, também existia a divulgação internacional, tendo em vista a sociedade italiana contribuir com nosso trabalho e

assim a fundação enviava agendas e trabalhos feitos por nossos acolhidos para que eles soubessem um pouco mais do que estas crianças eram capazes de crescer e aprender através da educação fora das ruas.

Entrevistadora: Ivania Ferronato

Questão nº 17: Sr. Valtenir, para finalizarmos, me responda com sinceridade. Qual a VISÃO de futuro para a Fundação Nosso Lar?

Entrevistado: Valtenir Lazzarini

Resposta questão 17: O nosso SONHO e a nossa VISÃO é sermos reconhecidos na luta pela efetivação dos direitos humanos de crianças e adolescentes sem dispensar financiamento público, mas ao mesmo tempo não ficar dependente do mesmo.