

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A PROFISSIONALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR COMO FERRAMENTA PARA
BUSCAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DA CASA
DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA

por

RILSON FLÁUBERT DE PAIVA CAMPOS

BACHAREL EM TURISMO, 2002

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO
GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FEVEREIRO, 2009

© 2009 RILSON FLÁUBERT DE PAIVA CAMPOS
TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor:

APROVADO POR:

Professor Miguel Eduardo Moreno Anez, Dr. – Orientador, Presidente

Professor Rubens Eugênio Barreto Ramos, Dr., Membro Examinador

Professora Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos, Dra.,
Membro Examinador Externo (FEI)

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Divisão de Serviços Técnicos
Catalogação da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

CAMPOS, Rilson Fláubert de Paiva

A Profissionalização do Terceiro Setor como ferramenta para buscar qualidade no atendimento: um estudo de caso da Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva / Rilson Fláubert de Paiva Campos – Natal, 2009. 73.

Orientador: Prof Dr. Miguel Eduardo Moreno Anez

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção.

1. Terceiro setor – Dissertação. 2. Qualidade atendimento – Dissertação. 3. Profissionalização do terceiro setor – Dissertação. 4. Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva – Dissertação. 5. Estratégia Organizacional.

RN/UF/BCZM

CURRICULUM VITAE RESUMIDO



Rilson Fláubert de Paiva Campos é formado em Turismo pela Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte, Servidor Público Federal, do Ministério da Saúde, lotado no Departamento de Informática do SUS – DATASUS, consultor do SEBRAE, consultor do Instituto Euvaldo Lodi – IEL, consultor da ECO Empreendimentos e Participações Ltda, sócio-fundador da RESPOSTA – Responsabilidade Social Posta em Prática e sócio fundador da Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval

Paiva, onde atua como voluntário.

Dedico e ofereço com ternura e gratidão, este trabalho, aos meus familiares, em especial, a minha esposa - Simone de Melo Norat Campos; e aos meus filhos - Marcelo Norat Campos, Ludmila Norat Campos e Isadora Norat Campos.

Agradecimentos

Aos meus pais, por toda formação e incansável apoio e motivação para caminhar fortemente pelo desafio da vida.

À minha esposa Simone, pelo amor, companheirismo, paciência e carinho.

Aos meus queridos e amados filhos, razão dos meus incessantes esforços.

Agradeço ao meu irmão Ronald Fábio de Paiva Campos pela oportunidade e apoio ao meu retorno acadêmico.

A UFRN e PEP pela formação acadêmica e cidadã.

Ao meu orientador Professor Miguel Eduardo Moreno Añez, por todos os ensinamentos, lições, incentivos, orientações, paciência e por me conduzir no processo contínuo de formação humana, acadêmica e profissional.

Aos profissionais, companheiros e amigos da Durval Paiva.

E em especial a Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, local onde aprendi a ser profissional e principalmente humano.

Meus sinceros AGRADECIMENTOS !!!

Resumo da Dissertação apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

A PROFISSIONALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR COMO FERRAMENTA
PARA BUSCAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO
DA CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA.

RILSON FLÁUBERT DE PAIVA CAMPOS

Fevereiro /2009

Orientador: Miguel Eduardo Moreno Anez

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

O trabalho realizado procurou identificar como a qualidade dos serviços prestados, pela Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, é percebida por seus usuários, fornecendo-lhe oportunidade de avaliação do desempenho desta na prestação de serviços sociais, uma vez que, ao apontar as falhas vivenciadas, a instituição terá o usuário como forte aliado na identificação dos erros cometidos, servindo de subsídios às ações de correção e melhoria que tais situações demandarão. Com a execução do trabalho proposto, serão observadas contribuições que permearão os campos da teoria e da prática, possibilitando avanços e enriquecimento acerca do tema. A contribuição teórica se observará à medida que a execução do trabalho propiciará um maior aprofundamento a respeito dos modelos desenvolvidos para o terceiro setor. O trabalho proposto possibilitará a consciência de aspectos limitantes ao aproveitamento pleno dos potenciais da economia social, com relação à qualidade dos serviços prestados por organizações do terceiro setor, permitindo uma melhor definição de prioridades sobre o seu desenvolvimento. O trabalho abordou três temas: identificar o público alvo atendido pela Casa Durval Paiva; identificar qual é o nível de satisfação das famílias atendidas com relação aos serviços prestados pela Casa Durval Paiva e avaliar quais os serviços prestados pela Casa Durval Paiva que demandam melhorias, na percepção das famílias assistidas. Verificada a demanda dos serviços oferecidos, foi constatado que a instituição tem uma equipe multidisciplinar com um elevado nível de profissionalismo, além de estágios supervisionados com alunos das diversas instituições de ensino e um corpo de voluntários que complementam as ações de cada um dos profissionais. Aferido uma alta satisfação dos usuários pelos serviços prestados pela Casa Durval Paiva.

Palavras chave: Terceiro Setor, Qualidade atendimento, Profissionalização do terceiro setor, Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, Estratégia Organizacional

Dissertation Abstract submitted to UFRN/PEP as part of the requirements for obtaining a Master Science degree in Production Engineering.

**THE THIRD SECTOR PROFESSIONALIZATION AS A TOOL FOR
ATTENDANCE QUALITY: CASE STUDY OF CASA DE APOIO À CRIANÇA
COM CÂNCER DURVAL PAIVA.**

RILSON FLÁUBERT DE PAIVA CAMPOS

February / 2009

Supervisor Professor: Miguel Eduardo Moreno Añez

Course: Master of Science in Production Engineering

The research aimed identify how the quality of services provided by Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva is perceived by its users, giving an opportunity of improve their performance in social services provision pointing out the failures experienced, the institution will have the user as a important partner in fails identification, serving as a subsidy to the actions of correction and improvement to such situations demands. With this work implementation will be observed contributions that will permeate to the fields of theory and practice, enabling progress and enrichment on the subject. The theoretical contribution is observed as this work execution will provide greater advance about the models developed for the third sector. The proposed work will raise awareness issues about the full potential of the social economy, with regard to the quality of services provided by organizations, allowing a better definition of priorities on their development. The study addressed three issues: identifying the people that receive support of the Casa Durval Paiva, identifying what is the level of satisfaction of families served and evaluate the services provided by Casa Durval Paiva that demand improvements in the perception of families assisted. Found a demand for services has been found that the institution has a multidisciplinary team with a high level of professionalism, and supervised with students of various educational institutions and many volunteers to complement the actions of individual professionals. Was measured a high satisfaction of users of the services provided by Casa Durval Paiva.

Keywords: Third Sector, Quality service, Third sector professionalization of the third sector, Casa de Apoio à Criança com Cancer Durval Paiva, Organizational Strategy

SUMÁRIO

Lista de quadros	ix
Lista de figuras	x
Capítulo 1 - Introdução	11
1.1 Apresentação do Tema	11
1.2 Problema de Pesquisa	19
1.3 Justificativa	20
Capítulo 2 – Referencial Teórico	22
2.1 Políticas Sociais no Brasil	22
2.2 Ética Empresarial	30
2.3 Responsabilidade Social das Organizações	32
2.4 Terceiro Setor	35
2.5 ONG´s	39
2.6 Estratégias Empresariais e as ONG´s	40
2.7 A Qualidade nos Serviços	43
Capítulo 3 - Metodologia da Pesquisa	50
3.1 Tipo de Pesquisa	51
3.2 População e Amostra	51
3.3 Técnica de Coleta de Dados	52
3.4 Procedimentos para Análise dos Dados	53
Capítulo 4 – Estudo de Caso	54
4.1 Qual o público alvo atendido pela Casa Durval Paiva?	54
4.2 Qual o Nível de Satisfação das Famílias Atendidas com Relação aos Serviços Prestados pela Casa Durval Paiva	58
4.3 Quais os serviços prestados pela Casa Durval Piava que demandam Melhorias, na percepção das famílias assistidas?	63
Capítulo 5 – Considerações finais	64
Referências Bibliográficas	65
Apêndices	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ética da Responsabilidade e Irresponsabilidade Social

Quadro 2 – A Ferramenta SERVQUAL

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atuação social no Brasil.

Figura 2 - Tríade - Estado, Mercado, Terceiro Setor.

Figura 3 - Os Elementos da visão da responsabilidade social.

Figura 4 - Economia plural e suas esferas constitutivas.

Figura 5 - Classificação das estratégias de Porter.

Capítulo 1

Introdução

1.1 Apresentação do Tema

Mais do que uma empresa lucrativa que produz e distribui riqueza, as organizações devem servir de agentes de transformações sociais. Contribui com soluções criativas para viver num mundo melhor e com a melhoria da qualidade de vida. Ações que façam brotar uma nova consciência na comunidade e o papel que ela exerce como agente de mudança.

As organizações possuem um importante papel a cumprir na redução das desigualdades e carências da sociedade brasileira. E com uma atuação coerente e organizada, será possível mudar essa realidade para fazer nascer um país mais justo, democrático e humano.

As organizações têm mostrado preocupação com a comunidade em que estão inseridas, esta relação tem se mostrado importante para ambos os lados, tornando-se uma questão da estratégia financeira e de sobrevivência empresarial, considerando também o lado ético e humano que a responsabilidade social abarca.

Assim, pode-se dizer que a Responsabilidade Social torna-se um diferencial competitivo. As organizações começam a assumir um papel voltado para a disseminação de valores éticos, com o objetivo de melhorias internas e com padrões éticos. Essas atitudes sociais colaboram para a formação da imagem institucional da organização, atraindo o chamado consumidor cidadão.

Para Dowbor (1999) o sistema capitalista de nossos dias, é considerado bom organizador microeconômico da produção, mas é um péssimo distribuidor uma vez que a sociedade se tornou mais complexa. As atividades produtivas sem dúvida continuam essenciais, mas não contêm em si as mesmas condições do seu sucesso, passamos de uma visão, beneficente, filantrópica, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas.

Durante longo tempo o fator econômico era considerado o único determinante do desenvolvimento. Hoje o desenvolvimento abarca outras

dimensões como: econômica, social, cultural, ambiental e físico-territorial, político-institucional e científico-tecnológica, mantendo interligação uma em relação à outra, todavia com relativo grau de autonomia. Todas essas dimensões fazem parte do processo de desenvolvimento, em conjunto determinando-o ou, em particular, cada qual, condicionando-o. (FRANCO, 2006).

Dawbor (1999) assinala que a sociedade atual enfrenta graves problemas ressaltados ainda mais, pelos efeitos da globalização. A má distribuição de renda e a conseqüente exclusão social geram uma variedade de áreas sociais carentes, que o governo, por si só, não tem capacidade de sustentar, O Brasil direciona poucos os recursos para a parte da população considerada genuinamente pobre. O problema principal não se limita à gestão ineficiente da política social, o erro está na própria definição da política social. Sua concepção é de natureza assistencialista, paternalista e sua gestão burocrática e centralizadora.

Neste contexto econômico e social, cresce as dificuldades do Estado em atender as demandas sociais. Assim, com a incapacidade do Estado em dar assistência aos indivíduos, emerge instituições voluntárias na prestação de serviços à coletividade, que, junto às entidades já existentes, impulsionaram as políticas sociais no Brasil.

A figura 1 expressa a atuação social do Brasil.



Figura 1 - Atuação social no Brasil. Fonte: Meio Neto e Froes (2001, p. 61).

A busca da solução exige decisões acertadas, calcadas na realidade brasileira. Uma das soluções é a atuação das empresas do terceiro setor neste vácuo.

Villas Bôas Neto et al (2003) assinala que o Terceiro Setor, atua na esfera privada, porém com fim de interesse público, emergiu para contribuir no atendimento às demandas sociais, tendo em vista a contínua crise de confiança na capacidade do Estado. O terceiro setor é fruto de organizações da sociedade civil que busca através de ações próprias, solucionar seus problemas mais prementes.

Delgado (2004) enfatiza que quanto à questão conceitual do terceiro setor no Brasil, não há um consenso por parte daqueles que pesquisam o assunto, havendo assim diversas definições.

Neste estudo consideram-se terceiro setor, organizações especialmente de cunho social que complementam o papel do Estado, visando estabelecer equidade social. Importante destacar que o terceiro setor não substitui o Estado, nem a responsabilidade social das empresas que visam lucro e praticam administração/gestão estratégica. Ele deve ter objetivo (social) próprio. Mas nada impede que possa estabelecer parcerias e redes de articulação.

Tenório (2004, p.31) assim assinala:

Nos últimos anos, o denominado terceiro setor tem sido apontado como uma saída para muitos problemas sociais que agudizam a sociedade contemporânea. Os sistemas-governo com suas perspectivas de Estado mínimo assim como os sistemas-empresa, estabelecendo estratégias de ação social, ora propõem parcerias, ora deixam por conta do terceiro setor a responsabilidade para atender as deficiências sociais.

O terceiro setor, que é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES 1995).

Na literatura internacional Coelho (2002) assinala que o terceiro setor é considerado o agrupamento de diferentes formas: organizações

voluntárias, organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), terceiro setor.

Conforme Tachizawa (2004) as Organizações não Governamentais sem fins lucrativos (ONGs) caracterizam o terceiro setor. A Pesquisa da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (APONG), entidade que congrega as maiores ONGs do país, revela que atualmente estas organizações têm buscado educar, formar e capacitar politicamente os indivíduos e têm, também, foco de atuação na área da saúde, cultura, apoio a criança e adolescente, voluntariado, meio ambiente etc.

Salvatore (2003, p. 18) argumenta que:

Com a formação, focada apenas no social, os aspectos administrativos e de gestão das organizações do terceiro setor foram desconsideradas, revelando dicotomia existente entre o social e o administrativo cuja fragilidade acarretou a herança histórica de instituições que não se sustentam, vivendo na dependência do Estado.

Considerando a conjuntura complexa do terceiro setor, no geral, e das ONGs em particular, destaca-se a necessidade de profissionalização da gestão de tal tipo de organização.

Neste sentido Tachizawa (2004) afirma que um modelo que gestão capaz de diagnosticar e gerenciar estas organizações deve partir de fora para dentro da organização, fundamentado em estratégias competitivas.

Porter (1991) afirma que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A estratégia está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los que afetam o sistema como um todo. Esta definição caracteriza a estratégia como o elemento que conecta os objetivos em longo prazo, as metas e ações, dentro de um processo sistêmico, que envolve toda a organização, estabelecendo por sua vez, uma conexão com os recursos necessários para sua efetiva implementação, sejam monetários, humanos ou de capital.

Diante da necessidade de profissionalização, transparência e auto sustentabilidade, as ONGs precisam de profissionais qualificados para atuarem de maneira mais eficiente na sua gestão.

Drucker (2003) considera estas organizações (terceiro setor) de empreendedoras sociais, e não de negócios, pois o empreendedor social muda a capacidade de desempenho de uma sociedade.

Todavia, muitas instituições sem fins lucrativos, as vezes sofrem pela falta de um gerenciamento eficiente, por falta muitas vezes de se considerar as particularidades destas instituições.

É importante ressaltar que o terceiro setor não substitui o Estado, nem a responsabilidade social das empresas que visam lucro e praticam gestão estratégica. Ela deve ter objetivo (social) próprio. Contudo, nada impede que possa estabelecer parcerias e redes de articulação com o primeiro e o segundo setor.

Fonseca (2000) considera indispensável três setores: Estado – Terceiro - Mercado formando assim uma tríade conforme mostra a figura 2.

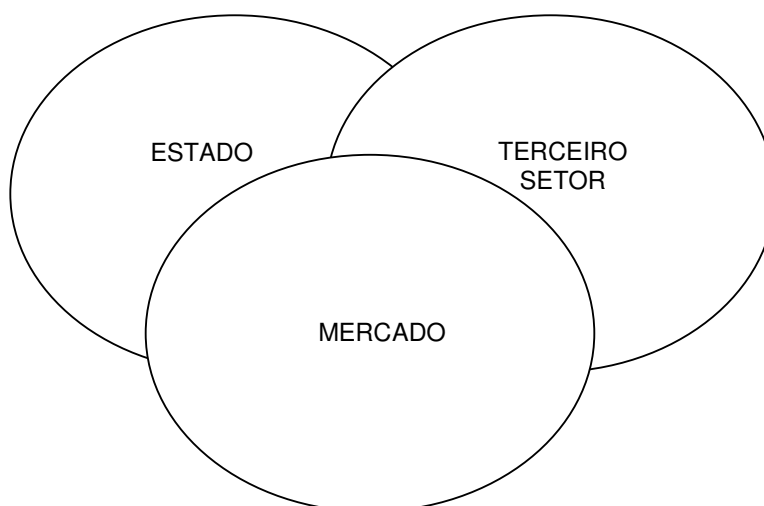


Figura 2 - Tríade — Estado, Mercado, Terceiro Setor. Fonte: Adaptado de FONSECA (2000)

Os três setores representados são indispensáveis e, pela interseção entre eles através de parceria em suas atividades, todavia havendo independência e autonomia entre os mesmos, sendo cada um livre na sua gestão.

Assim, o presente estudo tem como tema central as estratégias genéricas de gestão das ONGs. Considerando que toda teoria utilizada para compreender e gerenciar uma ONG é constituída mediante observação e análise do funcionamento de organizações já existentes, a presente pesquisa

alicerça-se em um estudo de caso da ONG Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva.

A Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva é uma organização não governamental que atende a uma demanda real e espontânea da sociedade, preenchendo lacunas deixadas pelas políticas públicas de saúde vigentes. Foi fundada em 1996, com foro na cidade de Natal/RN, cuja finalidade é a de amparar as crianças portadoras de câncer, em geral provenientes do interior do Estado, sem condições financeiras de se manterem na capital durante o tratamento necessário. É uma associação civil sem fins lucrativos, tendo sido reconhecida como de Utilidade Pública Municipal pela Lei Nº 4.814, de dezembro de 1996, bem como de Utilidade Pública Estadual pela Lei Nº 6.962, de novembro de 1996.

Conforme artigo 2º do Estatuto da instituição, seus objetivos são: a) assistir no acompanhamento de seu tratamento em Natal, o menor carente com câncer até 18 anos de idade, de família reconhecidamente pobre; b) abrigar, sem quaisquer ônus, em sua Casa, no regime de pousada, com alimentação e dormida, o menor doente e seu acompanhante; c) fornecer, tanto quanto possível, medicamentos indicados ao tratamento do menor assistido; d) desenvolver atividades de lazer adequadas ao estado dos assistidos.

Sendo assim, a Casa Durval Paiva hospeda crianças em tratamento oncológico, com seus acompanhantes, fornecendo-lhes durante o período de tratamento além da hospedagem, alimentação, transporte para as consultas e exames, e atividades de lazer. A entidade disponibiliza tal assistência àqueles pacientes provenientes das instituições públicas de saúde que realizam tratamento oncológico, como o Hospital Varela Santiago, o Hospital Dr. Luiz Antônio, POLICLÍNICA, HOSPED, HEMONORTE, ONCOCLÍNICA São Marcos e outros.

Ainda de acordo com seu Estatuto, a organização possui um conselho fiscal, constituído por 6 (seis) membros e seus respectivos suplentes, além da diretoria, composta pelo Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro e Secretário, os quais são eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de 3 (três) anos.

O quadro geral de funcionários da Casa Durval Paiva é formado por duas equipes: a administrativa, que conta com 72 colaboradores, entre os

quais o Encarregado de Administração, 5 Auxiliar Administrativos, 1 Recepcionista, 3 Motoristas, 1 Secretária – Financeiro, 1 Secretária - Administrativo, 1 Gerente Geral, 1 Gerente Financeiro, 1 Gerente de Marketing, 6 Assistentes de Marketing, 1 Gerente Telemarketing, 36 Operadoras de Telemarketing, 12 Mensageiros, 2 ASG; e a equipe técnica, no total de 17 profissionais, dentre eles 2 Assistentes Sociais, 1 Psicóloga, 1 Odontóloga, 1 Fisioterapeuta, 2 Professoras de Informática, 2 Pedagógicas, 2 Médicas, 1 Nutricionista, 1 Enfermeira, 1 cozinheira e 4 Plantonistas.

Além desses profissionais, devidamente contratados pela instituição, a Casa Durval Paiva conta com estágios universitários em todas as áreas, bem como o serviço do voluntário, que se trata de um trabalho não remunerado, não implicando vínculos empregatícios, sendo um trabalho espontâneo desenvolvido por pessoas da comunidade local, sensíveis à causa, com o objetivo de auxiliar as atividades desenvolvidas pela equipe técnica, visando atingir a finalidade proposta pela entidade. A inclusão do voluntário na instituição ocorre mediante treinamento oferecido anualmente, coordenado pela equipe técnica. Após o referido treinamento, o colaborador voluntário atua por 3 meses em estágio probatório, para somente então ser regularizado.

O trabalho voluntário na entidade é dividido em comissões, sendo elas: de eventos, com a finalidade de organizar e realizar os eventos promovidos pela instituição; comissão de plantão, que é responsável pelas atividades de rotina, atuando como auxiliar nas atividades desenvolvidas pelos profissionais; comissão de manutenção, responsável pela confecção de cestas básicas semanalmente doadas às famílias assistidas, além dos kits higiênicos; comissão extra, que se responsabiliza pela manutenção, elaboração e atualização dos murais informativos pertinentes às atividades da instituição; e a comissão de visitas, a qual realiza as visitas domiciliares às famílias assistidas pela Casa Durval Paiva.

O serviço que a Casa Durval Paiva realiza é desde a recepção dos novos hóspedes, que são recebidos pelo serviço social da instituição, cadastrando-os após entrevista com seus familiares, onde se faz um levantamento sócio-econômico da família. Nesse momento, os acompanhantes são esclarecidos quanto às normas de funcionamento da instituição, recebendo o “manual do acompanhante” e assinando declaração em concordância com as

normas que lhes foram expostas. Após, são encaminhados ao setor de psicologia, onde são realizadas as entrevistas anamnésicas com os acompanhantes e com as crianças, além de um trabalho de orientação individual, desenvolvendo atividades lúdicas voltadas a obter o equilíbrio emocional dos envolvidos, através de técnicas próprias de relaxamento.

No período em que os acompanhantes estão hospedados, também colaboram com o funcionamento da Casa, realizando as tarefas diárias de manutenção, segundo orientação e escala previamente estabelecida pela supervisão da instituição.

Além disso, a instituição também promove, quinzenalmente, palestras de cunho educativo, uma vez que há a preocupação do resgate da cidadania já que a maioria dos assistidos pela entidade não tem tal acesso, abordando-se temas variados, visando proporcionar um universo amplo, cultural e informativo. Os esclarecimentos sobre cidadania e devidos direitos oferecidos aos usuários se ampliam para a esfera prática quando há o encaminhamento de crianças e acompanhantes aos órgãos competentes para aquisição de documentos de registro legal, fundamentais ao cidadão, mas nem sempre requeridos pela população.

Como a maioria das crianças atendidas pela Casa Durval Paiva são provenientes da zona rural, nem sempre com acesso à escola e, quando têm, estão ausentes da frequência escolar devido o período do tratamento oncológico, é que a instituição oferece o serviço de uma pedagoga para lecionar aulas de reforço escolar às mesmas, resgatando seu aprendizado e proporcionando-as socialização, além de garantir-lhes o direito ao saber durante o período em que lá estiverem. Hoje o apoio pedagógico é reconhecido pela Secretaria de Educação como SAP – Sala de Apoio Pedagógico o que o que possibilita que a crianças em tratamento não perca o ano letivo.

Assim, percebe-se que a Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva desempenha serviços sociais relevantes, atendendo uma demanda real e espontânea da sociedade e, dessa forma, preenchendo lacunas deixadas pelo Estado. Não tendo cunho somente assistencial, considerando que procura resgatar a cidadania dos assistidos, essa instituição atua como um agente de mudança na sociedade do Rio Grande do Norte.

Dessa forma, o trabalho a ser realizado procurará identificar como a qualidade dos serviços dessa instituição é percebida por seus usuários, fornecendo-lhe a oportunidade da avaliação de seu desempenho na prestação de serviços sociais, uma vez que, ao apontar as falhas vivenciadas, a instituição terá o usuário como forte aliado na identificação dos erros cometidos, servindo de subsídios às ações de correção e melhoria que tais situações demandarão. Percebe-se existir uma lacuna referente à aplicação dos conhecimentos sobre qualidade dos serviços no que se refere ao terceiro setor, implicando no desconhecimento dos problemas decorrentes da não utilização desses conceitos por parte dessas organizações.

Com a execução do trabalho proposto, serão observadas contribuições que permearão os campos da teoria e da prática, possibilitando avanços e enriquecimento acerca do tema. A contribuição teórica se observará à medida que a execução do trabalho propiciará um maior aprofundamento a respeito dos modelos desenvolvidos para o terceiro setor. Sob a ótica prática, o trabalho proposto possibilitará a consciência de aspectos limitantes ao aproveitamento pleno dos potenciais da economia social, com relação à qualidade dos serviços prestados por organizações do terceiro setor, permitindo uma melhor definição de prioridades sobre o seu desenvolvimento.

1.2 Problema de Pesquisa

Dessa forma, partindo-se do acima exposto, pode-se delimitar o problema identificado para a pesquisa com a seguinte questão: **Como a qualidade dos serviços prestados pela instituição Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva é percebida por seus usuários?**

A partir do problema acima formulado, as seguintes questões são estabelecidas afim de que a investigação atinja seu objetivo:

- a) Qual a demanda das famílias atendidas pela Casa Durval Paiva?
- b) Qual é o nível de satisfação das famílias atendidas com relação aos serviços prestados pela Casa Durval Paiva?
- c) Quais os serviços prestados pela Casa Durval Paiva que demandam melhorias, na percepção das famílias assistidas?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar como a qualidade dos serviços prestados pela instituição Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva é percebida por seus usuários e como objetivos específicos os seguintes:

- a) Identificar o público que recebe o suporte da Casa Durval Paiva;
- b) Identificar qual é o nível de satisfação das famílias atendidas com relação aos serviços prestados pela Casa Durval Paiva;
- c) Avaliar quais os serviços prestados pela Casa Durval Paiva que demandam melhorias, na percepção das famílias assistidas;

1.3 Justificativa

Escolher um tema para pesquisa, não é uma decisão que ocorre por acaso, sem intenção, geralmente a escolha é precedida da necessidade de se conhecer determinado objeto, bem como da motivação pessoal do pesquisador pelo assunto a ser estudado.

O terceiro setor, tanto no Brasil como no mundo, onde mudanças e resignificações sociais, políticas e econômicas estão avançando numa velocidade acelerada, vem promovendo iniciativas que se apresentam em pleno desenvolvimento com uma de ações dinâmicas, envolvendo diferentes atores sociais (VILLAS BÔAS NETO et al, 2003).

A decisão de estudar as estratégias de atuação/gestão de uma organização do terceiro setor deu-se não só pela atualidade do tema, mas também, por se constatar certa carência de análises que buscassem interpretar e evidenciar a realidade deste processo, segmento em análise. Bem como pelo fato do próprio pesquisador atuar no gerenciamento de uma organização do terceiro setor, a ONG Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, de Natal, RN.

ONG é uma organização sem finalidade lucrativa que gera serviços de caráter público ou privado e desenvolve atividades com eventual impacto político, social, econômico e cultural. A principal característica deste tipo de organização do Terceiro Setor é a sua finalidade social. O não provimento de lucro não elimina, a priori, a possibilidade de existir excedente financeiro, mas

obriga a que esse excedente seja reinvestido integralmente na própria organização (AYRES, 2001).

Assim, a proposta aqui apresentada orienta-se para uma forma de assumir o desafio de contribuir para o debate de ações que possam lidar com o caráter multifacetado das organizações do terceiro setor em geral, as ONGs em particular, e encontrar novo desenho no processo de gestão estratégica destas organizações.

O tema reveste-se de particular importância, à organização pesquisada, que pode valer-se desta pesquisa, para identificar o contorno que envolve sua gestão estratégica. Lembrando ainda que, o assunto instiga o pesquisador, à medida que o mesmo é gestor da Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, e freqüentemente se vê envolvido na necessidade de formulação de estratégias, para maior eficácia da administração da referida ONG.

As assertivas expostas ao longo desta seção ressaltam a importância deste tema e justificam a realização desta pesquisa.

Capítulo 2

Referencial Teórico

Este capítulo traz o referencial teórico que alicerça a pesquisa, englobando políticas sociais, ética empresarial, responsabilidade social, terceiro setor e estratégias genéricas.

2.1 Políticas Sociais no Brasil

O Estado social contemporâneo difere daquele Estado liberal clássico. Houve uma sensível evolução do Estado tradicional anteriormente vivenciado, que era mero coadjuvante ideário liberal, para o Estado ativamente administrador, elaborador e executor de programas de ação social. O papel do Estado, aqui, é aquele próprio de um agente ativo, atuante, que se movimenta sempre com os olhos voltados para a realização do homem. Transita-se da finalidade de mera conservação para a de transformação efetiva da sociedade.

O Constitucionalismo social, objetivando possibilitar o exercício dos direitos fundamentais, faz a Constituição brasileira evoluir da retórica dos direitos individuais para a adoção efetiva de preceitos garantidores da operacionalidade de tais direitos.

Sob o constitucionalismo liberal conferiam-se direitos aos indivíduos de modo que pudessem se opor à interferência estatal relativamente a tais direitos. No constitucionalismo contemporâneo, além dessas liberdades, confere-se às pessoas a possibilidades de exigir do Estado certas prestações positivas, com atuação concreta e específica, que, segundo Alexy (2002) são mandatos de proteger ou promover algo. Abandona-se relativamente aos direitos individuais a pretensão de omissão do Estado, sendo-lhe imposta proibição de omissão.

Poder-se-ia objetar que o Estado contemporâneo, aqui compreendido tanto o Estado social quanto o Estado Democrático de direito, volta suas feições transformadoras para os chamados direitos sociais.

Com base na concepção de que existem direitos sociais indissociáveis à existência de qualquer cidadão nasce o conceito de Welfare State ou Estado de Bem Estar Social. Segundo esta concepção, todo o

indivíduo teria o direito, desde seu nascimento, a um conjunto de bens e serviços que deveriam ser fornecidos diretamente através do Estado ou indiretamente, mediante seu poder de regulamentação sobre a sociedade civil. Esses direitos iriam desde a cobertura de saúde e educação em todos os níveis, até o auxílio ao desempregado, à garantia de uma renda mínima, recursos adicionais para sustentação dos filhos etc. (MÉDICI, 2006).

Nos países do Welfare, o diferencial das políticas sociais é que elas se desenvolveram como garantidoras de direitos sociais de cidadania. E se desenvolveram como direitos não por necessidades da acumulação, para o que seria suficiente o fornecimento de bens para garantia da reprodução, manutenção e formação da mão-de-obra, nem pela necessidade de legitimação via amenização de conflitos, para o que também seria suficiente o Estado-provedor, executando a clássica fórmula de antecipar-se àqueles conflitos (LOBATO, 1997).

Vale ressaltar que as emergências das políticas sociais não excluem o Estado e as classes e, por tanto, não desconsideram os componentes econômicos e políticos intrínsecos às contradições estruturais do capitalismo.

Como afirma Dowbor (1999, p.54)

Precisamos de um desenvolvimento socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente sustentável. Dividir estes objetivos entre o Estado que executa políticas sociais, as empresas que produzem e as organizações não governamentais ou comunitárias que batalham objetivos ambientais.

A modernização econômica levada a cabo pelo regime militar instaurado em 1964 estimulou a expansão capitalista, recrutou para o universo da lucratividade setores antes residuais (a assistência médica, por exemplo), e estendeu oportunidades (não necessariamente supri das) de inclusão a milhares de marginalizados. Criando novos interesses e atores, ao mesmo tempo em que impedia ou fragmentava suas vias de expressão, a ditadura mudou a relação tradicional entre Estado e sociedade. A permeabilidade da esfera pública ao privatismo aumentou, antigas fontes de solidariedade grupal dissolveram-se, e a (embrionária) identidade coletiva reduziu-se à apologia governamental do Brasil Grande (VIANNA, 1997).

Vale assinalar que os países latino-americanos lograram construir, até os e significativamente em direção a um Estado do Bem-Estar Social mais denso.

Arretche (2000) destaca que a existência de políticas sociais supõe a institucionalização de capacidade técnica (financeira, administrativa e de recursos humanos) para garantir uma relativa continuidade no fluxo de oferta de um dado bem ou serviço.

Embora as distintas estruturas socioeconômicas e operando programas junto a clientelas de diferentes dimensões, as políticas sociais dos vários países tendiam a excluir ou a preterir, dos seus benefícios, grupos da mesma natureza social. O que é se sabe, isto é mesmo muito comum em países dotados de sistemas conservadores de Welfare State, que tendem a proteger sempre as categorias sociais dotadas de maior poder de organização e barganha (DRAIBE, 1997).

O Brasil convive, por conseguinte, com duas “americanizações” - uma, de seu sistema de Welfare State outra, do perfil de articulação dos grupos de interesse - ambas perversas. De fato, nas contingências brasileiras, tanto a residualidade da proteção social quanto o lobismo têm graves conseqüências. Um sistema de seguridade mercantilizado - e não assumido enquanto tal, portanto sem normas condizentes para controle das prestações aprofunda as desigualdades e penaliza contundentemente os de baixo: além do que. A assistência “caritativa” aos excluídos, que são muitos, é cara para os cofres públicos, O lobismo, por seu turno, também se configura como um formato de intermediação de interesses que acentua as divisões sociais e favorece os poderosos (VIANNA. 1997).

Draibe (1997) destaca também os motivos institucionais: alto grau de centralização; débeis capacidades regulatórias e de implementação das políticas nos níveis sub-nacionais de governo; comportamentos fortemente corporativistas por parte dos corpos profissionais ligados aos grandes subsistemas de políticas; e fraca tradição participativa da sociedade na implementação e operação dos programas.

A centralização de recursos, de poder decisório e administrativo, a fragmentação institucional e a ausência de participação, ainda quando diferentes de país para país ou entre os programas, marcaram fortemente o

plano organizacional de constituição e operação dos serviços sociais na região. (DRAIBE, 1997).

A sobrecarga das políticas sociais, pressionadas a atender todos os tipos de insuficiências nos países latinos, foi constante em toda a região. No limiar dos anos 80, sob esta ótica, os programas sociais de todos os países projetavam um imperfeito Estado de Bem-Estar Social que admitia, inegavelmente, amplas margens de melhorias.

Assim, ao longo da década de 70 e 80, o Estado brasileiro buscou organizar um “arremedo” de welfare state, na tentativa de satisfazer algumas demandas da população desprotegida.

Mas o modelo de desenvolvimento econômico e a base de sustentação financeira das políticas sociais no Brasil têm sido organizados de forma incompatível com os ideais de universalização. Como corolário, tem-se uma universalização que na prática é excludente. Em outras palavras, a política social brasileira, além de ser insuficiente para cobrir as necessidades da população de mais baixa renda, não somente em termos de quantidade, mas também de qualidade, exclui, na prática, os segmentos de alta e média renda, fator distintivo do tipo de universalismo que se implantou na maioria dos países europeus na fase áurea do *Welfare State*. Estes fazem o uso cada vez mais freqüente dos sistemas privados autônomos, seja no campo da saúde, seja no campo das entidades (abertas ou fechadas) de previdência privada (MÉDICI, 2006).

Assim, os debates acerca das Políticas Sociais no Brasil vêm ganhando destaque nos meios de comunicações, televisiva, falados e escritos. Nessas últimas décadas, suscitado tanto pelos brutais indicadores que trazem uma sociedade marcada por profundas desigualdades sociais, condenando à pobreza que abarcam grandes parcelas da população brasileira, quanto pela cedente questão da reforma do Estado, identificado historicamente como ineficiente.

Paiva (1995) lembra ainda que as políticas sociais expressam, entre outros propósitos, o processo estatal de alocação e distribuição de valores, fixado contraditoriamente pelo jogo político dos distintos interesses de grupos e classes sociais, cada qual atuando em favor do que consideram aplicação apropriada dos recursos advindos da tributação. Porém, se a determinação

essencial das políticas sociais é estabelecida por sua articulação com o processo produtivo, elas só adquirem materialidade no âmbito da distribuição e consumo. Daí a oportunidade histórica e o compromisso dos setores democráticos da sociedade civil e dos governos populares em investirem no amplo espaço de formulação e controle social das políticas sociais, uma vez que tais características trazem para a esfera da reprodução social importante embates políticos e econômicos com os quais hoje se pode interagir.

Sobre esses principais eixos, Demo (1998) afirma que política social do ponto de vista do Estado, é considerada como proposta planejada de enfrentamento das desigualdades sociais, por trás da Política Social existe a questão social, definida desde sempre como a busca de composição pelo menos tolerável entre alguns privilegiados que controlam a ordem vigente e a maioria marginalizada que sustenta.

Este cenário indica que as Políticas Sociais são implementadas para diminuir as desigualdades sociais inerentes dessa sociedade capitalista, onde poucos detêm o capital e muitos detêm a força de trabalho, onde os trabalhadores necessitam vendê-la para conseguir manter-se de forma precária nessa sociedade.

No entanto, imprimir uma nova orientação às políticas sociais no sentido de torná-las mais equânimes, e portanto capazes de contemplar a diversidade das necessidades dos diferentes segmentos sociais, confronta-se com a herança de um sistema de proteção social no país, caracterizado por: um alto grau de centralização, com definição de prioridades e diretrizes ditada pelo nível federal; oneroso, pela superposição de programas, clientela e serviços entre as esferas federal, estadual e municipal; acentuadamente privatizado, com parcela significativa dos serviços sendo prestada pelo setor privado — lucrativo e/ou filantrópico etc (COHN, 2006).

A Constituição de 1988 consagrou o ideário da universalização das políticas sociais no Brasil, numa fase onde as condições econômicas para chegar a um universalismo de fato se tornavam cada vez mais precárias. Contudo, a crise econômica, crise nas finanças públicas e direitos constitucionais adquiridos passam a ser, desde meados dos anos 90, um dos conflitos a serem enfrentados numa eventual reforma do Estado. A crise do

Welfare State no Brasil chegou antes que ele pudesse ser, de fato, implantado em sua plenitude (MÉDICI, 2006).

A Constituição de 1988 estabeleceu o Sistema de Seguridade Social no Brasil, este é composto pelo tripé: Saúde, Previdência e Assistência Social, a Seguridade tinha como objetivo romper com as concepções de proteção com base na evidência da necessidade e/ou do contrato realizado e propôs uma relação de Cidadania Plena, na qual o Estado seria obrigado a fornecer um mínimo vital a todos os cidadãos. A Seguridade Social foi considerada como início do Estado de Bem Estar Social, que Embora nunca tenha existido no Brasil, se baseia em uma relação de direito social inerente à condição de cidadania, que implica em uma organização Nacional da Política Social, na qual o Estado assume o ônus da administração financeira do sistema (MARTINELLI, 2003).

A lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, dispõe sobre a organização da Assistência Social e outras providências.

Art. 1º A assistência social, direito do cidadão e dever do Estado é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas.

O exame dessa dinâmica requer, portanto, o reconhecimento da centralidade do papel do Estado no processo de desenvolvimento e regulação econômico-social, não obstante a programática neoliberal. Cabe à esfera pública, como dever, a viabilização de acesso universal à moradia, saúde, educação, lazer, cultura, assistência e previdência social e, sobretudo, acesso a trabalho digno e gratificante. A construção e consolidação da democracia no País hoje se deparam também com esses desafios, onde se destaca a relevância da participação-cidadã de qualificados segmentos da sociedade para o exercício da fiscalização do uso de recursos sociais, da definição de prioridades coletivas, ao invés da cultura dos particularismos e clientelismos (PAIVA, 1995).

Fundamentando-se no documento “Proposta de Política Nacional de Assistência Social” Calsing (1997) considera que as políticas sociais devem assumir quatro funções, ou seja, inserção, prevenção, promoção e proteção.

Estas funções devem se fazer presentes também nos serviços, programas e projetos a serem desenvolvidos.

Dessa forma, ao se discutir as políticas sociais na atual conjuntura brasileira, a questão da lógica do seu financiamento e da prestação de benefícios e serviços, e, neste caso, da sua produção, ocupa lugar central no debate atual, e que se desdobra em termos da compatibilidade entre os objetivos propostos por cada política setorial - e dos respectivos programas aí presentes - da área social; da disponibilidade, origem e constância dos recursos disponíveis e previstos para sua efetivação; e da sua eficiência quanto a atingir os objetivos e o público-alvo previamente definidos. E se não é novidade que as políticas e programas sociais no Brasil não preenchem esses quesitos, entender sua lógica e buscar elementos que permitam imprimir-lhes outra racionalidade torna-se tarefa das mais urgentes para a construção de uma sociedade mais igualitária, vale dizer, mais democrática (COHN, 2006).

Ainda nesse sentido, Cohn (2006) afirma que se articula uma imbricada rede de questões que trazem à tona a relação Estado- Sociedade e Estado - Mercado, em um contexto em que predominam, de um lado as Políticas Econômicas, voltadas para a estabilização da moeda e o ajuste estrutural da economia, e de outro lado a complexa relação entre democracia política e democracia social.

Vianna (1997) insiste: o novo contexto econômico lesa a política social, mas não necessariamente a destrói. As maneiras diversas pelas quais os Estados têm enfrentado as dificuldades mostram que a necessidade reside, antes, em encontrar caminhos adequados às realidades singulares de cada um, o que só pode ocorrer na esfera da política, e mediante acordos entre os interessados.

Não esquecendo que políticas sociais coerentes pode ser um fator determinante para ajudar as pessoas a prosperar em um ambiente dinâmico como em nossos dias.

Poder-se-ia afirmar que o componente inovador da geração de políticas sociais no cenário contemporâneo repousa na sua capacidade de regenerar e revitalizar o tecido social, instaurando as novas bases da coesão e integração sociais. Nesse plano, as suas virtudes medem-se pelo “metro” da democracia, ou seja, pelos seus impactos na consolidação dos regimes

democráticos. Entretanto, a dimensão social do novo padrão de crescimento econômico reordena as relações entre política social e política econômica no âmbito do conceito mais amplo de desenvolvimento. Frente aos impactos socialmente negativos das políticas estabilização, reestruturação produtiva e integração competitiva internacional, novas exigências são direcionadas às políticas sociais, pressionando-as para que assumam novos formatos e produzam melhores resultados (DRAIBE, 1997).

Lembrando que são do mesmo modo decisivas e cruciais as relações entre as políticas sociais e o sistema político. Em suma, os objetivos de eqüidade e da consolidação democrática que orientam a implantação de um novo sistema de proteção social têm um endereçamento precioso: no campo jurídico, a instituição e efetivação dos direitos sociais como expressão dos direitos humanos universais, indivisíveis, interdependentes e inter-relacionados, instrumento da extensão da cidadania e princípios estruturadores do sistema de proteção social. Princípios e objetivos que se inscrevem então no quadro internacional de referência, traduzindo uma concepção integrada de progresso social abarcando o conjunto das necessidades sociais e ambientais nos termos do desenvolvimento humano sustentável (DRAIBE, 1997, p12).

As políticas sociais na atualidade requerem, portanto essa dimensão que as colocam como garantidoras de bens sociais e, por conseguinte, instituidora de cidadania.

O que evidencia a correlação de forças da sociedade, onde os indivíduos e as organizações têm como atribuição o papel dinâmico que mobiliza a inter-relação de poderes que resultam em determinantes sociais e públicas, ou em determinadas políticas sociais. Neste sentido, emerge no meio empresarial a discussão sobre a ética e responsabilidade social.

Afinal, a empresa moderna não mais tem o perfil eminentemente econômico, sendo cada vez mais freqüente sua interação social. Todas as práticas voltadas para o mercado de uma empresa devem apresentar perspectivas de responsabilidade social, já que o resultado de suas ações afeta a qualidade de vida da população e dos recursos naturais (SANTOS, 2003).

Hoje os consumidores estão mais exigentes, sabe diferenciar uma empresa responsável, este contexto faz as empresas trabalhar não só voltadas para o lucro mais sim, olhar para as necessidades atuais da comunidade. Nesta visão a empresa se destaca das demais, e os consumidores sabem retribuir comprando seus produtos e serviços.

Nas últimas décadas tem se observado uma preocupação cada vez maior por parte das empresas com as obrigações sociais, ocasionando pelo crescimento do movimento de defesa do meio ambiente e do consumidor que se volta entre a empresa e a sociedade, é comum declarações instigando empresa devem dedicar parte de seus recursos econômicos às ações que beneficiam a sociedade.

Robbins (2002, p.107) destaca que as organizações modernas já não são mais instituições meramente econômicas. A sociedade aceita e até encoraja a empresa a se envolver em seu ambiente social, e a empresa mostra assim sua responsabilidade social com a comunidade em que está inserida.

Tinoco (2001, p.21) assinala que: Organizações que operam com finalidades lucrativas, bem como aquelas que não têm essa característica, buscam aperfeiçoar, no tempo e em continuidade seu desempenho, econômica e social, indicando assim sua responsabilidade social. Alocam, para isso, recursos econômicos escassos, tais como: capital, recursos físicos, tecnologia e recursos humanos, para que no intuito de bem geridos, produzam bens e serviço que satisfaça, às ilimitadas necessidades de seus clientes.

Pertinente as palavras Furtado (1996), que as sociedades são consideradas desenvolvidas na medida em que nelas o homem mais cabalmente logra satisfazer suas necessidades, manifestar suas aspirações e exercer seu gênio criador.

Na sociedade atual, Sen (2000) destaca a necessidade de incorporar outras dimensões além das econômicas em sua definição de desenvolvimento. Uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riqueza e do crescimento do produto ou de outras variáveis relacionadas à renda.

Considerando o comportamento ético empresarial como fator decisivo para ações de responsabilidade social, a seguir aborda-se o tema ética empresarial.

2.2 Ética Empresarial

Hoje, no atual ambiente competitivo e complexo, as empresas precisam estar atentas a sua administração. Hoje administrar induz a empresa

considerar diversos aspectos, como os sociais, ambientais, sendo este decisivo para a sustentabilidade de todos os negócios deste novo século.

Neste contexto, a responsabilidade social emerge como uma vantagem competitiva capaz de trazer benefícios para a organização como um todo. Contudo, o conceito de Responsabilidade Social é amplo, abarcando à ética como princípio balizador das ações e das relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio-ambiente, governo, mercado, comunidade.

As empresas vêm sofrendo grande pressão pela mudança na forma de atuar. A ética passa a ser uma pressão coletiva, onde todos esperam que as empresas trabalhem pelo bem estar coletivo.

Para Leisinger (apud Pereira, 2001) o termo ética é proveniente do vocábulo grego *ethos*, que significa costume, maneira habitual de agir, índole. A ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos. A inteligência considera a bondade ou a malícia dos atos livres, de forma que o remorso ou a satisfação é experimentado por ações livremente realizadas. Porém sempre existe a dúvida, no entanto, sobre o que é o bem, ou por que tal ação é boa ou má. A “ética”, como ciência, ocupa-se com o tema de uma maneira descritiva e comparativa, mas também como uma avaliação crítica da moral.

A empresa ou entidade deve estar presente de forma transparente e buscando sempre contribuir para o desenvolvimento da sociedade, praticando a cidadania e a Responsabilidade Social. Atentar-se contra a cidadania, ferem a ética empresarial.

Segundo Amoroso (2003, p.1):

a ética ressurgiu como a base das relações entre empresas-cidadãs, sendo colocada em prática por meio de princípios e valores adotados por cada uma dessas organizações. No entanto, para que essa transformação se concretize, é primordial uma coerência entre discurso e ação. Uns esforços sério, conscientes, que zele por um público amplo, indo de acionistas a funcionários, prestadores de serviços a consumidores, comunidade a meio-ambiente etc. Só através de uma conduta responsável será possível a alavancagem de trabalhos de mobilização, credibilidade e expansão de parcerias.

O Instituto Ethos (2007, p.14) acrescenta elementos importantes ao conceito de ética empresarial e o define precisamente:

A ética não é um valor acrescentado, mas dentro da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem, desde seu início uma dimensão ética. Uma ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando for conveniente, mas o tempo todo.

Melo Neto e Froes (2001, p.16) caracterizam a ética e a Responsabilidade Social, pelo ensino e o aprendizado de comportamentos sociais responsáveis, revigoramento do debate civilizatório, resgate da cidadania, glorificação do associativismo, da cooperação, da solidariedade social, restauração da relação entre os setores da vida social.

Para melhor entendimento o quadro mostra uma breve comparação entre a Ética da Responsabilidade e Irresponsabilidade Social.

Quadro 1 - Ética da Responsabilidade e Irresponsabilidade Social.

Ética do dinheiro (Irresponsabilidade Social)	Nova ética social (Responsabilidade Social)
Promove individualismo	Promove associativismo
Ênfase na competição e competitividade	Ênfase na solidariedade
Prevalece o discurso único do mercado	Prevalece o debate civilizatório
Banalização dos problemas sociais	Priorização dos problemas sociais
Adoção de comportamentos antiéticos	Adoção de comportamentos éticos
Gera alienação	Gera participação
Deterioração do trabalho	Enobrecimento e revigoramento do trabalho
Contaminação do caráter das pessoas	Exaltação do caráter das pessoas
Ampliação das desigualdades	Redução das desigualdades

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 16.

Analisando-se o quadro um constata-se que os valores são opostos, de um lado a predominância do individualismo (Irresponsabilidade Social) e do outro a coletividade (Responsabilidade Social). Desta forma, a seguir aborda-se a Responsabilidade Social das empresas.

2.3 Responsabilidade Social das Organizações

A responsabilidade social das organizações e o comportamento ético das empresas estão entre as tendências mais importantes que influenciam a teoria e a prática da administração na passagem para o século XXI.

Lourenço e Schöder (2003, p. 79) dizem que a “Responsabilidade Social se apresenta como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações e exerce impactos nos objetivos, nas estratégias e no próprio significado de empresa”. O termo ‘Responsabilidade Social’ encerra sempre a idéia de prestação de contas: alguém deve justificar sua atuação perante outrem. Durante muito tempo, ele foi entendido, em uma visão tradicional, como a obrigação do administrador de prestar contas dos bens recebidos por ele, ou seja, economicamente, a empresa é vista como uma entidade instituída pelos investidores e acionistas com o objetivo único de gerar lucros.

Daft (1999, p. 88) define responsabilidade social como “a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”.

Melo Neto (2001, p.81-82) relaciona a responsabilidade social sob o ponto de vista de uma prestação de contas da organização à sociedade pela apropriação de fatores de produção que não lhe pertence, quando observa:

[...] a responsabilidade da empresa está diretamente relacionada aos seguintes fatores:

- ao consumo pela empresa dos recursos naturais de propriedade da humanidade; ao consumo pela empresa dos capitais financeiros e tecnológicos e pelo uso da capacidade de trabalho que pertence a pessoas físicas, integrante daquela sociedade; e ao apoio que recebe da organização do Estado, fruto da mobilização da sociedade.

- a responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas de seu desempenho, baseado na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem.

O raciocínio lógico é simples: se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, por meio de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais da sociedade.

Lembrando a aceitação de responsabilidade social parte da proposição de que as organizações provocam efeitos que nem sempre são bons para a própria empresa e a sociedade, não esquecendo que os benefícios para a sociedade são contrabalanceados pelos prejuízos que involuntariamente muitas vezes causam.

Assim a responsabilidade social poderá levar a empresa a priorizar aspectos que poderá deixá-la em uma situação privilegiada perante a sociedade. Portanto, o desenvolvimento de ações de responsabilidade social tem sido marcado por correntes de pensamentos variados, dentre os quais destacamos aquele que preconiza a adoção de tais ações como ferramentas estratégicas na prospecção e desenvolvimento de negócios organizacionais. (POMPOLINI JUNIOR, 2006).

Melo Neto e Froes (2001) evidencia através da figura 3 os elementos da visão de responsabilidade social das organizações modernas.

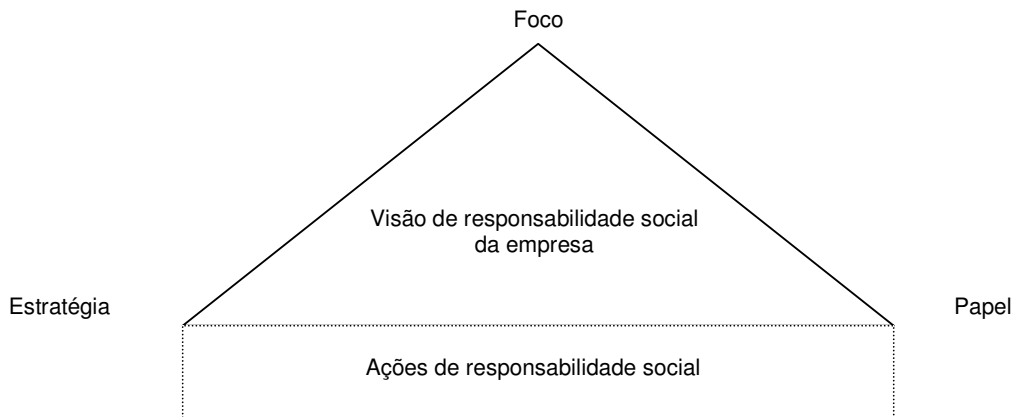


Figura 3 — Os Elementos da visão da responsabilidade social. Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 43.

A Responsabilidade Social tornou-se realidade no cenário empresarial brasileiro. Está consolidado que um posicionamento socialmente responsável constitui um diferencial competitivo que traz bons resultados. É neste contexto que emerge o terceiro setor.

Uma das razões do crescimento do Terceiro Setor no Brasil deu-se em decorrência do Brasil ser um país emergente, onde não conseguiu arcar com as responsabilidades sociais que lhe foram outorgadas, tendo em vista

que a sua fonte de financiamento dos recursos financeiros era originária de impostos, dos quais era insuficiente para atender essas necessidades.

Muito embora as organizações do terceiro setor não tenham o princípio mercantilista, não estão voltadas ao lucro, mas os seus controles, princípios e objetivos, devam ser do conhecimento da sociedade como um todo.

2.4 Terceiro Setor

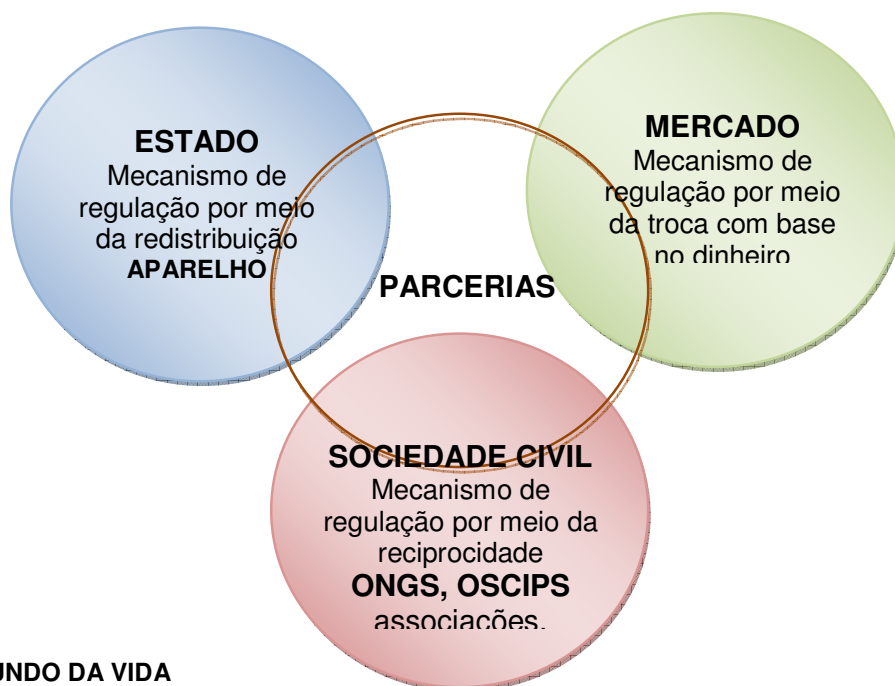
“A sociedade civil se define como uma esfera social particular, com um papel específico, diferenciado do Estado e do mercado, mas que mantém relações de interface com essas duas esferas. (ANDION; SERVA, 2004, p. 13).

Segundo os autores pode-se compreender o papel da sociedade civil na atualidade somente em interface com as outras esferas, num contexto de uma economia plural onde diferentes formas de regulação sócio-econômicas estão presentes (ANDION; SERVA, 2004, p. 13)., conforme ressaltado na figura 4:

SISTEMA

Zona de Integração Sistêmica

Formas de coordenação são estabelecidas com base na lógica instrumental



MUNDO DA VIDA

Zona de Integração Social

Compreensão interpretativa assegurada pelas normas coletivas ou pela ação comunicativa

Figura 4 - Economia plural e suas esferas constitutivas. Fonte: Habermas. (1987, apud ANDION; SERVA, 2004, p. 14)

Portanto, parcerias entre os diferentes setores da economia são fundamentais.

Tais parcerias são absolutamente necessárias no novo cenário organizacional, onde a complexidade tecnológica, a natureza dos problemas a solucionar e a escassez generalizada de recursos impõem a efetivação de alianças com grupos originados nas outras esferas da sociedade. ANDION; SERVA, 2004, p. 21)

De acordo com Salomon (1997, p. 1): “E [...] nós temos que admitir a existência de dois grandes complexos organizacionais — dois amplos setores [...] o mercado e o estado, ou o setor privado e o setor público”. Entretanto, acrescenta o autor que, também, é possível identificar o surgimento de um terceiro setor: “complexo de instituições [...] ocupando um distinto espaço social fora do mercado e do estado”.

Lembrando que, como menciona Watanabe (2006) uma sociedade é organizada em setores em função dos objetivos e da estrutura necessária para se atingir os seus objetivos. Assim temos:

Primeiro Setor: É o setor da sociedade que agrega as instituições de interesse público, mantidas pelo poder público (governos) e que existem para servir diretamente o público em geral. Constituem o Primeiro Setor os órgãos governamentais como ministérios e secretarias, as autarquias e as empresas de economia mista (que têm dinheiro público aplicado).

Segundo Setor: É o setor da sociedade que agrega as instituições de interesse privado, mantidas pela iniciativa privada e que existem para servir diretamente o setor privado. Os interesses são geralmente mercantis, isto é, “ganhar dinheiro”. Constituem o Segundo Setor as empresas privadas como indústrias, comércio e empresas de prestação de serviços.

Terceiro Setor: É o setor da sociedade que agrega as instituições de interesse público, mantidas pela iniciativa privada. São regidas pelo direito privado, mas não possuem objetivos mercantis (ganhar dinheiro).

Visto como um fenômeno mundial, há tempos observa-se o crescimento de um “Terceiro Setor”, coexistindo com os dois setores tradicionais: o Primeiro Setor, aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, corresponde às ações do Estado e o Segundo Setor,

correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício próprio.

Conforme já mencionado o Terceiro Setor é fruto de organizações da sociedade civil que busca através de ações próprias, solucionar seus problemas mais prementes.

Para Manas, (2006)

O surgimento do terceiro setor é, resultado de experiências mal-sucedidas em nosso desenvolvimento humano e social. A força que originou o poder de mandar e cobrar sempre foi uma conta de partida dobrada como dizem os seguidores da contabilidade. Têm a força quem atende a anseios mínimos de quem será mandado. Quando por alguma razão não se atende suficientemente, a tendência é a mudança. Para manter-se no poder abrem-se contra-argumentações e exercícios de dissuasão, mas em algum momento os valores são quebrados e as forças se dividem. A tendência da divisão é promover buscas para soluções alternativas para todos e principalmente aqueles que poderemos chamar de carentes ou excluídos.

O Terceiro Setor surgiu na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos. Ele seria uma mistura dos dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público representado pelo Estado, e o privado, representado pelo empresariado em geral.

Segundo Fernandes (1995, p.21), o terceiro setor é:

[...] um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

Para Vilanova (2004, p. 32): “O terceiro setor é o conjunto de organizações privadas que desenvolvem ações que visam à prestação de serviços considerados de interesse público, cujos resultados alcançados se reverterem à própria sociedade”.

Observa Manas (2006) que o

O terceiro setor é resultado de esforços comuns, de redes criadas para englobar as partes e a interação entre essas e o conjunto. O domínio da situação é na verdade estar mais perto do fato, do fato-problema e do fato-solução. O que o terceiro setor tem feito é tentar dispor de uma informação de qualidade continuamente adquirida, sobre os componentes de todas as condições e interações nos contextos espacial e temporal. Se a disposição e o domínio da informação não assegura para si mesmos a vitória, o que a informação permite saber é onde e quando se engajar, temporizar ou se retirar.

Segundo Bettiol Júnior (2005, p. 10): “O terceiro setor é composto por um diversificado grupo de instituições que atuam no fornecimento de bens e serviços públicos, tendo como objetivo principal a melhoria das condições de vida de todos os indivíduos”.

Pompolini Junior (2006) define terceiro setor, como,

Um conjunto de organizações sem fins lucrativos que se dedicam á organização, manutenção e implementação de ações de responsabilidade social diversas, por intermédio de organizações governamentais e não governamentais propiciando ambiente de participação diversificada cujos resultados conduzam à reabilitação de déficits sociais existentes na sociedade civil, e ao mesmo tempo, propiciando condições de reabilitação do conceito de cidadania junto à população menos favorecida.

Inserem-se no Terceiro Setor quaisquer das iniciativas privadas na criação de entidades jurídicas não-governamentais a perseguir o bem comum da coletividade, com marcante interesse público, sem qualquer finalidade lucrativa, O Terceiro Setor, não visa auferir lucros e isto, por si só, faz com que não seja considerado uma atividade mercantil.

Portanto, de acordo com Cardoso (2000, p.27):

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Assim, observa Watanabe (2006) constituem o Terceiro Setor as iniciativas que procuram resolver determinada carência não resolvida pelo Governo ou pelas Empresas, tais como:

- ONG - Organizações Não-Governamentais;
- Associação de Pessoas Físicas:
 - Associação de Moradores,
 - Sociedade Amigos de Bairros,
 - Defensoras do Meio Ambiente,
 - Incentivadoras de Educação, Esporte, Ciência, Tecnologia, etc.
- Entidades de Assistência Social (Creches, Orfanatos, Asilos, etc.);
- Fundações (Amparo a Crianças Com Carências, Portadores de Deficiências, etc.);

- Preservadores e Defensoras (meio ambiente, cultura, tradições populares, artes, etc.)

Ainda que dependente do Poder Público, não deve o Terceiro Setor ser enquadrado como governamental visto que, o governo não pode criar entidade não- governamental, mesmo que este novo ente tenha suas raízes no direito privado. Com efeito, sendo este Terceiro Setor formado exclusivamente de organizações não-governamentais seria paradoxal que o próprio Poder Público criasse diretamente entidades do Governo, para-governamentais, a fim de auxiliá-lo na consecução de objetivos sociais. Caso assim procedesse, estaria criando uma autarquia ou uma paraestatal que, nesta análise econômica, estariam inseridas no primeiro setor da economia.

O Terceiro Setor tem importante função junto ao poder público, no sentido de auxiliá-lo na consecução dos objetivos sociais que, muitas vezes, tem ficado a desejar. Questiona-se que grandes projetos sociais governamentais ficam somente no papel que propriamente na realidade, não sendo raro que recursos públicos escoem antes mesmo de chegarem ao destino para foram alocados.

2.5 ONGs

Santos (2007) define organizações não governamentais - ONG como uma entidade civil sem fins lucrativos, formada por pessoas interessadas em determinado tema, o qual se constitui em seu objetivo e interesse principal.

As ONGs assumem o papel de intermediadoras das ações do Estado que, em algum momento, abdica ou se torna incapaz de suprir as carências sociais da população, em particular de seus nichos mais desfavorecidos (RODRIGUES, 1998, p. 26).

As ONGs são uma organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Salomon e Anheir (1997) propõem uma tipologia classificatória das organizações não governamentais terceiro setor, formada pelos seguintes cinco pré-requisitos:

- a) ser organizada, ou seja, ter algum grau de institucionalização;
- b) ser de caráter privado, institucionalmente separada do governo;
- c) não realizar distribuição de lucros, distinguindo-se das empresas;

d) ser auto-governável por meio dos próprios procedimentos ou diretrizes internas;

e) ter algum percentual de participação voluntária, mesmo apenas em seu conselho diretor.

São estas características que, nesta pesquisa, guiam a caracterização da ONG em estudo.

De acordo com Alves, Souza e Slomski (2005, p. 2): “[.] acredita-se que o desempenho dessas entidades do Terceiro Setor será mais bem evidenciado a partir da mensuração do resultado econômico gerado por essas organizações”.

Segundo Peixe (2002, p. 69) o controle destas organizações deverá ser implementado e adaptado aos fins a que se destina, com suas características próprias e suas estruturas para que o controle seja eficiente. Verifica-se que não existe um sistema de controle padrão, que possa ser implantado a todas as organizações, pois cada uma delas tem uma característica específica, embora não tenham o objetivo do lucro. Haveria a necessidade de caracterizar essas organizações de acordo com o perfil de cada uma e fazer uma distinção dentro do contexto organizacional através de: objetivos, medidas de desenvolvimento, planejamento, relação com o mercado, profissionais e tomada de decisões.

2.6 Estratégias Empresariais e as ONGs

A necessidade de auto-sustentabilidade e desenvolvimento, além de exigências de financiadores, implica o uso de técnicas e modelos profissionais de gestão pelas instituições sem fins lucrativos, um campo ainda pouco desenvolvido (ANDION, 2001, p. 5).

Assim, nesta seção apresenta a estratégia empresarial como uma ferramenta de gestão que contribui para o desenvolvimento de organizações não governamentais

A estratégia teve sua origem nas máximas militares, em escritos que codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum, a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição. O

melhor desses escritos também está entre os mais antigos: o de Sun Tzu, que deve tê-los escrito por volta de 400 a.C. Em *The Art of War* (1971) Sun Tzu enfatiza a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos. Porter (1999, p.63) define: “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

O trabalho publicado por Mintzberg (1987) defendeu a necessidade de mais de uma definição do termo estratégia, aplicada aos negócios, para seu perfeito entendimento.

Mintzberg et al (1998) citam cinco possibilidades de definição para estratégia: a) estratégia e planejamento; b) estratégia é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo, portanto é um modelo; c) estratégia é posicionamento, ou seja, o lugar escolhido para determinados produtos ou mercados; d) estratégia e perspectiva ou o meio fundamental para que uma estratégia é armadilha, manobra específica destinada a abalar o concorrente, sendo muito mais ameaça do que a execução da manobra específica destinada a abalar o concorrente, sendo muito mais ameaça do que a execução da manobra propriamente dita.

As perspectivas sistematizadas podem ser complementares umas das outras, consoante à situação em análise. Não se considera que sejam incompatíveis entre si. Por isso, normalmente utilizam-se em simultâneo, algumas das perspectivas analisadas quando se define um conceito de estratégia.

Porter (1999) define estratégia como uma forma de fixar limites e que uma das melhores maneiras de saber se uma empresa tem estratégias é verificar se ela tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer, O modelo da abordagem estratégica exige o conhecimento de duas ordens terminológicas; uma base conceitual formada por dois termos (administração estratégica e planejamento estratégico) e três pilares operacionais (missão, política e diretrizes).

A grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro

desejado. Para tanto, a estratégia se desdobra em táticas, que são as técnicas para implementar a estratégia.

Com base no exposto acima, é possível constatar a amplitude de definições atribuídas a palavra estratégia, observando que pode ser utilizada de diferentes formas, representando um processo evolutivo de adaptação das organizações ao ambiente interno e externo.

Porter (1999, p.126) aponta a existência de dois níveis de estratégia em uma empresa diversificada: estratégia corporativa (para toda a empresa) e estratégia das unidades de negócio, conforme evidencia a figura 5:



Figura 5 - Classificação das estratégias de Porter. Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 126).

A estratégia corporativa estabelece a forma em que a empresa irá competir. Trata em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios. Estas estratégias são uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios através dos quais ela espera chegar. A estratégia corporativa é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. (PORTER, 1999).

Vale lembrar que o processo de formulação de estratégia de uma empresa, representa o mapa de informações antecipadas, para a organização competir no mercado.

O processo de formulação de estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os administradores têm de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa. A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam ao longo do tempo.

Lembrando que, essencialmente, os conceitos sobre o processo de formulação de estratégias foram desenvolvidos baseados em estudos de

grandes organizações. E em geral, as organizações sem fins lucrativos possuem características, as quais a teoria de formulação de estratégias baseada nas grandes empresas não consegue englobar (PLEITNER, 1989).

Na gestão das ONGs a arte da estratégia está na combinação das lógicas de comprometimento (tomada de iniciativa) e de controle (contorno e domínio). O que se tem acompanhado na atualidade é um sistema que revela o interesse em ser o primeiro a agir e não o melhor - lógica do comprometimento – e de ocupar espaço estratégico - lógica de controle. No entanto não existe estratégia-rede que não encontre seus limites, seja quando do comprometimento (falta de autonomia, de vontade, de capacidade de ação), seja na fase de controle. (MANAS, 2006).

As estratégias empresariais podem contribuir significativamente para que as ONGs realizem seu potencial, seja, pela reflexão adequada quanto ao verdadeiro propósito da organização, pela leitura apropriada do ambiente e suas possibilidades, pela construção de uma visão de futuro que possa mobilizar recursos, pela integração das ações desenvolvidas.

Conforme Mintzberg (1994), a estratégia produz as principais políticas e planos para alcançar as metas da organização, além de definir a extensão dos negócios que a organização quer alcançar.

Kanter (1995) afirma que a força competitiva de uma empresa está em sua capacidade para entender o mercado e na habilidade para comandar ativos intangíveis como: conceitos (idéias principais, visão de objetivos, estratégias de futuro, interação do conjunto, etc.), capacidades (recursos e habilidades para transformar idéias em produtos e serviços que criam valores aos clientes), e conexões locais, regionais, e até mundiais (alianças estratégicas para aprender e conquistar mercados).

Independente do setor de uma organização — o primeiro, segundo ou terceiro - é preciso construir um conceito interno de como desenvolver seu negócio em relação ao seu entorno e estabelecer um processo para chegar aos seus resultados.

Neste sentido, Prahalad (2001) observa que o futuro pertence aos que têm imaginação, aos que tiverem coragem de superar as descontinuidades e ousarem remodelar suas organizações para fazer face aos desafios da nova economia.

2.7 A Qualidade nos Serviços

Os princípios da qualidade foram desenvolvidos pelo estatístico norte-americano W. Edwards Deming, baseado nos conceitos de controle estatístico de Shewhart, porém enfatizando que o processo de melhoria da qualidade seria algo mais que verificação ou inspeção do processo produtivo. De acordo com FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000), “a abordagem de Deming consiste em quatro passos: (1) *planejar* o que fazer; (2) *executar* ou realizar o plano; (3) *verificar* o que foi feito; e (4) *agir* para prevenir erros ou melhorar o processo”, sendo por ele defendido que a contínua repetição desses passos resultará nos melhoramentos da qualidade (ciclo de Deming ou ciclo PDCA).

Tais idéias foram utilizadas e amplamente difundidas pela indústria japonesa na década de 50, que promoveu a transformação desses conceitos iniciais para o de controle da qualidade e, posteriormente, o de controle da qualidade total, incorporando os métodos de garantia da qualidade aos seus esquemas de produção, uma vez que perceberam ser esse um fator para o aumento da posição competitiva das organizações.

Nos anos 80 houve uma mudança na concepção tradicional da qualidade, baseada na conformidade com padrões pré-definidos, tendo em vista que a melhoria da qualidade passou a ser considerada como necessária à competição e sobrevivência dos negócios. Foi quando se percebeu o cliente como parte integrante e determinante do processo da qualidade, sendo imperativo incluir nos programas de melhorias a avaliação de sua satisfação com a qualidade dos produtos ou serviços recebidos. LOVELOCK & WRIGHT (2001) contextualiza que:

Os anos 1980 foram marcados pela crescente insatisfação do cliente com a qualidade dos produtos e serviços. Muitos problemas com os produtos industrializados diziam respeito ao mau atendimento no ponto de compra – a loja do varejo – e a dificuldade na solução de problemas, obtenção de reembolsos ou reparos após a venda. Ramos de atividade como bancos, hotéis, empresas de automóveis de aluguel, restaurantes e empresas de TV por assinatura eram criticados tanto por falhas humanas por parte dos funcionários e prestadores de serviços como por fracassos nos aspectos técnicos do serviço.

LOVELOCK & WRIGHT (2001) conceituam os serviços como sendo “um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção” e definem que o setor de serviços é a parte da economia de um país representada pelos serviços de todos os tipos, inclusive aqueles oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos.

Observa-se, então, que há uma diferenciação entre produtos e serviços, considerando-se que nos produtos predominam a característica física, já que os mesmos podem ser considerados como de propriedade dos clientes que os adquirem. As primeiras pesquisas sobre os serviços abordavam essa diferenciação concentrando-se em quatro diferenças genéricas: a intangibilidade, a heterogeneidade/variabilidade, a perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo. Porém, a literatura atual já considera outras características singulares das operações em serviços.

De acordo com FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000), no sistema de serviços verifica-se que as *entradas* são os próprios consumidores, e os *recursos* são os bens facilitadores, o trabalho dos funcionários e o capital sob o comando da gerência. Assim, esses autores consideram que as características particulares de serviços, além da intangibilidade, são: o cliente como um participante no processo, sendo parte ativa desse; a produção e o consumo são simultâneos em serviços, não podendo ser estocados; capacidade perecível com o tempo, pois se não for usado será desperdiçado; a escolha do local é ditada pela localização dos clientes, pois tem de haver o encontro do cliente com o prestador do serviço (mesmo em ambiente virtual/internet); economias de escala limitada pela área geográfica; controle de serviços descentralizados, já que ocorrem em campo (ambiente não controlável); a intensidade do trabalho exige esforço permanente de manutenção das habilidades e investimento em novos conhecimentos; e, por fim, as dificuldades na avaliação dos resultados.

Sendo assim, considerando-se tais particularidades do ambiente de serviços, conclui-se o quão complexa pode ser a gestão da qualidade nesse ambiente. Como no sistema de serviços há uma interação com os clientes, já que são parte ativa desse processo, e como a chegada desses se dá de

maneira aleatória e independente, com demandas únicas, alinhar a capacidade de produção do serviço ao adequado atendimento a essas demandas constitui-se num desafio. Nesse caso também se considera que a qualidade deve ser gerida na organização como um todo, ou seja, tanto na linha de frente como na retaguarda dos serviços.

Segundo CORREA & CAON (2002) preceitua, das várias atividades executadas por prestadoras de serviços, certa quantidade é realizada na linha de frente, ou seja, em contato com o cliente, as quais o autor denomina de momentos de contato. Porém, existe outra grande quantidade de atividades que são realizadas sem contato com o cliente, as quais representam um suporte para o sucesso desses momentos de contato, além de influenciar no nível de eficiência do uso dos recursos, que são as de retaguarda.

GIANESI & CORREA (1994) destacam que, em geral, os clientes se conformam com o fornecimento de serviços de baixa qualidade por ainda não haver uma cultura arraigada de exigência por melhores serviços. Os autores responsabilizam alguns motivos pela generalizada baixa qualidade nos serviços:

- Com freqüência os trabalhadores do ramo de serviços são percebidos pela gerência como mão-de-obra temporária, não lhes sendo direcionada a atenção cabível quanto à motivação e treinamento na organização;
- A excessiva ênfase em redução de custos e no aumento de produtividade provoca degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;
- Geralmente, os clientes não têm o hábito de exigir melhorias por estarem acostumados com serviços de baixa qualidade, se contentando com o que recebem;
- Normalmente, os prestadores de serviços sofrem menores pressões concorrenciais, atuando muitas vezes como monopolistas em regiões ou setores;
- Os prestadores de serviços têm menor capacidade de padronização, considerando-se a variabilidade de clientes (e suas necessidades) e da ocorrência de situações em tempo real;

- De forma geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, não permitindo tempo para inspeções de qualidade e devidas correções;
- Frequentemente, a qualidade dos serviços ofertados é intangível, tornando-se difícil de medir e controlar.

Entretanto, não se deve deixar de considerar a participação do cliente no processo dos serviços, envolvendo seus anseios e necessidades. Dessa forma, FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000) revelam que a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser entendida como a comparação da percepção do cliente quanto ao serviço prestado e a expectativa desse cliente com o serviço desejado. Os autores consideram algumas características nos serviços que são notadas pelos clientes e formam a base para a sua percepção do serviço, quais sejam:

- As instalações de apoio: recursos físicos que devem estar disponíveis antes do oferecimento dos serviços. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações da empresa prestadora do serviço e a qualidade do serviço é reforçada se essas instalações forem projetadas sob a sua perspectiva;
- Bens facilitadores: o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Exemplos: cursos de golfe e itens de alimentação;
- Serviços explícitos: benefícios facilmente sentidos pelo cliente (características intrínsecas do serviço);
- Serviços implícitos: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente (características extrínsecas).

Dessa forma, entende-se que, quando se excedem às expectativas do cliente, o serviço é percebido como de qualidade *ideal*; quando se confirmam as expectativas do cliente, a qualidade é tida como *satisfatória*; mas, quando, no entanto, não se atende às expectativas do cliente, a qualidade do serviço passa a ser considerada *inaceitável*.

Contudo, considerando-se que a avaliação do cliente é função tanto de suas expectativas quanto de sua percepção do serviço prestado,

compreende-se que o fornecedor de serviços deve direcionar sua gestão tanto para um fator quanto para o outro.

Ainda segundo GIANESI & CORREA (1994), as expectativas dos clientes são mais mensurável que suas necessidades, já que normalmente o que eles conhecem e conseguem transmitir é o que eles esperam de um serviço. Nesse contexto, os autores abordam que quatro fatores podem influenciar as expectativas do cliente: a comunicação boca a boca ou as recomendações de terceiros, a experiências anteriores ou o conhecimento prévio do serviço, a comunicação externa proveniente do próprio fornecedor, e as necessidades pessoais dos clientes, sendo este considerado o principal fator formador das expectativas dos clientes, pois o cliente normalmente procura um serviço buscando suas necessidades. Portanto, o fornecedor de serviços pode influenciar as expectativas dos clientes diretamente, através da comunicação e, indiretamente, influenciando a experiência do cliente e a comunicação boca a boca entre clientes.

Já a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois principais fatores: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, tendo em vista que nem sempre o cliente está ciente de tudo o que acontece no sistema de operações de serviços, principalmente na retaguarda, para que eles possam ser servidos. A comunicação transmitida ao cliente tem o poder de modificar sua percepção, explicando-lhe o porquê de certas operações no processo de serviços, as quais ele pode julgar desnecessárias.

Entretanto, percebe-se que a prestação do serviço em si é a grande responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. NORMANN (apud GIANESI & CORREA, 1994) definiu a expressão *momentos da verdade* para expressar os momentos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. Os vários instantes em que se efetua esse contato é que formam a percepção que o cliente terá do serviço como um todo. Durante a prestação do serviço, o cliente vivenciará vários *momentos da verdade*, que ocorrerão numa seqüência específica que pode ser entendida como *ciclo do serviço*. A cada momento desse ciclo, o cliente irá comparar a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais, fazendo seu julgamento acerca da qualidade do serviço que lhe está sendo oferecido. Uma adequada gestão de cada momento de contato com o cliente, dirigindo-lhe a devida atenção não somente no início

e no final do ciclo, contribuirá para uma percepção favorável por parte do cliente.

Com relação à avaliação dos resultados de uma organização de serviços, observa-se que a característica da intangibilidade impede de medir a qualidade dos serviços objetivamente, a exemplo dos produtos. FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000) revelam que a qualidade em serviços contém muitas características psicológicas, subjetivas e que as dificuldades na mensuração são relativas à singularidade do serviço prestado. Os autores destacam que se torna mais difícil medir os resultados de serviços sem fins lucrativos, uma vez que não têm um critério único que viabilize a avaliação de seu desempenho, como por exemplo, a maximização do lucro.

Segundo PARASURAMAN et al (apud GIANESI & CORREA, 1994), na avaliação da percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço podem ser consideradas cinco dimensões, que são:

1. Confiabilidade – a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
2. Responsividade (presteza) – a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
3. Confiança – conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
4. Empatia – o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidades de contato (acesso) e comunicação;
5. Tangibilidade – a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

E, para medir tais dimensões, PARASURAMAN et al (apud FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000) criaram um instrumento de avaliação da qualidade dos serviços prestados denominado Escala SERVQUAL, que é composta de duas partes, sendo uma para registrar as expectativas do cliente e outra em que se registram as percepções do cliente acerca do serviço, sendo expressos nos 12 enunciados da pesquisa aspectos das cinco dimensões da qualidade em serviços, como mostra o quadro 02:

Quadro 02 – A Ferramenta SERVQUAL

Confiabilidade

1. A Casa Durval Paiva realiza os serviços conforme o prometido?
2. A Casa Durval Paiva realiza os serviços dentro do prazo prometido?
3. A Casa Durval Paiva já lhe pediu algo em troca?

Atendimento e Presteza (Responsividade)

1. A Casa Durval Paiva informa a vocês quando os serviços serão realizados?
2. A Casa Durval Paiva presta rapidamente os serviços aos usuários?
3. O horário de atendimento da Casa Durval Paiva é cômodo para você?
4. A Casa Durval Paiva tem interesse em resolver os seus problemas?

Segurança e Confiança

1. Vocês se sentem seguros com os serviços oferecidos pela Casa Durval Paiva?
2. Os funcionários da Casa Durval Paiva esclarecem todas as suas dúvidas?
3. Os funcionários da Casa Durval Paiva demonstram profissionalismo (Cortesês, elegantes, gentis)?

Empatia

4. A Casa Durval Paiva lhe oferece atenção individualizada?

Tangibilidade

1. As instalações físicas, equipamentos e visual da Casa Durval Paiva:

Fonte: (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY apud FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000)) – Tabela adaptada.

Esses itens são genéricos e podem ser aplicados para avaliar a qualidade de qualquer prestação de serviço, assim, são também factíveis de aplicação nos serviços prestados pelas organizações do Terceiro Setor.

Sendo assim, o processo de garantir a qualidade dos serviços prestados deve ser gerenciado a partir da identificação dos critérios priorizados pelos clientes quanto aos serviços, permitindo que as gestões das operações de serviço se dêem desde o projeto do serviço até a operação do mesmo, de forma a atender os clientes com a qualidade ideal.

Capítulo 3

Metodologia da Pesquisa

Neste capítulo será exposta a metodologia a ser utilizada na pesquisa, sendo descritos os passos que serão realizados para atingir os objetivos propostos.

De acordo com LAKATOS & MARCONI (2002), a metodologia trata do conjunto das atividades ordenadas e lógicas que, com segurança, permite conseguir seu objetivo.

Assim, a presente seção está composta de quatro partes, onde na primeira apresenta-se o tipo de pesquisa; na segunda estão descritos a população e a amostra, constituindo-se no universo a ser pesquisado; na seqüência, será apresentada a técnica de coleta de dados e, por fim, os procedimentos para análise dos dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa proposta se caracterizará como um estudo descritivo-exploratório, a partir de um estudo de caso em uma instituição do terceiro setor – A Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva – sobre a qualidade dos serviços prestados pela mesma, na percepção de seus clientes.

No entendimento de VERGARA (1998), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, sendo fundamental num tema recente porque visa atingir o máximo de conhecimento que agregue valor à pesquisa. E, para RICHARDSON, enquadra-se como “estudos exploratórios, quando não se tem informações sobre determinado tema esse deseja conhecer o fenômeno”.

3.2 População e Amostra

Conforme VERGARA (1998), população pode ser entendida como sendo “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Nesse sentido, a população deste estudo será composta pelos usuários, ou respectivos responsáveis, dos serviços da instituição Casa de

Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, organização pertencente ao Terceiro Setor.

A instituição a ser pesquisada – a Casa Durval Paiva – possui um universo de atendimento de 589 pacientes em tratamento oncológico, considerando dentre esses tanto os que possuem residência na capital, quanto os provenientes do interior do RN. A instituição conta com 50 leitos para receber os pacientes que vêm do interior do Estado, sendo metade desses leitos destinados aos próprios pacientes e a outra metade aos respectivos acompanhantes/responsáveis. Para possibilitar atendimento a todos esses pacientes, o serviço social da Casa Durval Paiva elabora uma programação semanal de recebimento dos atendidos, promovendo o atendimento de forma cíclica, de acordo com o tratamento e acompanhamento médico dos mesmos.

Desse modo, farão parte da pesquisa 96 usuários ou respectivos responsáveis que utilizarão os serviços da instituição durante o período da pesquisa, cuja aplicação dos instrumentos de pesquisa ocorrerá em 15 dias úteis.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Segundo VERGARA (1998), “o leitor deve ser informado como foram obtidos os dados necessários para detalhar e pesquisar o problema. Portanto, devem-se relacionar os objetivos aos meios para alcançá-los” e afirma que há vários meios para responder às questões da pesquisa, destacando-se o questionário, o formulário e a entrevista.

Dessa forma, os dados deste estudo serão coletados por meio da aplicação de um formulário para os usuários ou respectivos responsáveis dos serviços da instituição Casa Durval Paiva, o qual permitirá a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela organização. Será utilizada a escala SERVQUAL, abrangendo as dimensões definidas por PARASURAMAN et al, apresentadas na revisão da literatura. Para cada item apontado será utilizada uma escala de LIKERT com 9 pontos, em que 1 representa o nível mais baixo de satisfação e 9 o mais alto.

3.4 Procedimentos para Análise dos Dados

Segundo VERGARA (2004) os dados podem ser tratados de forma quantitativa, através de procedimentos estatísticos, ou de forma qualitativa, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.

A natureza desta pesquisa é qualitativa, no entanto, será necessário realizar a análise quantitativa, por meio de técnicas da estatística descritiva de frequência, a fim de auxiliar tal procedimento.

Os dados alimentarão um banco de informações que possibilitará a utilização de métodos estatísticos para tabulação e processamentos dos mesmos, buscando-se extrair informações relevantes para responder a questão ora apresentada.

A apresentação dos dados se dará a partir de tabelas e gráficos.

Capítulo 4

Estudo de Caso

O presente capítulo trata da apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada com os acompanhantes das crianças assistidas pela Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, realizada nas instalações da instituição, no período de 02 a 16 de fevereiro de 2009.

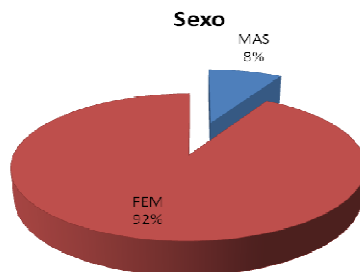
4.1. Público Alvo

Em resposta a primeira questão estabelecida: Qual o público alvo atendido pela Casa Durval Paiva?

Verificamos que 589 crianças estão cadastradas e em tratamento, conseqüentemente o mesmo número de famílias atendidas pelos serviços oferecidos pela Casa Durval Paiva. Na amostragem foram realizadas 96 entrevistas, representando 16,30% do total de acompanhantes.

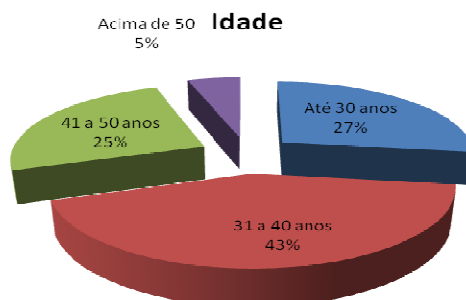
Começamos a análise pelo perfil do respondente, inicialmente pelo sexo, com o registro de 92% do sexo feminino e apenas 8% do sexo masculino. Fato que se justifica devido a atenção materna ser mais necessária nesse momento, como também, a necessidade do pai gerar renda para manutenção da família.

Conforme mostra o gráfico a seguir:



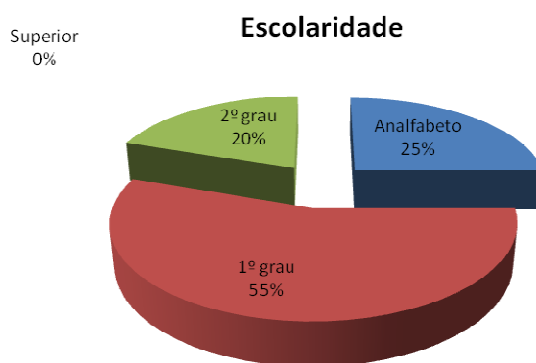
A segunda análise foi a idade dos entrevistados, onde existe uma concentração na faixa de 31 a 40 anos, representando 43%, o que justifica a grande quantidade de adolescentes em tratamento. Nas faixas até 30 anos e de 40 a 50 anos se equivalem com 27% e 25% respectivamente. Na faixa acima dos 50 anos, incidiu apenas 5%, que são os acompanhantes de pacientes em fase de manutenção do tratamento, já saindo da adolescência.

Conforme mostra o gráfico abaixo:



Quanto a escolaridade diagnosticamos uma situação preocupante: 25% analfabetos; 55% corresponde aos que têm o 1º grau; 20% que possuem o 2º grau e nenhum entrevistado com ensino superior, facilmente justificável por se tratar de pessoas socialmente carentes.

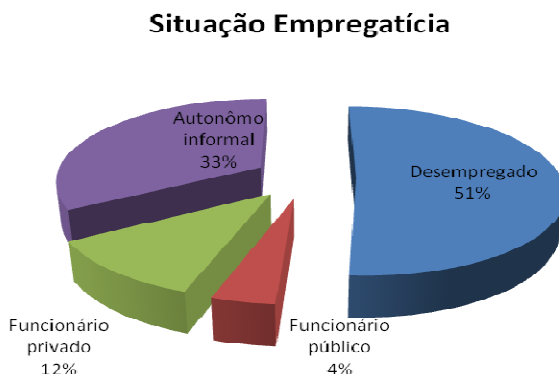
Conforme mostra o gráfico abaixo:



A situação empregatícia, como esperado, aponta a maioria de desempregado, com 51%, seguidos dos autônomo informais com 33%, funcionário do setor privado, com 12% e os funcionários públicos com 4%. Tais

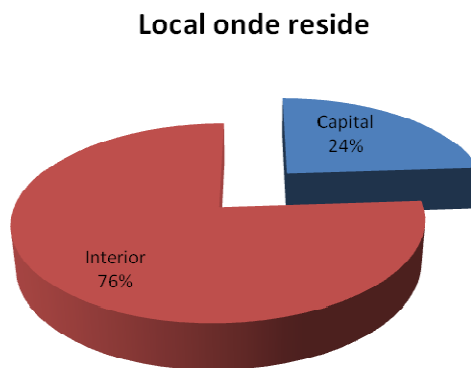
percentuais retratam uma realidade, pois o tratamento é invasivo e demorado, fazendo com que os acompanhantes dediquem atenção total as crianças e adolescentes em tratamento.

Conforme mostra o gráfico a seguir:



Foi identificado que 76% das famílias são oriundas do interior e 24% da capital.

Conforme mostra o gráfico abaixo:



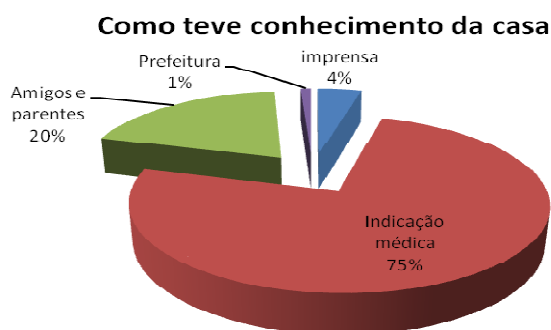
Na segunda parte procuramos aferir sobre a utilização dos serviços, neste tópico procuramos identificar qual a origem, quem indicou, há quanto tempo utilizam os serviços da instituição e quais os serviços oferecidos eles consideram mais importantes, adentrando, assim no objetivo do nosso trabalho.

Ao identificar que 75% das crianças chegam ao tratamento através da indicação médica e 20% pelos Amigos e parentes, deparamos com duas

situações que mostram o resultados dos profissionais da Casa Durval Paiva, o primeiro sendo uma referência no tratamento da oncologia e o segundo, a resposta a Campanha do Diagnóstico Precoce, que percorre todo o estado divulgando os sinais e sintomas do câncer infantil.

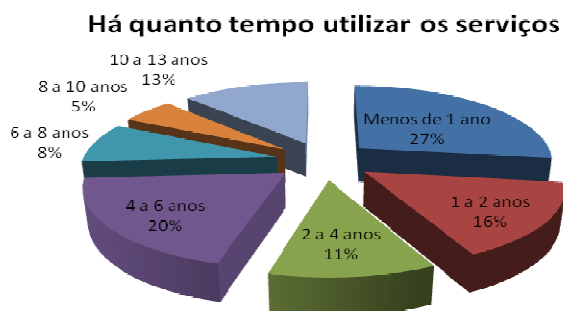
Em contrapartida com 4% vem a imprensa como agente divulgador e apenas 1% as prefeituras, comprovando a necessidade de efetiva contribuição do poder público, como também a falta de divulgação dos meios de comunicação para ações preventivas.

Conforme mostra o gráfico a seguir:



Na análise temporal identificamos que nós últimos 4 anos tivemos uma aumento considerável de novos entrantes, com 27% nos últimos 12 meses, 16% de 1 a 2 anos e 11% de 2 a 4 anos, totalizando 54%. Os 46% restantes são assim distribuídos: 4 a 6 anos 20%, 6 a 8 anos 8%, 8 a 10 anos 5% e 10 a 13 anos 13%. Mostrando, assim, que o trabalho desenvolvido pelos profissionais são doradouros.

Conforme mostra o gráfico a seguir:

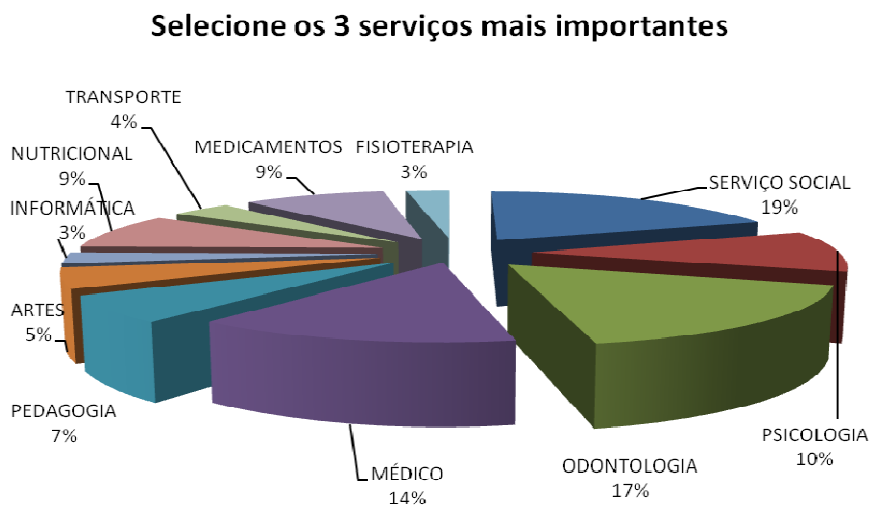


Sentimos, então, a necessidade de identificar, na opinião do entrevistado, quais os serviços que eles consideravam mais importantes, solicitamos que fossem identificados três serviços por entrevistado.

Foram relacionados os seguintes serviços: Serviço Social, com 19%; Serviço Odontológico, com 17%; Serviço Médico, com 14%, Serviço Psicológico, com 10%; Serviço Nutricional, com 9%; Entrega de Medicamentos, com 9%; Pedagogia, com 7%; Departamento de Artes, com 5%; Transporte, com 4%; Informática e Fisioterapia com 3%.

Tal levantamento teve o objetivo apenas informativo, pois todos tem sua importância dentro do tratamento e são trabalhados de forma interdisciplinar.

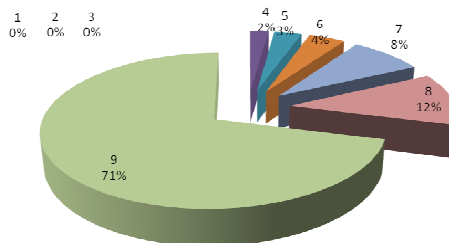
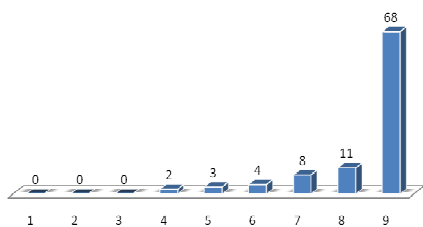
Conforme mostra o gráfico a seguir:



4.2. Qual o nível de satisfação das famílias atendidas com relação aos serviços prestados pela Casa Durval Paiva?

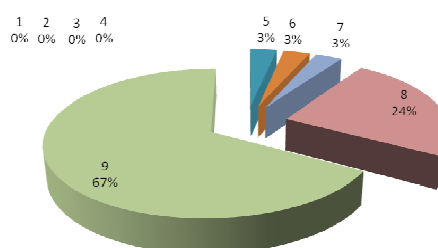
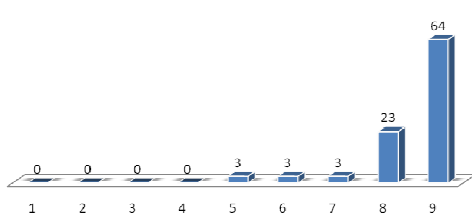
Neste tópico abordaremos o nível de satisfação das famílias atendidas na instituição, para tanto utilizamos a escala SERVQUAL, abrangendo as dimensões definidas por PARASURAMAN et al, apresentadas na revisão da literatura. Para cada item apontado foi utilizada uma escala de LIKERT com 9 pontos, em que 1 representa o nível mais baixo de satisfação e 9 o mais alto.

A Casa Durval Paiva realiza os serviços conforme o prometido?



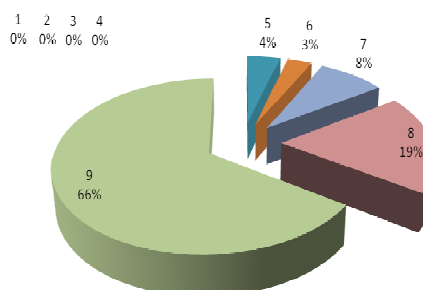
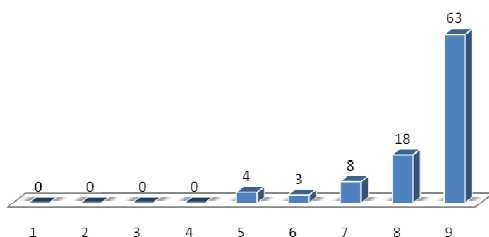
De acordo com os gráficos acima, observamos que a instituição cumpre com o que preconiza seu estatuto, existindo uma satisfação do público, haja visto que os valores respondidos nos itens 7, 8 e 9 representam mais de 90% de satisfação.

A Casa Durval Paiva tem interesse em resolver os seus problemas?



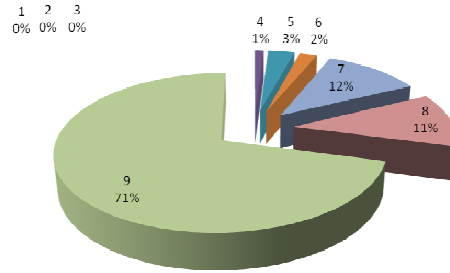
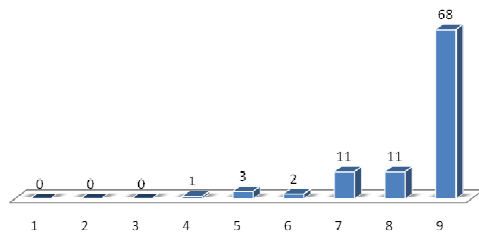
Conforme os gráficos acima constatamos o nível de satisfação dos clientes, a grande maioria confirmam a disponibilidade dos profissionais em resolver os seus problemas.

A Casa Durval Paiva realiza os serviços dentro do prazo prometido?



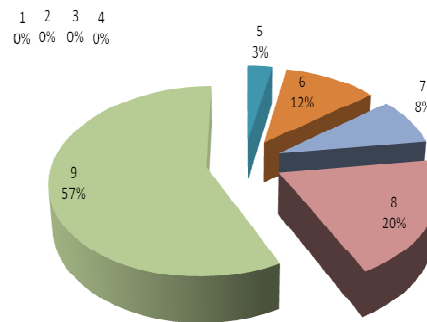
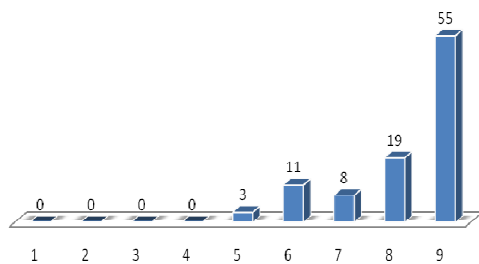
Os gráficos acima mostram uma porcentagem elevada, resultado do cumprimento das ações que a instituição citada se propõe, de oferecer um serviço de qualidade, proporcionando aos usuário um trabalho sistemático e confiável.

A Casa Durval Paiva informa a vocês quando os serviços serão realizados?



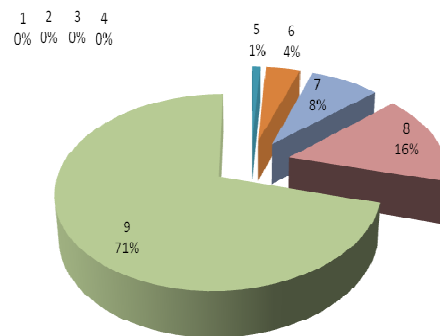
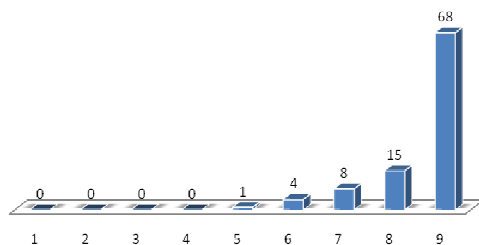
Baseado nos gráficos acima constatamos uma maioria na comprovação que os serviços prestados pela instituição são informados com clareza, precisão atendendo as anseios de seus clientes.

A Casa Durval Paiva presta rapidamente os serviços aos usuários?



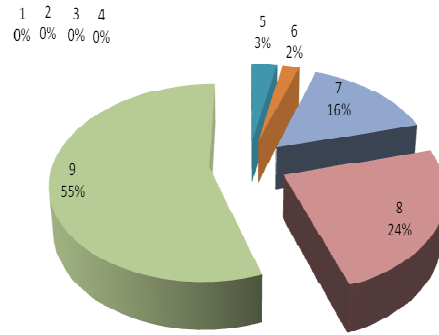
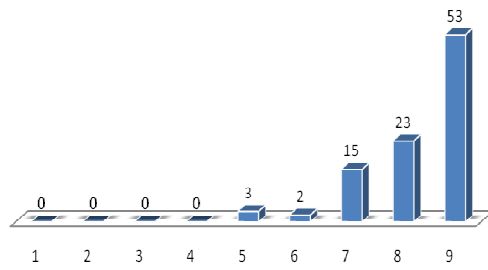
A instituição dentro de uma filosofia de atender prontamente seus usuários e por se tratar de um público socialmente carente e que necessita de um tratamento urgente atendeu conforme evidencia o gráfico acima as necessidades de seus usuários.

Vocês se sentem seguros com os serviços oferecidos pela Casa Durval Paiva?



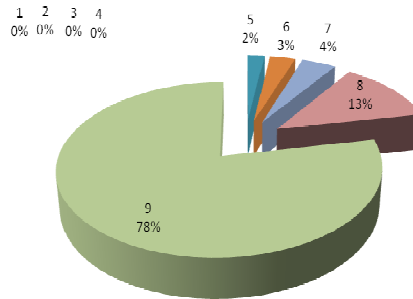
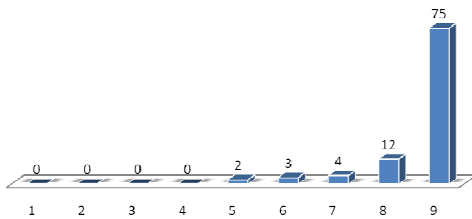
Os gráficos acima, demonstram a satisfação do público com os serviços oferecidos por esta instituição, que se preocupa em transmitir segurança, competência e credibilidade.

Os funcionários da Casa Durval Paiva esclarecem todas as suas dúvidas?



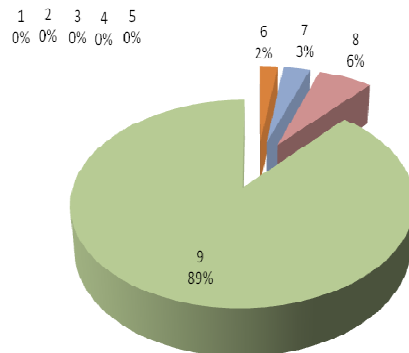
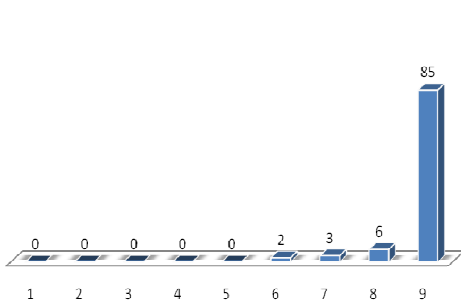
Podemos observar que a grande maioria dos entrevistados reconhecem a Casa Durval Paiva como fonte de informações, o que os deixam sempre esclarecidos e informados a cerca dos assuntos tratados.

A Casa Durval Paiva lhe oferece atenção individualizada?



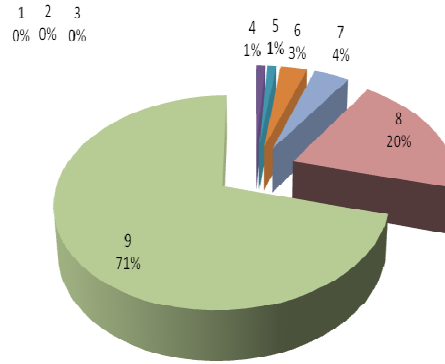
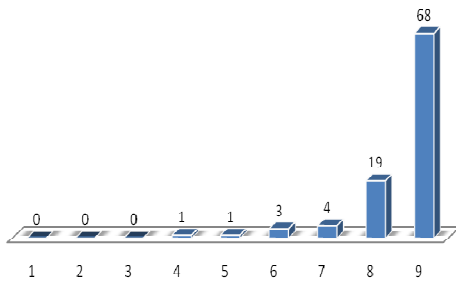
Os gráfico mostram de forma concisa a atenção individualizada fornecida a seus usuários. Os mesmos se sentem bem atendidos, a comunicação é fluente, atendendo sempre os anseios de cada um dos clientes.

A Casa Durval Paiva já lhe pediu algo em troca?



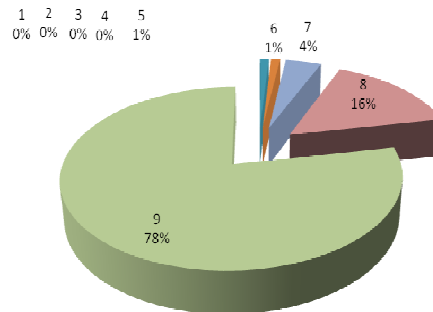
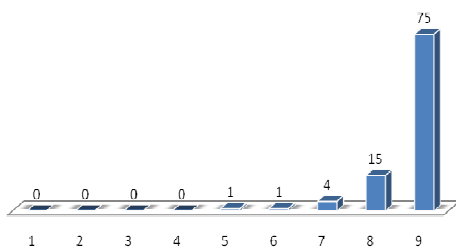
De acordo com os gráficos observamos que os usuários têm bem claro que a instituição é uma ONG séria, comprometida, transparente que visa apenas a qualidade de vida de seus pacientes.

O horário de atendimento da Casa Durval Paiva é cômodo para você?



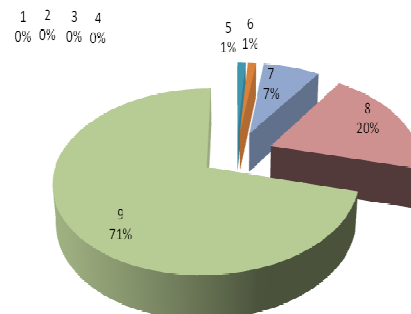
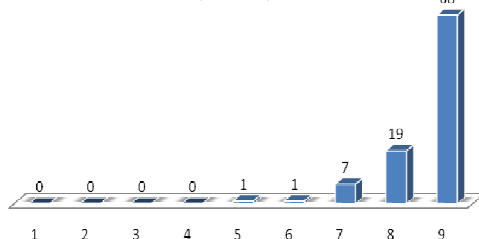
Os serviços da Casa Durval Paiva são oferecidos em conformidade com os horários das unidades de tratamento, o que propicia uma comodidade aos clientes.

As instalações físicas, equipamentos e visual da Casa Durval Paiva:



A qualidade das instalações físicas, equipamentos, comunicação visual também receberam notas elevadas o que comprova a preocupação da instituição em oferecer um atendimento de qualidade.

Os funcionários da Casa Durval Paiva demonstram profissionalismo (Cortesês, elegantes, gentis)?



Constatamos, através dos gráficos, que os usuários são bem assistidos pelos profissionais que se preocupam em transmitir confiança, segurança e credibilidade.

4.3 Quais os serviços prestados pela Casa Durval Paiva que demandam melhorias, na percepção das famílias assistidas?

Na amostragem ficou evidenciado um alto grau de satisfação dos usuários da Casa Durval, onde não conseguimos identificar, na percepção das famílias assistidas, serviços que necessitem de melhorias imediatas.

Capítulo 5

Considerações Finais

Essa dissertação identificou através da visão de seus usuários, a qualidade dos serviços prestados pela Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva, evidenciando a importância da profissionalização das organizações não governamentais, como forma de dar sustentabilidade e qualidade a prestação dos serviços, utilizando equipe multidisciplinar, procurando o comprometimento e o envolvimento de cada um dos prestadores de serviços.

A Casa Durval Paiva como instituição do terceiro setor tem a consciência que o seu papel não será o de substituir o Estado e sim de complementar as ações governamentais, preenchendo uma lacuna existente.

Os resultados obtidos nessa amostragem mostram a preocupação da instituição em prestar serviços com qualidade, utilizando claramente ciclo PDCA (planejar o que fazer; executar o plano; verificar o que foi feito e agir para prevenir erros ou melhorar o processo).

Posso afirmar que o instrumento de avaliação da qualidade dos serviços prestados SERVQUAL utilizados nessa pesquisa retratou os sentimentos dos assistidos pela Casa Durval Paiva, instituição de padrões internacionais que tem a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente, desenvolvendo o conhecimento e a competência, com carisma, atenção e principalmente amor ao próximo.

Referências

ALVES, C. V. O; SOUZA, M. S.; SLOMSKI, V. **A mensuração do resultado econômico em entidades do terceiro setor: o caso do grupo primavera.** Brasília/DE. Anais do XXIX EnAnpad,CD, 2005.

ANDION, C. **As Particularidades da Gestão em Organizações da Economia Solidária.** XXV ENANPAD, Campinas, 2001, p. 5.

ANDION, C.; SERVA, M. **Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil.** CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social Afio 4, N° 7, Diciembre 2004. p. 07-28. Disponível em: www.saber.ula.ve/.../cayapa/vol4num7/carolina_andion.pdf&term_termino_3=&Nombrebd=saber. Acesso em: 19 maio. 2007.

ALEXY, R. **Teoria de Los Derechos Fundamentales.** Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2002.

AMOROSO, S. **Responsabilidade Social.** Disponível em: http://www.filantropia.org/artigos/sergio_amoroso.htm 2003. Acesso em: 20 mar.2007.

ARANHA, M. L. **Temas de Filosofia.** São Paulo: Moderna, 1994.

ARRETCHE, M. T. da S. (2000). **Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização.** Rio de Janeiro: Revan; São Paulo: FAPESP.

AYRES, B. R. C. **Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informação. Ciência da Informação,** Brasília, v2, n. 1fev. 2001. Disponível em: http://www.dgzero.org/fev01/Art_01.html>. Acesso em: 20 fev. 2007.

BETTIOL JÚNIOR, A. **Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor:** um estudo de caso. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade), Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods.** 3. ed. Needham Heights, USA: Allyn & Bacon, 1998.

CARDOSO R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. **3º Setor – Desenvolvimento social sustentado,** 2. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CALSING, E. F. A. **Assistência Social no Contexto da Seguridade Social.** Brasília: MPAS, 1997.

CERVO, A.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

COHN, A. **Políticas sociais e pobreza no Brasil**. Disponível em [www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp12/parte1 .pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp12/parte1.pdf). Acesso em: 01 jun. 2008

CORREA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMO, P. **Charme da exclusão social**. São Paulo: Autores Associados, 1998.

DAFT, Richard. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DELGADO, M. V. M. **O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica**. Revista Espaço Acadêmico, Maringá, n. 37, jun. 2004, p. 36-39.

DOWBOR, L. **Gestão social em busca de paradigmas**. In: RAICHELIS, Raquel.

DRAIBE, S. M. O. **Welfare State no Brasil: características e perspectivas**, In: Cadernos de Pesquisa do NEPP, n. 8, Campinas, UNICAMP/NEPP, 1997.

DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade**. 1ª. ed. São Paulo: NOBEL, 2003.

ETHOS, **Instituto de Empresas e Responsabilidade Social**. Disponível em [http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/reflexao._04 .pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/reflexao._04.pdf). Acesso em: 10 mar. de 2007.

FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERNANDES, R.C. **Privado porém Público** — o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

FITZSIMMONS, James A. & FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA, L. V. da. **O Estado, Terceiro setor e Mercado: Uma tríade complexa**. In: XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade- CFC, 2000.

FRANCO, A. **O terceiro setor e seu papel estratégico**. Disponível em: <http://www.mc2.com.br/brasiljunior/fotos/TI-6.pdf>. Acesso em: 30 set. 2006.

FURTADO, C. **O Mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GIANESI, Irineu G.N; CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abril/maio de 1995.

KANTER, R. M. **Thriving Locally in the Global Economy**. Harvard Business Review. p. 151-158, set/oct, 1995.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOURENÇO, A. G. e SCHODER, D. de S. **Vale investir em Responsabilidade Social empresarial?** In. Responsabilidade Social das Empresas, V. 2, Editora Petrópolis, São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

LOBATO, L. Algumas **considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas**. Revista de Administração Pública 31(1). Rio de Janeiro, jan/fev 1997.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINELLI, R. **Trajetória Histórica e a relação Estado/Sociedade**. São Paulo: Atlas, 2003.

MÉDICI, A. C. **Welfare State no Brasil**. Disponível [HTTP://www.mre.gov.br/cdbrazil/itamaraty/web/port/polsoc/saude/welfare/apresent.htm](http://www.mre.gov.br/cdbrazil/itamaraty/web/port/polsoc/saude/welfare/apresent.htm). Acesso em 10 jun. 2006.

MANAS, A. V. **Profissionalismo para o crescimento**. Disponível em http://www.universia.com.br/html/materia/materia_dhcd.html. Acesso em 12 nov. 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, January / February, 1994

_____. **The Nature of Managerial Work**. Canadá: Harper & Row, 1987.

MINTZBERG, H. et al. **Strategy safári: aguiated tour through the wilds of strategic management**, New York, Free Press, 1998.

PAIVA, B. **Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo: Dilemas Perspectivas e Desafios**. Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social. Brasília:1995.

PAMPOLINI JÚNIOR, H. **Uma abordagem qualitativa sobre o entendimento de empresários paranaenses acerca da responsabilidade social e as respectivas repercussões em âmbito pessoal, organizacional e comunitário**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

PARASURAMAN, A. Customer - **Oriented organizational culture**: a key to successful services marketing. Texas A&M University, 1985.

_____, A.; BERRY, Leonard L. & ZEITHAML, Valerie N, A. **A conceptual model of service quality and its implications dor future research**. Journal of marketing, v.49, 1985.

PEIXE, B. C. S. **Controladoria Governamental — Finanças Públicas: Em Busca do Atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal**. Curitiba: Juruá, 2002.

PEREIRA. C. **A Ética Empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**: Petrópolis RJ: Vozes, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

_____. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PLEITNER, H. Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations. **Journal of Small Business Management**, international Note, out., 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICO, Elizabeth de Mello. **Gestão social — uma questão em debate**. São Paulo, EDUC, 1999.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, M.C.P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

SALOMON, L. M. **America's nonprofit sector: a primer**. 2.ed. New York: The Foundation Center, 1997.

SALOMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector: a crossnational analysis**. Manchester: University Press, 1997.

SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor** — planejamento e gestão. São Paulo: SENAC, 2003.

SANTOS, A. S. R. **Ong**. Disponível em: <http://www.ultimaarcadenoe.com/ongdefinicao.htm> Acesso em: 10 fev. 2007.

SANTOS, E. et AL. Balanced scorecard com ênfase na informação de natureza corporativa e social. VI ENECON - **Encontro Nordestino de Contabilidade**. Fortaleza, 2003. Disponível em: <http://www.contabeis.ufba.br/artigos/artigo2.doc>. Acesso em: 03 dez. 2006.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia da letras, 2000.

SKOVSMOSE, O.; BORBA, M. C. **Research Methodoiogy and Critical Mathematics education**. Centre for Research in Learning Mathematics at the Royal Danish Schooi of Educational Studies, Pre-print Series, 18, 2000.

TENÓRIO, F. G. **O Espectro do Mercado**. 2 ed. rev. Ijuí : Ed. Unijuí 2004.

TRIVIÑOS, A. N. **Estudo de caso denominado História de Vida**. In: Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2004.

TINOCO, J. E. P. **Balanco Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública nas organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VILLAS BOAS, A. N. **Gestão de Marketing para Organização do Terceiro Setor**. Londrina : Midiograf, 2003.

VIANNA, M.L.W. Política versus Economia: Notas (menos pessimistas) sobre Globalização Estado de Bem-Estar. In Gerschman, S. & Vianna, M.L.W. **A Miragem da Pós-modernidade**. Editora Fiocruz, Rio de Janeiro, 1997.

VERGARA, S.C. Poder nas organizações. In: **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, M.L.W. Política versus Economia: Notas (menos pessimistas) sobre Globalização Estado de Bem-Estar. In Gerschman, S. & Vianna, M.L.W. **A Miragem da Pós-modernidade**. Editora Fiocruz, Rio de Janeiro, 1997.

VILANOVA, R. C. N. Contribuição à elaboração de um modelo de apuração

de resultado aplicado às organizações do terceiro setor: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade), Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo.

VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor — planejamento e gestão.** São Paulo: SENAC, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WATANABE. **O que é terceiro setor?** Disponível em: <http://www.ebanataw.com.br/rOberto/Ong/tsetor2.htm>. Acesso em: 20 nov. 2006.

Questionários

1ª PARTE – PERFIL DO RESPONDENTE

1.1. SEXO

Masculino Feminino

1.2. IDADE

Até 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos Acima de 50 anos

1.3. PROFISSÃO

1.4. ESCOLARIDADE

Analfabeto 1º Grau 2º Grau Superior

1.5. SITUAÇÃO EMPREGATÍCIA

Desempregado Funcionário Público Funcionário Setor Privado Autônomo informal

1.6. LOCAL ONDE RESIDE

Capital Interior

2ª PARTE – SOBRE A UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

2.1. COMO VOCÊ TEVE CONHECIMENTO DA CASA DURVAL PAIVA?

Imprensa Indicação médica Amigos parentes e Prefeitura

2.2. A QUANTO TEMPO VOCÊ UTILIZA OS SERVIÇOS DA CASA DURVAL PAIVA?

Informe a quantidade de anos
anos:

2.3. QUAIS OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA CASA DURVAL PAIVA QUE VOCÊ CONSIDERA MAIS IMPORTANTE?

1 -

2 -

3 -

3ª PARTE – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA ATUAÇÃO DA CASA DURVAL PAIVA NOS SERVIÇOS

As próximas questões deverão ser respondidas, de acordo com o seu grau de satisfação. Você deve assinalar UM número da escala de 1 a 9. Considere as **cinco dimensões** abaixo,

Confiabilidade – a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, preciso e consistente;

Responsividade (presteza) – Satisfação aos anseios dos clientes da forma rápida e sem alterações no nível de qualidade;

Confiança – conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;

Empatia – o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidades de contato (acesso) e comunicação;

Tangibilidade – são os elementos físicos, tais como: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

ATIVIDADE	A minha percepção sobre o serviço foi:								
	BAIXO					ALTO			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A Casa Durval Paiva realiza os serviços conforme o prometido?									
A Casa Durval Paiva tem interesse em resolver os seus problemas?									
A Casa Durval Paiva realiza os serviços dentro do prazo prometido?									
A Casa Durval Paiva informa a vocês quando os serviços serão realizados?									
A Casa Durval Paiva presta rapidamente os serviços aos usuários?									
Vocês se sentem seguros com os serviços oferecidos pela Casa Durval Paiva?									
Os funcionários da Casa Durval Paiva esclarecem todas as suas dúvidas?									
A Casa Durval Paiva lhe oferece atenção individualizada?									
A Casa Durval Paiva já lhe pediu algo em troca?									
O horário de atendimento da Casa Durval Paiva é cômodo para você?									
As instalações físicas, equipamentos e visual da Casa Durval Paiva:									
Os funcionários da Casa Durval Paiva demonstram profissionalismo (Cortesias, elegantes, gentis)?									

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)