

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ANDERSON CONSTANTINO**

**PROPOSTA DE ADOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E  
PARTICIPATIVA NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA  
FUNDAÇÃO NOSSO LAR**

**FOZ DO IGUAÇU  
2013**

**ANDERSON CONSTANTINO**

**PROPOSTA DE ADOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E  
PARTICIPATIVA NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA  
FUNDAÇÃO NOSSO LAR**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Diana Gurgel Pegorini

**FOZ DO IGUAÇU  
2013**

## **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 trabalho.

A orientadora, Diana Gurgel Pegorini, que transpareceu confiança, força e incentivou todo o tempo, mostrando os caminhos que deveriam ser seguidos, sempre valorizando o meu trabalho.

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

## RESUMO

O projeto técnico tem como objetivo geral propor a adoção de gestão democrática e participativa nos processos administrativos da fundação nosso lar do município de Foz do Iguaçu-PR e como objetivos específicos: Identificar os processos administrativos da Fundação Nosso Lar do Município de Foz do Iguaçu-PR; Identificar as vantagens e desvantagens da adoção da Gestão Democrática e Participativa na Fundação Nosso Lar; e Analisar a viabilidade da adoção da Gestão Democrática e Participativa na Fundação Nosso Lar. Tendo como embasamento teórico-empírico a bibliografia da gestão pública, gestão democrática e participativa, bem como o terceiro setor. A metodologia em primeiro momento utilizou-se da análise documental, onde observou-se as informações sobre a atual situação e o histórico da instituição. A pesquisa foi classificada como descritiva e delineamento experimental por fazer levantamentos explicativos, avaliativos e interpretativos, ligada à de natureza qualitativa, pois uma não exclui a outra. Com isso, permitiu-se analisar e descrever, bem como compreender o atual processo de gestão da instituição e em um segundo momento foi utilizada a aplicação de uma entrevista dirigida semiestruturada com a utilização de um questionário composto por 12 questões, sendo 08 questões fechadas de múltipla escolha e 04 foram perguntas abertas para atingir os objetivos. A descrição geral da empresa demonstrou um breve relato da sua origem e o diagnóstico da situação-problema frisou o fato da sua intervenção atual. A proposta detalhou as questões da entrevista e com base nisto foram feitos o desenvolvimento da proposta que buscou propor ações para uma possível adoção da gestão democrática e participativa para a fundação nosso lar. O plano de implantação descreveu o conjunto de tarefas necessárias para que a fundação nosso lar pudesse seguir e atingir o objetivo. Os recursos para implantação do projeto foram sucintamente detalhados, sendo divididos em: Humanos, financeiros e materiais. Para os resultados esperados foram descritas metas. Os riscos existentes podem ser na captação de recursos financeiros e no desestímulo da comunidade em participar efetivamente nos trabalhos da instituição. Para que tudo o que foi sugerido seja alcançado, os riscos e os problemas que surgirão deverão ser trabalhados com cautela. Enfim, pode-se dizer que esta proposta de adoção da gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar do Município de Foz do Iguaçu/PR é viável e será entregue à atual direção (2014) para que o mesmo analise, estude e decida a implantação de uma nova gestão, onde a sociedade e a comunidade possam participar das ações da instituição e sua intervenção seja desfeita. Pode-se concluir que o trabalho atingiu o objetivo proposto, pois foi possível através do estudo teórico e dos levantamentos de pesquisa identificar os procedimentos administrativos, identificar as vantagens e desvantagens de uma futura adoção da gestão democrática e participativa, bem como analisar a viabilidade da adoção da gestão na fundação nosso lar. Ao final encontram-se as referências bibliográficas utilizadas para concretização do presente trabalho, bem como os apêndices da ata de reunião de 2009 e modelo do questionário utilizado para a entrevista e o detalhamento da mesma.

**Palavras chave:** Gestão Democrática; Gestão Participativa; e processos administrativos.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMATICA .....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	1
<b>1.2.1 Objetivos Específicos</b> .....	<b>2</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO .....	2
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>10</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>11</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	11
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
<b>5. PROPOSTA</b> .....	<b>17</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	18
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	20
5.3 RECURSOS.....	21
5.4 RESULTADOS ESPERADOS .....	22
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	23
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>25</b>
<b>APÊNDICE I: ATA REUNIÃO 2009</b> .....	<b>28</b>
<b>APÊNDICE II: QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA</b> .....	<b>31</b>
<b>APÊNDICE III: RESPOSTAS DA ENTREVISTA</b> .....	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Problemas sociais estão muito longe de chegarem ao fim, no Brasil e no mundo, necessidades impostas pelas condições dificultosas das gestões públicas fazem com que as instituições, sejam elas públicas ou privadas, busquem inovações no que diz respeito a sua administração, buscando êxitos na solução dos problemas ou ao menos diminuindo o tamanho deles.

Os gestores de instituições públicas e privadas, com suas características, sociais, culturais e econômicas diferenciadas, buscam muitas vezes implantar políticas públicas que possam minimizar os problemas sociais que algumas vezes são “como uma teia complexa de relações de causa-efeito, na qual problemas geram outros problemas” (QUEIROZ, 2013, p. 147).

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 promoção de direitos e defesa das crianças e adolescentes, atuando em áreas em que o poder público muitas vezes falha, promovendo também o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no meio em que atuam.

Acredita-se que a proposta deste estudo terá relevância significativa para a organização, pois abordar um estudo sobre uma “proposta de adoção da gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar”, são elementos que poderão contribuir para uma nova gestão, pois atualmente a instituição encontra-se em processo de intervenção e a necessidade de traçar novas metas e uma reorganização poderá trazer resultados positivos e que auxiliem a instituição continuar o processo de transformação social muitas vezes resistente.

### 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor adoção da gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar do Município de Foz do Iguaçu/PR.

### 1.2.1 Objetivos Específicos do trabalho

1. Identificar os processos administrativos da Fundação Nosso Lar do Município de Foz do Iguaçu-PR.
2. Identificar as vantagens e desvantagens da adoção da Gestão Democrática e Participativa na Fundação Nosso Lar.
3. Analisar a viabilidade da adoção da Gestão Democrática e Participativa na Fundação Nosso Lar.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Partindo da afirmação que a instituição encontra-se em processo de intervenção, o estudo busca contribuir para que esta realidade seja alterada e possibilite sua reabertura através de uma gestão democrática e participativa voltada para as necessidades das crianças e adolescentes e também da comunidade, pois a instituição estará disposta à atendê-las afincamente e poderá continuar oferecendo uma educação e um lar para quem não tem.

A gestão pública é um tema que deve ser estudado continuamente, por este motivo o enfoque nos processos administrativos da instituição foi escolhido.

Para um controle social mais efetivo, além daquele que é exercido pelos órgãos constitucionais que têm essa atribuição, é fundamental que sejam incentivados os mecanismos que estimulem a participação da sociedade no processo de formação e de gestão das políticas públicas e, particularmente, na avaliação dessas políticas, pois, nas democracias, é a efetiva cobrança da população aos governantes que leva ao aprimoramento da qualidade das políticas públicas executadas (QUEIROZ, 2013, p. 105).

Para o acadêmico a importância do projeto justifica-se porque a Gestão Democrática é um sistema “que cada cidadão participa do governo”, é um caminho que poderá contribuir para a fundação repensar sua atuação. Com isso poderá contribuir para que as condições atuais sejam modificadas, pois a participação efetiva da comunidade poderá contribuir com as tomadas de decisões e com isso, também, contribuir para os processos administrativos positivos elevarem as ações da instituição (LAZZARINI, 2012).

A noção de problema está presente no cotidiano de todas as pessoas. Intuitivamente, todos sabem o que é um problema. Mas o que é um problema para um pode não ser para outro e, ainda, ser uma solução para um terceiro, especialmente quando se trabalha com a ideia de problema social (QUEIROZ, 2013, p. 138)

Para a sociedade, o desenvolvimento deste tema também revela-se importante, pois poderá minimizar a imagem negativa e equivocada que o senso comum tem a respeito das organizações do terceiro setor, conforme relata o autor Queiroz (2013, p. 138).

Diante do exposto é importante expor que a adoção de uma gestão democrática e participativa poderá contribuir para que os processos administrativos tornem-se realmente “participativos”, pois, segundo Lazzarini (2012, p. 14) “estar presente, com direito a voz e/ou voto, conversar, discutir, fazer propostas e decidir qual será efetivada” é o que a democracia participativa pode contribuir para uma organização assumir responsabilidades e também controlar suas execuções.

## 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

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

No início do século passado surgiu a “Administração Moderna”, após a publicação dos estudos e experiências dos engenheiros Frederick Winslow Taylor e Harry Fayol. Taylor foi o responsável pela criação da Escola da Administração Científica, que partindo da racionalização do trabalho operário, tinha ênfase no aumento da eficiência na indústria. Fayol criou a chamada Escola Clássica da Administração, que através da sua organização e da aplicação de alguns princípios da administração, visava aumentar a eficiência empresarial.

As ideias dos dois se complementavam, apesar de pontos de vista diferentes e jamais terem se comunicado, dominaram o panorama da administração de empresas durante o século XX pelas cinco primeiras décadas (CHIAVENATO, 1999a).

Através dos processos administrativos, ou seja, “planejamento, organização, direção e controle”, Fayol expôs a sua teoria no livro Teoria da Administração, onde desenvolveu a teoria que buscava uma visão onde aumentasse a eficiência das empresas com os processos administrativos e de organização completa das tarefas (CHIAVENATO, 1999a).

Raymundo (1992) descreve em seus estudos que as funções de um administrador é planejar, organizar, direcionar e controlar a sua organização, e para que isto aconteça de forma satisfatória o administrador deve tratar a sua organização como um traço multicientífico e multidisciplinar.

Através da Administração Geral e suas ramificações, surgiu os estudos voltados à Administração Pública, onde Pietro (2013, p. 10) define 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 as quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Dentro da administração pública temos as políticas públicas que segundo Rua (2009) estão ligadas principalmente aos setores marginalizados da sociedade, pois são considerados vulneráveis.

Para que as políticas públicas ligadas a uma administração pública sejam desenvolvidas na sua totalidade busca-se nas teorias um conceito de gestão democrática e participativa que possa contribuir e assumir responsabilidades pelas decisões nas organizações do terceiro setor.

Por exemplo, a gestão pública participativa tem a ver com a democracia, pois, segundo Orlickas (2011, p. 83) é “uma das ideias mais antigas da administração e tem suas raízes na Grécia Antiga, justamente com a invenção da democracia”.

Em organizações, sejam elas do terceiro setor ou não, a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, pois poderá possibilitar um envolvimento geral nos processos de tomadas de decisões, bem como no funcionamento eficaz das mesmas.

Poderá proporcionar, também, um melhor conhecimento dos objetivos e das metas institucionais, de sua estrutura organizacional e da sua relação com a comunidade podendo proporcionar um clima de trabalho com a aproximação efetiva entre instituição e comunidade.

A vantagem de uma gestão democrática e participativa para as instituições é positiva, pois a comunidade poderá contribuir com o desenvolvimento da organização e com isso fazer exercer suas idéias. Podendo arriscar-se perante as “críticas é um passo importante para iniciar as vantagens de uma administração democrata” (LAZZARINI, 2012, p. 35).

As desvantagens é que o poder não estará mais em uma única direção e as tomadas de decisões não partirão de uma única opinião.

Pode-se dizer que com a aplicação de uma gestão pública democrática contribui com a redistribuição de responsabilidades, com a idéia de uma participação e um trabalho em equipe, eliminando com isso o autoritarismo muitas vezes oriundo de culturas antigas onde a imposição de regras devem serem seguidas como no regime militar.

A democracia poderá descentralizar os processos de gestão da organização e buscar trazer novos objetivos, novos controles, novas metas e também desenvolver um novo espírito de trabalho em equipe, onde todos poderão compartilhar das decisões sem discriminações de níveis de hierarquia dentro da organização.

A mobilização de todos em prol do crescimento e da realização dos trabalhos poderá incentivar a colocar as metas e as ideias em prática, contribuindo assim para a solução dos problemas e para a inovação de projetos que beneficiarão tanto os envolvidos na organização quanto a comunidade em geral.

Um crescimento de qualidade, um atendimento de qualidade, uma prestação de serviços comunitários eficientes são resultados de um processo contínuo de democratização por parte do gestor público e dos funcionários que assumem o papel de mediadores das metas dentro da organização e da comunidade.

Com isso, pode-se dizer, então, que a gestão participativa está ligada a uma reunião de pessoas que almejam atingir os mesmos objetivos, tomando decisões e trabalhando em conjunto, buscando o êxito no trabalho de uma organização, ou seja, o sucesso de uma organização depende de uma ação construtiva de seus funcionários e de seus gestores orientados por uma vontade conjunta.

A gestão democrática participativa de uma instituição precisa de um líder capaz de batalhar pela solução dos problemas, precisa ser capaz de ouvir os funcionários e a comunidade e principalmente precisa ser capaz de dividir as tarefas e respeitar limites e valores com inteligência, sensibilidade e criatividade, pois um gestor tem o poder de abrir novos horizontes e novas ideias através da recepção de opiniões, basta querer.

Os processos administrativos de uma organização devem ser seguidos até o momento que trazem frutos positivos para a mesma, a partir do momento em que os processos chegam ao ponto em que não isso não acontece, está na hora de mudá-los e como a gestão democrática implica muitas vezes em reestruturar, repensar, reorganizar o poder de uma organização, tendo em vista a sua participação coletiva na socialização das tomadas de decisões, novos procedimentos serão colocados em prática, como por exemplo, serão deixados de lado o individualismo e o autoritarismo para iniciar uma nova forma de gestão, através de uma mentalidade aberta, através de uma participação da comunidade e da contribuição efetiva de todos os funcionários nas decisões.

Através dos pontos explanados, pode-se dizer que as contribuições dos conceitos sobre o terceiro setor serão importância no decorrer do estudo:

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

Não se pode 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.

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 (BOAS NETO, STEFANI E PEZZI JR, 2003).

**Quadro 1: Dimensões do Terceiro Setor**

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

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), descrevem que os principais administradores das organizações sem fins lucrativos são pessoas comuns que muitas vezes não têm a real capacitação para exercer tal função e assumir tal responsabilidade, deixando desejar no que refere-se a atingir os objetivos propostos.

De acordo com as autoras Soares e Melo (2009), 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.

**Quadro 2: Desafio gerenciais de organizações do Terceiro Setor**

<b>DESAFIOS GERENCIAIS DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR</b>	
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ITENS DISCRIMINADOS</b>
<b>TÉCNICA</b> (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.
<b>POLÍTICA</b> (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
<b>CRÍTICA</b> (Mecanismo de controle destinado à extração máxima de mais-valia)	Assistencialismo; Ocupação do lugar do Estado
<b>PRAXEOLÓGICA</b> (Prática de gestão integrada aos níveis de análise organizacional, institucional e comportamental)	Vencer desafios diários.

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

Nota: Adaptada pelo autor.

Para que o terceiro setor use a adoção da gestão democrática e participativa para seu crescimento é indispensável que seus gestores conheçam e dominem suas atividades.

Ao longo de duas décadas os processos administrativos dentro das organizações públicas estão sofrendo um processo de aperfeiçoamento para poder trazer melhorias no desempenho das atividades públicas. Segundo Biazzi (2013) o processo de mudança pode demorar um pouco para ficar completo, mas com certeza as avaliações feitas já estão sendo positivas.

Com isso pretende-se chegar ao foco de que o terceiro setor utilizando uma gestão democrática participativa poderá utilizar-se de novos procedimentos para exercer as melhorias dentro de um processo de mudança de gestão, por exemplo. Ao mudar uma gestão poderão ser identificadas resistências nas hierarquias rígidas, na cultura dos setores e também nas estabilidades dos funcionários, pois muitas vezes é necessária a alteração de setor e com isso a resistência às mudanças pode ser grande, e este desafio deve ser estudado e superado para atingir um resultado positivo dentro da organização.

Portanto, o projeto onde propõe-se a adoção de gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar, deve contar

com a participação de todos, buscando a organização da instituição para reverter o atual processo de intervenção da mesma.

Por fim, o projeto deve estar focado no desenvolvimento de uma proposta de gestão democrática participativa ligada a um novo processo administrativo, ligado a uma participação e uma cooperação de toda comunidade, sem contar que deverá ser elaborado com o apoio de todos, através de um processo de construção de novos caminhos, onde, certamente, os resultados esperados serão positivos.

### 3. METODOLOGIA

Para concretização do projeto foram utilizados os procedimentos metodológicos a partir de uma abordagem qualitativa, através de estudo de caso, onde foi permitido analisar e descrever, bem como compreender o atual processo de gestão da Fundação Nosso Lar (ROESCH, 1999).

Ainda segundo Roesch (1999) pode-se dizer que uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa e projetos, é a análise documental, constituída por documentos de todos os tipos, como por exemplo: relatórios anuais, atas, materiais utilizados em relações públicas, documentos legais, etc.

Por este motivo, em primeiro momento foi utilizado a análise documental, onde observou-se as informações sobre a atual situação e o histórico da instituição. A pesquisa foi classificada como descritiva e delineamento experimental por fazer levantamentos explicativos, avaliativos e interpretativos, ligada à de natureza qualitativa, pois uma não exclui a outra (ROESCH, 1999).

Com isso pode-se dizer que a técnica de coleta de dados foi composta por uma entrevista dirigida semiestruturada onde utilizou-se um questionário composto por 12 questões, sendo que 08 delas foram perguntas fechadas de múltipla escolha e 04 foram perguntas abertas (OLIVEIRA, 1999).

A entrevista foi realizada na residência do entrevistado, ou seja, com o diretor responsável pela instituição, tendo em vista sua disponibilidade de horário e a mesma foi gravada e descrita na íntegra (Apêndice III).

## 4. A ORGANIZAÇÃO

A organização objeto deste estudo é uma instituição sem fins lucrativos, não governamental que atualmente encontra-se em processo de intervenção – Fundação Nosso Lar no Município de Foz do Iguaçu-PR.

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Fundação Nosso Lar, teve sua origem no ano de 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.

Com o reordenamento do Abrigo Municipal em 2006, a Fundação Nosso Lar passou de quatro casas lares para dez casas, entre elas duas de passagem (bebês e adolescentes).

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 há anos.

Os produtos e serviços da instituição 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.

A área da atuação da 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).

O orçamento anual da instituição: 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.

Segundo informações contidas na ata (anexa) 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 em um trabalho com pessoas em situação de vulnerabilidade e risco.

Atualmente esta em processo de intervenção de suas atividades, porém, até 30 de maio de 2010 contava com o apoio efetivo de vinte funcionários.

As instalações físicas da sede da sede da Fundação Nosso Lar em Foz do Iguaçu – PR: 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.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em uma avaliação geral pode-se dizer que a fundação tentou por muitos anos fazer dar certo os seus trabalhos, 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 deram muita flexibilidade e possibilidades de rever e corrigir os erros, assim como também abriu uma ampla visão sobre os diversos e complexos aspectos que envolvem o trabalho com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e familiar.

No decorrer da trajetória foram aprendendo sobre Direitos e Deveres, sobre famílias, sobre pessoas, sobre culturas, mas em especial, sobre desigualdade.

Esse aprendizado fez com que a instituição visse que poderia mais do que atender as pessoas, tentar mudar mentalidades, lutar por uma cultura nova onde pudessem estar mais próximos da verdadeira justiça.

A 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, foi decidido pelo encerramento dos 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 prefeitura municipal de Foz do Iguaçu (Projeto Nosso Lar-Casas Lares e o Programa de Guarda Subsidiada/famílias acolhedoras).

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.

Atualmente esta em processo de intervenção de suas atividades e através da pesquisa e análise de documentos pôde-se identificar que os procedimentos administrativos da fundação eram voltados à gestão estratégica.

O gestor buscava ocupar seu tempo com solução de problemas cotidianos e com a captação de recursos e acabava deixando de lado todo o restante dos problemas, apesar dos controles, a administração estratégica de forma estruturada e intuitiva levava os princípios e as normas da instituição e as funções atingirem os processos desejados. Um ponto interessante foi que nos procedimentos administrativos as tarefas eram de total organização e não eram delegadas a um único grupo de funcionários, mas sim de todos juntos rumo à atingir os objetivo da instituição.

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”.

Através da pesquisa documental, também foi possível observar e verificar 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.

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.

Nas atas de reuniões podem-se encontrar os motivos para o encerramento das atividades com as casas-lares em maio de 2010:

- Estratégia prioritária passa ser o acolhimento familiar;
- 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;
- Deficiências da rede de atendimento que impossibilitam um atendimento adequado e de qualidade conforme a especialidade que cada criança requer;
- 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 significou o fechamento efetivo da Fundação Nosso Lar, pois continuavam em funcionamento outros programas e, algumas atividades, continuavam sendo realizadas até o dia da sua intervenção em 01/01/2013, pode-se citá-los:

- CeDeDiCA: Centro de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente que, entre outras ações, fez desde 2005 a pesquisa da mortalidade de adolescentes em Foz do Iguaçu, também tinham 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 atendia cinco famílias que acolheram adolescentes sem receber subsidio; 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 atendia em uma sala na sede da Fundação Nosso Lar.

No ponto de vista acadêmico e partindo da afirmação que a instituição está em processo de intervenção e de que o projeto busca contribuir para uma possível reversão, pode-se dizer que: se o trabalho da gestão democrática e participativa for dirigido com foco positivo voltado ao surgimento de novas oportunidades para as crianças e adolescentes e esse trabalho tiver apoio da comunidade e dos funcionários com certeza será de grande valia para a fundação dar um novo seguimento e uma nova oportunidade para uma instituição que desde 1996 desempenhou suas atividades com credibilidade e confiança dos seus financiadores. Agora seria a hora de lutar, mudar, e crescer novamente em prol de um bem comum.

## 5. PROPOSTA

A elaboração da proposta será feita com o auxílio da descrição da entrevista:

A proposta de um trabalho, através da elaboração de um projeto, diferentemente das atividades contínuas realizadas nas organizações, aplica-se a qualquer tipo de organização, seja um empreendimento comercial interessado na obtenção de lucros, seja uma empresa sem fins lucrativos (CONSALTER, 2011).

Para concretização da proposta e tendo em vista os procedimentos do roteiro de entrevista semiestruturada formulado para o diretor da Fundação Nosso Lar, que foi composto por 12 questões, sendo 08 delas perguntas fechadas de múltipla escolha e 04 delas abertas, pode-se descrevê-las a seguir:

A primeira questão identificou que a instituição possuía sede própria e a segunda identificou que a sua principal fonte de recursos era recebida do poder público e de doações (italianos), e percebeu-se que os recursos não eram suficientes para garantir uma qualidade na prestação dos serviços, na questão três.

Na questão quatro identificou que a instituição possuía colaboradores qualificados em gestão do terceiro setor. E a questão cinco mostrou que a maior parte do tempo investido do gestor estava focada na solução de problemas, sendo a sua maior preocupação na captação de recursos, isso demonstra que existia desequilíbrio do tempo do gestor, como vê-se na questão número seis.

A questão sete buscou identificar se nos atuais procedimentos administrativos a instituição contava com projetos ou capacitações da gestão que estavam em andamento, elaboração ou implantação e a resposta foi que antes do processo de encerramento das atividades com as casas lares existiam projetos em andamento, como: 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 existia o centro de referência no enfrentamento à violência contra as crianças e adolescentes; e em implantação naquele momento não existia nenhum.

A questão sobre os processos administrativos (questão número oito) da fundação explicou que existia planejamento de reuniões anual com os membros da fundação para definir ações para o próximo ano. Um controle de reuniões semanais com as mães e pais sociais para detectar possíveis falhas e também definir

atividades necessárias para o funcionamento eficaz das casas, e também reuniões semanais da equipe técnica para avaliação e definição de tomadas de decisões dos problemas detectados nas reuniões com os pais. A organização das finanças era realizada através de prestação de contas mensais junto aos órgãos financiadores.

A questão de número nove e dez buscou identificar se o diretor da instituição conhece a gestão democrática e participativa e se ele acredita que esta gestão poderia contribuir para reverter a atual situação da fundação, e pode-se constatar que o diretor conhece e acredita que a gestão democrática e participativa poderia contribuir para uma possível reversão da atual situação da fundação, pois envolveria um número maior de pessoas na busca de soluções, bem como na divisão de responsabilidades e no cumprimento das metas.

Quanto a questão número onze, o intuito foi buscar saber quais as vantagens e as desvantagens para a aplicação de uma nova gestão, neste caso a democrática e participativa, no ponto de vista do diretor, e sua resposta foi:

“Conhecendo a gestão democrática e participativa, acredita-se que seria possível uma grande mudança (no processo de intervenção atual) e acredita-se que a vantagem seria a co-responsabilidade e também descreve como desvantagem o processo de lentidão, ou seja, o processo levaria mais tempo em discussões e convencimentos para tomada de decisão. Outro aspecto a ser considerado é a cultura de não participação e de não querer assumir a responsabilidade além daquilo, no caso dos funcionários (resposta do diretor a questão onze)”.

E na última questão de número doze, 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 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Posteriormente a coleta dos dados através da entrevista dirigida semiestruturada e a descrição de sua análise de conteúdo, as propostas e recomendações poderão ser feitas, quanto aos objetivos almejados, baseados no delineamento de estudo de caso:

1. Propõe-se a apresentação de um *feedback* dos resultados da pesquisa para o responsável pela fundação, atualmente;
2. Propõe-se o uso da gestão democrática conhecida como “Relações Humanas”. Pois a gestão democrática tem o direito e o dever de promover ações com ética e transparência nos serviços públicos e isto só será capaz e positivo se ligado a transformar as realidades conjuntamente com as relações humanas, porque também é uma ferramenta que administra os conflitos e ameniza as possíveis divergências;
3. Propõe-se a elaboração de calendário mensal para encontro da instituição com a comunidade, fortalecendo assim o vínculo democrático e o trabalho em equipe;
4. Propõe-se a readequação do tempo investido do diretor em focos diferentes de trabalho;
5. Sugere-se a adoção da gestão democrática e participativa ligada ao projeto de elaboração do Planejamento Estratégico. Pois o mesmo poderá contribuir para que a definição dos objetivos e as metas da instituição sejam alcançadas de forma conjunta e positiva; acolhendo e incentivando assim a equipe de colaboradores para que sintam-se valorizados, amparados através das ações conjuntas que visem sempre a participação direta de todos;
6. Sugere-se que seja desenvolvida a ferramenta da comunicação virtual, enfim, que seja criado um ambiente virtual motivando o aprendizado de todos e fazendo com que a gestão democrática seja efetivamente utilizada pela comunidade, através da criação de uma *homepage* para prestação de contas da destinação do dinheiro público e das doações recebidas, onde poderá ter links que a comunidade tenha acesso e possa opinar e também questionar ações feitas e não feitas. Através do acesso virtual a instituição poderá se tornar mais atrativa para a comunidade, pois ali também terão acesso aos gastos e as receitas e todo o destino delas, pois a transparência nas ações poderá ser o início positivo de uma gestão participativa.

Pode-se dizer, então, que com um trabalho prático, que nada mais é que a realização das atividades de um projeto, na área de gestão pública e a elaboração de um projeto na área da gestão democrática e participativa poderá contribuir significativamente para a sociedade e para a instituição, pois poderá enfatizar o crescimento de uma comunidade presente nos processos de combate as

desigualdades encontradas nas casas que acolhem crianças e adolescentes, em especial, neste caso, da fundação nosso lar, que atualmente está em processo de intervenção, mas que luta para que sua missão seja novamente retomada.

As mudanças e as quebras de paradigmas, bem como uma alteração de gestão (de estratégica para democrática e participativa) não são fáceis, mas também não é impossível, pois o desenvolvimento de um trabalho humano bem planejado poderá fazer com que a vida realize ações participativas necessárias para um envolvimento de aprendizagem coletiva nas tomadas de decisões para um bem comum, ou seja, para o futuro da fundação e a concretização fundamental e efetiva do crescimento das crianças e adolescentes que ali viviam, basta querer.

## 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Pode-se dizer que o Plano de Implantação descreve o conjunto de tarefas necessárias para que a instituição possa seguir e que a oriente o caminho a seguir.

As estratégias de implantação geralmente variam de instituição para instituição, mas normalmente é composta por validar os requisitos necessários para implantação das propostas/recomendações, fazer um levantamento e uma análise do ambiente; atribuir responsabilidades na execução e fazer um acompanhamento das atividades a serem implantadas.

Caso a aceitação das propostas/recomendações sejam positivas pela instituição, pode-se fazer a seguinte sugestão de plano de implantação ao atual gestor:

### **PLANO DE IMPLANTAÇÃO DAS PROPOSTAS PARA A ADOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO NOSSO LAR.**

1. MUNICÍPIO: Foz do Iguaçu-PR;
2. RESPONSÁVEL: Diretoria atual.
3. INSTITUIÇÃO: Fundação Nosso Lar;
4. EQUIPE: Composta por Psicólogas; Assistentes Sociais; Administrativo; Pais e mães Sociais e motorista;

5. FINALIDADE: Garantir que a nova gestão alcance com sucesso os objetivos. Para que isso aconteça é preciso ter calma, pois a implantação pode impor mudanças e um possível estresse, pois toda mudança causa algumas barreiras e as quebras de paradigmas devem ser trabalhadas devagar para que a finalidade do projeto seja o mínimo possível desagradável e resistente pela equipe;
6. MONITORAMENTO: Escolha de um responsável administrativo para acompanhamento das implantações;
7. FINALIZAÇÃO PROVÁVEL DA ETAPA DAS PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES:

Nº	MEDIDAS PARA EXITO NO PROJETO PROPOSTAS/RECOMENDAÇÕES	DATA PROVÁVEL FINALIZAÇÃO DA ETAPA
1	Apresentação dos resultados do projeto ao responsável atual: Após aprovação do projeto será agendada uma reunião para demonstrar os pontos detectados na pesquisa.	01/06/2014
2	Readequação do tempo investido do diretor	01/06/2014
3	Estudo para elaboração do projeto de adoção do uso da gestão democrática focada nas relações humanas (comunidade x fundação)	06/2014 a 12/2014 6 meses
4	Calendário de encontros mensais.	12 meses após aprovação
5	Desenvolvimento de <i>homepage</i>	12/2014

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

### 5.3 RECURSOS

Os recursos para implantação do projeto deverão primeiramente sair do caixa da instituição, porém, para que isso aconteça, deverão ser elaborados os focos principais para a saída da intervenção para uma nova reorganização e uma planilha de custos para obter o valor real que será necessário (salários/impostos, por exemplo), em segundo lugar apresentar-se-á um plano de reorganização à Instituição Italiana de Marano almejando seu apoio e parceria.

As estimativas de recursos necessários para a implantação da proposta para uma possível reversão da atual situação de intervenção da instituição poderá ser baseada no esboço abaixo:

Humanos:

- Contratação inicial de 01 administrativo;
- Contratação inicial de 01 psicólogas;
- Contratação inicial de 01 assistente social;
- Contratação inicial de 01 motorista;
- Contratação inicial de 01 casal de pais sociais;
- Contratação de um profissional para desenvolvimento da *homepage*.
- Financeiros:
- Salários;
- Impostos;
- Alimentação;
- Materiais:
- Matérias de escritório;
- Crachás
- Material de limpeza

Como a sede da instituição é própria, serão inicialmente desenvolvidos os trabalhos dentro da sede. Após a possível reabertura, poderão ser alugadas novas casas-lares para retomada do crescimento do trabalho feito anteriormente. Mas até então não se pode afirmar quantidades e nem valores.

#### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Através do presente estudo teve-se o intuito de propor a adoção da gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar, e para que este objetivo seja alcançado é preciso traçar metas a serem cumpridas, de acordo com a necessidade da instituição.

Metas:

- Reverter o processo de intervenção atual da instituição;
- Constituir uma instituição participativa e ajustada na democratização das ações administrativas junto com a comunidade;
- Reconstruir a imagem da fundação, que possivelmente ficou abalada após a sua intervenção;

- Implantar o modelo de gestão democrática e participativa que favoreça a efetiva participação da comunidade no desenvolvimento da qualidade do atendimento às crianças e adolescentes;
- Buscar fazer com que a fundação volte ter as crianças e adolescentes como o centro das atenções da instituição.

Os resultados almejados com o desenvolvimento deste projeto é possibilitar uma possível reversão da atual situação de intervenção da instituição e tendo uma visão das metas a gestão democrática e participativa poderá fazer a diferença no processo de intervenção levando, talvez, para uma nova reorganização da instituição e com um trabalho planejado poderá alcançar os objetivos/metras traçadas.

## 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

A instituição é uma organização sem fins lucrativos e tem restrições na captação de recursos e isso pode ser um problema no processo de implantação da proposta de gestão democrática e participativa, para prevenir esta dificuldade seria necessário o apoio e parceria com a prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu-PR, de imediato e com a sociedade italiana que há alguns anos contribuía efetivamente com os projetos da fundação.

Outro problema poderá ser a dificuldade de aceitação e o desestímulo da sociedade em participar no processo de reestruturação da instituição. Para que isso não aconteça às medidas preventivo-corretivas poderão ser feitas através da atuação do diretor, buscando sensibilizar e demonstrar à comunidade que a fundação nosso lar precisa deles para atingir seus objetivos.

Para que tudo o que foi sugerido seja alcançado, os riscos e os problemas que surgirão deverão ser trabalhados com cautela.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral propor adoção da gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar do Município de Foz do Iguaçu/PR.

Para isso existiu a necessidade de conceituar os pensamentos teóricos através de um referencial teórico-empírico sobre a administração pública, a gestão pública, a gestão democrática e participativa, suas vantagens e desvantagens e sobre o terceiro setor.

Após o referencial teórico pode-se descrever os resultados da entrevista e com os resultados pode-se contribuir para a identificação dos objetivos específicos, bem como verificar que a reabertura e a reorganização da instituição podem acontecer mesmo com as dificuldades que possam acontecer em relação a uma possível não participação da comunidade neste processo, as vantagens ainda são consideradas positivas para a implantação do projeto.

Quando falasse em uma possível “não aceitação” da comunidade, refere-se a percepção de que existe uma visão muito superficial de democracia no geral. Ao conversar com o diretor, comentou que até mesmo os funcionários desconhecem como ações democráticas poderiam ajudar nas decisões e muito menos nos processos administrativos da instituição, mas este é um foco que poderá ser aprofundado com uma nova pesquisa efetivamente direcionada à comunidade.

Pode-se concluir que o trabalho atingiu o objetivo proposto, pois foi possível através do estudo teórico e dos levantamentos de pesquisa identificar os procedimentos administrativos, identificar as vantagens e desvantagens de uma futura adoção da gestão democrática e participativa, bem como analisar a viabilidade da adoção da gestão democrática e participativa na fundação nosso lar.

Enfim, pode-se dizer que esta proposta de adoção da gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar do Município de Foz do Iguaçu/PR é viável e será entregue à atual direção (2014) para que o mesmo analise, estude e decida a implantação de uma nova gestão, onde a sociedade e a comunidade possam participar das ações da instituição e sua intervenção seja desfeita.

## 7 REFERÊNCIAS

BIAZZI, Jorge Luiz de. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior.** Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000400013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000400013&script=sci_arttext)> Acesso em 15 out 2013.

BOAS NETO, Antônio Villas; STEFANI, Monalisa; PEZZI JUNIOR, Sady. **Gestão de Marketing para organizações do terceiro setor: Público, Privado, Terceiro Setor.** Londrina: Midiograf, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

CONSALTER, Maria Alice Soares. **Elaboração de projetos.** Curitiba: Ibpex, 2011.

CORBARI, Ely Célia; MACEDO, Joel de Jesus. **Controle Interno e Externo na administração pública.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

DAHL, Roberta A. **Sobre a Democracia.** Trad. Beatriz Sidou. Brasília, DF: UNB, 2001.

GOMES, Antônio Carlos Pereira; GOMES, Katianne Pereira. **Gestão democrática e participativa e as contribuições para a geração da qualidade no âmbito escolar.** Tocantins. Artigo Graduado em Geografia pela Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS e Pós-Graduando na Escola de Gestores - EAD da Universidade Federal do Tocantins – UFT, 2013.

LAZZARINI, Valtenir. **Participação e Controle Social**. Curitiba: CRV, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estrutura Organizacional**: conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. 2ª Edição. Curitiba: Ibpex, 2011.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Administração Pública**: Definição. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o\\_p%C3%BAblica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%BAblica)>. Acesso em 15 out 2013.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

RAYMUNDO, Paulo Roberto. **O que é Administração**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

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

SINA, Amália; SOUZA, 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 out 2013.

MANZINI, Eduardo José. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003. p.11-25. Disponível em <<http://www.sepq.org.br/IIcipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>> Acesso em 17 dez 2013.

**APENDICES I**  
**ATA DA REUNIÃO / 2009**

## **Apêndice A – Relato de ata de reunião**

Conforme ata, transcreve-se na íntegra o relato da mesma:

“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.

**Quadro 3: Plano Orçamentário Fundação Nosso Lar ano de 2009.**

<b>RECEITAS</b>	
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
<b>Total das Receitas Previstas</b>	<b>850.000,00</b>
<b><u>DESPESAS</u></b>	
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
<b>Total das despesas previstas</b>	<b>815.000,00</b>
<b><u>INVESTIMENTOS</u></b>	
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
<b>Total de investimentos previstos</b>	<b>30.000,00</b>
<b><u>SUPERÁVIT FINANCEIRO</u></b>	
<b>Saldo existente para o exercício seguinte</b>	<b>5.000,00</b>

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**  
**QUESTIONÁRIO**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA SEMIESTUTURADA**



---

# Pesquisa Projeto Técnico

*Questionário para a entrevista dirigida  
semiestruturada com o Diretor Administrativo da  
Fundação Nosso LAR.*

---

Prezado Senhor,

O presente questionário refere-se a uma pesquisa com finalidade acadêmica, sendo requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Pública do aluno Anderson Constantino, concluinte do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná.

O objetivo geral é descobrir embasamento teórico para propor a adoção da gestão democrática e participativa nos processos administrativos da Fundação Nosso Lar do Município de Foz do Iguaçu-PR, que possam contribuir para a possível reversão de intervenção da mesma.

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

Anderson Constantino

### Instruções:

- A aplicação do questionário será feita pelo acadêmico;
- As perguntas serão feitas através de um roteiro semiestruturado e gravadas;
- O presente questionário é composto de **questões abertas e fechadas**;
- **Responda com sinceridade**;

“Pesquisa Pós-Graduação – GESTÃO  
PÚBLICA”

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) Qual a principal origem 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
- Está se qualificando

**05) A maior parte do tempo investido do gestor na instituição se foca:**

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

**06) Qual a maior preocupação da fundação? Justifique a resposta**

- Captação de recursos
- Imagem Institucional
- Qualificação de pessoal
- Atendimento à comunidade
- Controles internos
- Gestão
- Outro \_\_\_\_\_

**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 eram os principais processos administrativos desenvolvidos pela gestão da instituição?**

**09) Conhece a Gestão Democrática e Participativa?**

- Sim
- Não

**10) Acredita que está Gestão Democrática e Participativa poderia contribuir para reverter a atual situação da instituição?**

( ) Sim

( ) Não

Porque?

**11) Quais as vantagens e desvantagens, para a aplicação desta nova gestão, em sua opinião?**

---

---

**12) Qual a VISÃO de futuro para a Fundação Nosso Lar?**

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE III**  
**RESPOSTAS DA ENTREVISTA**

Pesquisa Projeto Técnico  
*Transcrição da Entrevista com o Diretor da Fundação Nosso LAR.*  
11/11/2013

**Entrevistador: Anderson Constantino**

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

**Entrevistado: Diretor**

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.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

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

**Entrevistado: Diretor**

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.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

Questão nº 03: E estes recursos eram suficientes?

**Entrevistado: Diretor**

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

**Entrevistador: Anderson Constantino**

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

**Entrevistado: Diretor**

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

**Entrevistador: Anderson Constantino**

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

**Entrevistado: Diretor**

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 ficassem sempre a desejar, onde acabávamos perdendo muito.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

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

**Entrevistado: Diretor**

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.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

Questão nº 07: Sr. Diretor, falando em objetivos estatutários, lhe faço a seguinte pergunta: Quais eram os projetos ou capacitações de gestão que estavam em andamento; elaboração e implantação antes de ocorrer a intervenção?

**Entrevistado: Diretor**

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.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

Questão 08: Agora a questão é: Quais eram os principais processos administrativos, por exemplo, de planejamento, organização, direção e controle, desenvolvidos pela diretoria instituição?

**Entrevistado: Diretor**

Resposta questão 08: Os nossos processos administrativos eram voltados em reunião anual com os membros da Fundação para definição das ações para o ano seguinte. Semanalmente reunião com as mães sociais para avaliar e definir

atividades necessárias ao funcionamento das casas, bem como reunião semanal da equipe técnica para avaliar e definir as ações necessárias. Mensalmente no aspecto financeiro era realizado prestação de contas junto aos órgãos financiadores.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

Questão 09: O senhor conhece a Gestão Democrática e Participativa:

**Entrevistado: Diretor**

Resposta questão 09: Sim.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

Questão 10: E acredita que esta Gestão Democrática e Participativa poderia contribuir para reverter a atual situação da instituição e porquê?

**Entrevistado: Diretor**

Resposta questão 10: Sim, Acredito que envolveria um número maior de pessoas na busca de soluções, bem como na divisão de responsabilidade na busca de cumprir com o objetivo da instituição.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

Questão 11: Na sua opinião, Quais seriam as vantagens e desvantagens, para a aplicação desta nova gestão?

**Entrevistado: Diretor**

Resposta questão 11: Eu sinceramente acredito que seria possível uma grande mudança, e, em minha opinião, a vantagem seria a corresponsabilidade. E a desvantagem seria a lentidão. O processo leva mais tempo em discussões e convencimentos para tomada de decisão. Outro aspecto a ser considerado é a cultura de não participação e de não querer assumir a responsabilidade além daquilo, no caso dos funcionários, para que são pagos.

**Entrevistador: Anderson Constantino**

Questão nº 12: Sr. Diretor, para finalizarmos, me responda com sinceridade. Qual a VISÃO de futuro para a Fundação Nosso Lar?

**Entrevistado: Diretor**

Resposta questão 12: 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.