

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**REESTRUTURAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS
LUCRATIVOS VISANDO A PROFISSIONALIZAÇÃO**

MARIANA SERRAJORDIA ROCHA DE MELLO

MARCIA TERRA DA SILVA

2000

*ff 2000
M 488.r*

AGRADECIMENTOS

À professora Marcia
por ter orientado este trabalho
com dedicação, interesse e inteligência.

À AMA, e em especial à Ana Maria.

SUMÁRIO

O presente trabalho é um estudo de reformulação da estrutura organizacional na AMA – Associação de Amigos do Autista, visando elaborar uma nova estrutura que ampare a organização para que esteja pronta para atravessar uma fase de crescimento e profissionalização.

O projeto da estrutura organizacional é fortemente baseado na teoria contingencial e utilizando as configurações de Mintzberg. As características e necessidades da organização são avaliadas levando-se em conta a satisfação das trocas que esta tem que realizar com todos os seus mercados para que sobreviva e seja bem sucedida e as atividades e qualificações requeridas são visualizadas como auxílio de mapas de processos interfuncionais.

Entre outros aspectos peculiares ao Terceiro Setor, o trabalho envolve a compreensão da viabilização financeira de instituições filantrópicas e os mecanismos do trabalho voluntário.

Ao final, discute-se a nova estrutura e são feitas considerações a respeito de sua implementação.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	TERCEIRO SETOR: A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO	2
3	OBJETO DO ESTUDO	5
3.1	HISTÓRICO	5
3.2	MISSÃO E AUTISMO	10
3.2.1	<i>Autismo.....</i>	10
3.2.2	<i>Missão</i>	13
4	A ORGANIZAÇÃO SEGUNDO MINTZBERG	14
4.1	FATORES SITUACIONAIS.....	16
4.1.1	<i>Idade e dimensões.....</i>	16
4.1.2	<i>Sistema técnico</i>	17
4.1.3	<i>Ambiente.....</i>	17
4.2	A ESTRUTURA DEFINIDA EM SEIS GRUPOS FUNCIONAIS.....	20
4.2.1	<i>A relação entre o modelo e as organizações reais.....</i>	23
4.2.2	<i>A organização missionária em evolução</i>	25
4.2.3	<i>O trabalho voluntário</i>	29
4.2.4	<i>A estrutura formal atual da AMA.....</i>	31
4.2.5	<i>Mecanismos de coordenação</i>	35
5	PROBLEMAS	37
5.1.1	<i>O momento atual</i>	37
5.1.2	<i>Dificuldades</i>	38
6	A ESTRUTURA VOLTADA PARA OBTENÇÃO DE RECURSOS	42
6.1	OBJETIVOS QUE LEVAM À MISSÃO	43
6.1.1	<i>Objetivos estratégicos externos.....</i>	43
6.1.2	<i>Objetivos estratégicos internos</i>	44
6.2	CLIENTES E MERCADOS.....	45
6.2.1	<i>O conceito de troca.....</i>	45

6.3	PROCESSOS	49
7	VISUALIZAÇÃO DAS NECESSIDADES EM MAPAS DE PROCESSOS..	52
7.1	MAPAS DE MERCADOS	52
7.1.1	<i>Mercado: Pais de Autistas</i>	55
7.1.2	<i>Mercado: Financiadores</i>	62
7.1.3	<i>Mercado: Voluntários</i>	68
7.1.4	<i>Mercado: Comunidade científica</i>	73
7.2	RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS-CHAVE DOS MAPAS.....	76
8	DESENHANDO UMA NOVA ESTRUTURA	79
8.1	A NOVA ESTRUTURA VOLTADA PARA A MISSÃO.....	79
8.1.1	<i>A Diretoria como órgão centralizador – crítica para a implantação</i> ..	80
8.2	AGRUPANDO ATIVIDADES EM ÁREAS.....	82
8.2.1	<i>Área Pedagógica</i>	83
8.2.2	<i>Área de Atendimento a Pais</i>	84
8.2.3	<i>Área de Pesquisa & Formação</i>	85
8.2.4	<i>Área Administrativa</i>	86
8.2.5	<i>Corpo de Voluntários</i>	88
8.3	NOVO ORGANOGRAMA	89
8.4	A QUESTÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO.....	90
9	CONCLUSÃO	92
10	BIBLIOGRAFIA.....	94
11	APÊNDICE.....	1
11.1	ESTUDOS DA INCIDÊNCIA DO AUTISMO.....	1
11.2	LEI DO VOLUNTARIADO.....	1

1 Introdução

A motivação deste trabalho surgiu, a princípio, de um envolvimento pessoal da autora com a organização estudada.

Finalizando o curso de Engenharia de Produção e presenciando o momento de fortes tendências de profissionalização do Terceiro Setor, bem como profundas necessidades gerenciais nessas organizações, a autora visualizou um cenário de ricas oportunidades para colocar os conhecimentos adquiridos a serviço da filantropia.

Organizações como a que vai ser estudada aqui têm a peculiaridade de causar ansiedade para aqueles que, com uma bagagem mais técnica, gostam de assumir um grande desafio. Parece uma folha em branco, na qual podemos criar o que quisermos.

A organização não é uma empresa e tem diversas características particulares que envolveram seu estudo. Por outro lado, tem também muitos aspectos em comum com as empresas: consiste em um conjunto de pessoas com diversas motivações, todas servindo ao mesmo objetivo, produzindo serviços e idéias para seu público, e sujeitas às regras organizacionais. No que diz respeito a eficiência e gerenciamento, ainda vive como um bebê prematuro. Porém, com muitas ambições, em função das quais terá que aprender técnicas empresariais.

Durante o ano em que manteve contato profissional com a organização, a autora foi responsável pela conscientização da importância da missão, auxiliando os membros da organização a refletir, redigir e divulgar amplamente sua missão. A autora participou também do processo de expansão, marcado pelo Centro de Reabilitação Infantil que foi inaugurado no dia 6 de abril de 2000.

Ainda, a autora foi responsável pela realização do Projeto de Implantação do Voluntariado Organizado, reforçando o anseio já declarado da instituição para crescer e se profissionalizar.

O presente estudo traz uma contribuição especial, na medida em que resultou de esforços conjuntos de estudo da organização, do qual participaram a própria organização, a Professora Orientadora Marcia Terra da Silva e a autora, procurando trazer à organização conceitos de Engenharia de Produção que viabilizem sua profissionalização.

2 Terceiro Setor: a evolução das relações entre o público e o privado

A filantropia é uma prática muito antiga: no Brasil, os primeiros registros de atos de caridade e solidariedade datam do século XVI, com a formação das Santas Casas e orfanatos. Porém, nas últimas décadas um sem-número de associações, organizações sociais, organizações não-governamentais vêm sendo criadas com as mais diversas finalidades. As novas organizações aparecem para preencher lacunas deixadas pelo governo.

No início deste século, o Estado, procurando garantir os direitos sociais e promover o desenvolvimento econômico, era o único agente de promoção do bem estar social. Esse perfil foi chamado de social-burocrático, por utilizar a máquina burocrática para executar as obrigações sociais. “Mas com o Estado social-burocrático se fez também dominante o corporativismo, bem como os problemas do burocratismo. Foi esse Estado, ineficiente e capturado por interesses particulares, que entrou em crise nos anos 70” (PEREIRA, L. C. B. e GRAU, N. C., 1999, p. 16).

FERNANDES; OLIVEIRA (1999) analisam que a repressão do regime militar, impedindo que houvesse uma atuação da sociedade na esfera pública, propiciou que se desenvolvessem micro-iniciativas entre os cidadãos, de forma a recriar a democracia através da reivindicação e da própria iniciativa. Foi a partir desse sentimento de solidariedade que membros da comunidade se uniram, ajudando-se mutuamente em busca da melhoria das condições de vida, defesa de seus direitos e luta pela democracia. Nesse contexto, a sociedade civil se fortalece para fazer oposição ao Estado autoritário, dando lugar ao nascimento do Terceiro Setor, com as organizações não-governamentais de caráter público. A partir da reconquista da democracia e com as eleições diretas, esse movimento ganha amadurecimento e força, abrindo uma possibilidade para negociações e um relacionamento mais complexo com o Estado.

Nos anos 80, buscando reduzir os gastos públicos, surge a política do Estado mínimo, deixando que o mercado se auto regule, e colocando as questões sociais sob o crivo do mercado, da oferta e demanda.

É neste contexto que a sociedade civil começa a se organizar, tomando a iniciativa de procurar as soluções para o descaso com os bens e serviços públicos.

O Terceiro Setor, chamado por Luiz Carlos Bresser Pereira e Nuria Cunill Grau de “o público não-estatal”, é como recentemente tem-se chamado a iniciativa privada voltada para o benefício público. “Público porque voltado ao interesse geral; não-estatal por que não faz parte do aparato do Estado” (PEREIRA, L. C. B. e GRAU, N. C., 1999).

Se de um lado o Primeiro Setor, formado pelo Governo, não tem alcance para atuar nos menores desdobramentos dos problemas sociais de um país de grandes extensões como o Brasil, faltando em eficiência e flexibilidade, e de outro lado a lógica do mercado, que constitui o Segundo Setor, não se compatibiliza com as necessidades dos menos favorecidos devido à necessidade do lucro, o Terceiro Setor surge da solidariedade para a democratização dos direitos humanos e a qualidade de vida.

“O Estado começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais. O Mercado, antes distante, para não dizer indiferente às questões de interesse público, começa a ser penetrado pela noção de responsabilidade social e passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial na área social, ambiental e cultural” (Fernandes, R. C. e Oliveira, M. D.; 1999).

Desta forma desenvolve-se todo um nicho de atividades filantrópicas/beneficentes, realizadas por organizações que possuem características muito peculiares. Por surgir da vontade da sociedade civil de participar e exercer sua cidadania, muitas vezes essas organizações são fundadas e têm que ser gerenciadas por pessoas sem habilidades específicas na área de gestão.

Mais do que isso, por terem sido criadas com um ideal, baseadas em “boas intenções”, muitas dessas organizações por muito tempo acreditaram que não precisavam ter metas, maximizar resultados ou sequer medi-los.

Porém, as possibilidades de parcerias com o Primeiro e principalmente com o Segundo Setores, a escassez de recursos e o imenso potencial existente para ser explorado pressionam cada vez mais essas organizações para a formalização de seus processos e a profissionalização de seus métodos.

O surgimento de prêmios como o Prêmio Bem Eficiente e o Prêmio Empreendedor Social da McKinsey/Ashoka refletem os anseios do setor privado com relação às

organizações da sociedade civil. Reconhecendo e recompensando as boas práticas gerenciais, as empresas incentivam essa tendência profissionalizante.

No *site* do Prêmio Empreendedor Social, as empresas McKinsey e Ashoka explicam por que o financiador tem maior receptividade para com a instituição organizada e quais os benefícios que a instituição pode obter com isso: através da utilização de métodos de planejamento e gerenciamento “o empreendedor social é capaz de identificar e analisar os desafios envolvidos no projeto social e de propor ações para garantir os resultados. Quando um empreendedor social ‘passa nesse teste’, o financiador tende a encarar com otimismo a expectativa de sustentabilidade”.

Para o Terceiro Setor, idéias inovadoras e capacidade de desenvolver projetos com poucos recursos não são o problema; eles já têm muito tempo de experiência trabalhando em condições adversas. Mas a aquisição de práticas e conceitos gerenciais significam não só a possibilidade de explorar um enorme potencial até então desperdiçado, como também aproximar-se de seus financiadores, estabelecendo fortes alianças que beneficiarão ambos os lados.

3 Objeto do estudo

A organização que será o objeto do estudo deste trabalho é a AMA – Associação de Amigos do Autista.

Trata-se de uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, que possui os certificados de Utilidades Públicas Estadual, Decreto 26.189 – 06/11/86; Municipal, Decreto 23.103 – 20/11/86 e Federal, D. O. U. 24/06/91.

A AMA atende diretamente pessoas autistas de todas as idades, segundo uma abordagem educacional. Suas escolas situam-se na cidade de São Paulo.

Além disso, atua de forma informativa, visando superar dificuldades que o autismo traz para todos os entes envolvidos: os próprios autistas enquanto cidadãos, suas famílias e a sociedade.

3.1 Histórico

A AMA – Associação de Amigos do Autista foi fundada em 1983 por um grupo de pessoas que tinham filhos autistas, na época ainda pequenos. Passavam por um momento muito difícil, pois sabiam que seus filhos tinham algum tipo de problema grave e sem cura e tudo o que o médico havia fornecido era o nome da doença. Não havia instituições especializadas que tratassesem de autismo no Brasil; muito pouco se sabia a respeito.

Eram todos clientes do mesmo médico. Decidindo unir esforços para encontrar uma solução para seus filhos, essas pessoas pediram ao psiquiatra que os pusesse em contato, para que pudessem trocar informações e se amparar, uns aos outros. A partir de uma série de reuniões, o grupo decidiu fundar a AMA para desenvolver um tratamento para o autismo, no Brasil. Desde o início, o grupo determinou que a associação não teria seus objetivos limitados àquele grupo de crianças autistas, mas que assumiria a missão de amenizar o sofrimento de pais que no futuro viessem a passar pela mesma situação pela qual passavam naquele momento. Mais que isso, a AMA teria **um papel social e de pesquisa**, abrangendo não só a cidade mas todo o país, concentrando e distribuindo para todo o Brasil o conhecimento a respeito do tratamento do autismo existente no mundo.

Em maio de 1984, foi criando o NAAMA – Núcleo de Aprendizado da AMA. Foi o início do programa educacional de tratamento do autismo. No momento de sua criação, o NAAMA era uma escola ainda mal preparada, que procurava desenvolver empiricamente

atividades que estimulassem o desenvolvimento daquelas crianças. O primeiro local de funcionamento do NAAMA foi o quintal de uma igreja batista, cujo pastor tinha um filho com o problema.

Em novembro do mesmo ano, ocorreu o I Encontro de Amigos do Autista, promovido pela associação. O intuito do evento foi reunir o maior número possível de pessoas ligadas ao autismo, do Brasil e do exterior, para dar subsídios para o desenvolvimento do trabalho na instituição. Participaram médicos do país, que estudavam naquela ocasião o autismo, e algumas instituições que atendiam crianças autistas, além do Dr. Angel Rivière, psicólogo espanhol, e a Sra. Isabel Bayonas, presidente da APNA - Asociación de Padres de Niños Autistas de Madrid.

O Encontro foi uma grande prova de solidariedade, pois os fundadores da AMA, tão inexperientes na realização de um evento como esse, puderam contar com o apoio de simpatizantes. Uma amiga que trabalhava em eventos atuou bravamente nos três dias, treinando voluntários, acalmando-os e dando a impressão que havia uma grande equipe profissional por trás de tudo. A maioria dos participantes saiu com a certeza que a AMA era uma instituição rica e organizada, quando na época nem sequer tinha sede. Esse evento foi também responsável pela primeira importante arrecadação financeira da instituição, permitindo que fosse alugado um pequeno sobrado na Rua do Paraíso.

A AMA, desde o início uma instituição sem fins lucrativos sobrevivendo com o apoio financeiro de simpatizantes, sempre dividiu seu trabalho entre o conhecimento do autismo e o desenvolvimento de fundos para viabilizar suas atividades. Aos 4 anos de vida a Associação já havia passado por inúmeras experiências desgastantes, tendo sido solicitada e explicar novamente, desde o começo, o que é o autismo, procurando superar uma total falta de informação a respeito de uma síndrome que, afinal, não se pode dizer que fosse rara ou um problema de poucos. Nesse momento, então, a AMA viu como necessidade estratégica para a continuidade de seu trabalho a divulgação, a nível nacional, da existência da síndrome do autismo, com toda sua gravidade e abrangência. Foi então que, ainda no ano de 1987, o ator Antônio Fagundes foi procurado e convidado a participar, voluntariamente, como colaborador dessa campanha de informação. Ele aceitou o convite e com conhecida imagem do ator aliada à colaboração das emissoras de televisão, que veicularam gratuitamente a campanha, deu-se o primeiro passo no sentido de levar a conhecimento público a existência da síndrome do autismo e das dificuldades vividas pela

Associação. Depois daquela primeira campanha a AMA já veiculou pelo menos outros 5 comerciais para a televisão, com o mesmo ator.

Através de pesquisa na literatura existente sobre autismo, a AMA aprendeu que a pessoa autista poderia ser educada e levar uma vida adulta sadia, podendo em muitos casos realizar atividades produtivas. Passou também a conhecer instituições em diversas partes do mundo que trabalhavam com estes objetivos, obtendo resultados positivos. Foi então que elaborou-se o que foi chamado de Projeto Esperança, uma expedição realizada em 1988 aos centros de autismo mapeados na Europa e EUA, quando representantes da AMA puderam testemunhar toda a sorte de linhas de tratamento para o autismo e conhecer seus embasamentos filosóficos, escolhendo então o método TEACCH¹ para ser adotado no NAAMA.

A partir de então a história da AMA é marcada por inúmeros eventos científicos que trouxeram para o Brasil profissionais estrangeiros, dos Centros TEACCH e de instituições de diversos países. Com a ajuda de profissionais e pesquisadores conceituados, a AMA atingia dois objetivos ao mesmo tempo: difundir o conhecimento sobre autismo para todo o Brasil, uma vez que seus eventos científicos são freqüentados por profissionais de instituições de estados distantes como o Amazonas, e ainda enriquecer o tratamento praticado na própria instituição, com o treinamento e a supervisão dos mesmos visitantes internacionais, tanto em seu embasamento teórico quanto na prática.

Paralelamente, encarregada da tarefa de viabilizar economicamente o empreendimento, a Associação desenvolveu (e desenvolve até hoje) projetos de arrecadação de fundos, como os leilões de arte benfeicentes, dos quais o primeiro, em 1989, foi responsável por reunir o montante de recursos necessários para a aquisição do sítio de 100 mil metros quadrados, onde hoje funciona o NAAMA, com escolas, oficinas e residências.

Em junho de 1994, no sítio onde então já operava o NAAMA, entra em funcionamento a primeira residência para crianças, adolescentes e adultos autistas. A residência foi criada para acolher pessoas autistas em regime de internato, isto é, 24 horas por dia, mantendo contato com suas famílias nos finais de semana, duas ou quatro vezes por mês. Essa foi uma solução para famílias que têm sua estrutura muito abalada com a presença de filho

¹ TEACCH – Treatment and Education for Autistic and related Communication handicapped Children, método desenvolvido na década de 60 na Carolina do Norte, EUA. Aplicações desse método, com

autista em casa, como no caso de adultos autistas hiperativos, auto-agressivos e/ou cujos pais, com o passar dos anos, não têm mais energia para controlar os filhos.

Em 1996, face à demanda por uma especialização no serviço, entra em funcionamento a “sala especial”, com foco específico em crianças autistas de até 12 anos de alto nível de funcionamento (os chamados portadores da Síndrome de Asperger). Essa sala veio suprir a necessidade de um tratamento diferenciado para pessoas autistas com pouco ou nenhum comprometimento cognitivo (QI normal) que careciam especificamente de apoio para superar suas dificuldades de aprendizado e comportamento, e ingressar em uma escola regular.

Em 1997, a partir de uma iniciativa da Kanitz & Associados, que já realizava avaliações de empresas para a edição anual da ISTOÉ “Maiores e Melhores”, foi criado o Prêmio Bem Eficiente, que premiou as 50 instituições filantrópicas melhor administradas, segundo critérios de eficiência, transparência, organização, repasse de recursos, gestão financeira, cumprimento legal e validação de terceiros, ou seja, quem são seus parceiros. A AMA foi uma dentre as 50 escolhidas. Os objetivos do prêmio, que avalia instituições de todo o país, é reconhecer o trabalho, quando as instituições são bem administradas, incentivar o desenvolvimento do Terceiro Setor e divulgar as instituições, ajudando-as na tarefa de captação de recursos e parceiros. Devido ao aval de sua organização e de sua comissão julgadora, que é formada por profissionais especializados no tema, o prêmio possui um importante papel social.

No ano seguinte, outro prêmio: Direitos Humanos 1998, na categoria de instituições não-governamentais, concedido à AMA pela promoção e defesa dos direitos humanos. Este, com o aval da Unesco, Ministério da Justiça e Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, foi uma grata formalização de reconhecimento público para a Associação.

Propondo-se metas para expansão de suas atividades, a AMA vinha tentando viabilizar a construção de um Centro de Reabilitação Infantil no terreno cedido pelo Estado em 1987. Esse Centro, que deverá ter capacidade para atender mais 96 crianças autistas, até 12 anos, além de possuir um espaço para realização de cursos e outros tipos de atendimento, teve seu projeto totalmente aprovado pelo Instituto Credicard, que, em 1999, doou à AMA o valor correspondente ao total orçado para a construção do primeiro bloco (de um total de

resultados positivos, foram encontradas tanto nos Estados Unidos como em diversos países da Europa, tais como Suécia e Dinamarca.

dois blocos). O Centro foi inaugurado em 6 de abril de 2000, mas devido à carência de verba e equipamentos ainda não entrou em operação, estando seu início previsto para começo de junho do mesmo ano.

A próxima etapa é a construção do Bloco B, o Centro de Reabilitação para Adolescentes e Adultos, que já tem seu projeto pronto e aguarda os recursos necessários para o início das obras. Esse bloco suprirá a necessidade evidente de abrigar as crianças que com o passar do tempo ultrapassarão a idade limite e terão que deixar de freqüentar o Centro de Reabilitação Infantil.

Atualmente, a AMA atende 43 pessoas no total. Tendo sempre mantido seu objetivo social e filantrópico, ela mantém dentro da relação de pessoas atendidas 56% de pessoas provenientes de famílias que não pagam pelo atendimento: 33% são bolsistas, para os quais existe um doador, que pode ser uma pessoa física, uma empresa ou mesmo órgãos públicos como no exemplo da prefeitura de São Caetano do Sul, que cobre a mensalidade e 23% são carentes, isto é, são atendidos gratuitamente, em vagas totalmente mantidas pela Associação.

Tabela 1: Panorama de alunos segundo critério de geração de receitas para a instituição (Elaborado pela autora. Fonte: levantamento na instituição. Dados de janeiro de 2000)

	Bolsistas	Carentes	Pagantes	TOTAL
Número de alunos	14	10	19	43
Porcentagem do total	33%	23%	44%	

Essas 43 pessoas autistas se distribuem nas seguintes modalidades de atendimento:

Escola: crianças com comprometimento cognitivo; é na Escola da AMA que desenvolvem todo o seu potencial de aprendizado.

Escola especial: crianças e adolescentes sem comprometimento cognitivo que seguem um programa de integração na escola regular.

Oficina: treinamento de atividades que possam ser incorporadas em processos produtivos, para adolescentes e adultos que atingiram precocemente o limite de aprendizado.

Residência: programa de internato e treinamento de atividades da vida doméstica, para crianças, adolescentes e adultos, que estejam na escola e/ou na oficina.

Além do atendimento ao autista, a AMA realiza anualmente um evento científico sobre autismo com a participação de palestrantes especialistas estrangeiros e público de profissionais e familiares de autistas de todo o Brasil.

Ao longo do ano, as atividades de transmissão de conhecimento sobre o autismo são cursos ministrados em instituições que os solicitam, supervisão do trabalho praticado nas mesmas, estágio que objetivam a capacitação dos profissionais das diversas instituições que atendem autismo e consultorias que podem ser respostas a dúvidas práticas enviadas por correspondência, telefone, etc.

3.2 Missão e autismo

Segundo HUDSON (1999), a missão de uma organização exprime os valores e a razão de ser da organização. A missão deve explicar por que a organização existe e a quem beneficia.

Para falarmos da missão da AMA, é imprescindível fornecermos previamente os conceitos envolvidos quando se fala de autismo, uma vez que a organização irá desenvolver conceitos de desenvolvimento e superação de dificuldades implicadas por essa doença. Conhecendo as dificuldades e peculiaridades enfrentadas pelas pessoas autistas e suas famílias, será possível para o leitor relacionar a missão e os objetivos da AMA à realidade e a benefícios reais.

3.2.1 Autismo²

O autismo é uma síndrome do desenvolvimento, que compromete as áreas da **interação social, imaginação e comunicação**. Não pode ser definido e nem tratado como uma forma de retardo mental, embora muitos dos quadros de autismo (em média 80%) apresentem deficiência mental associada, com QI inferior a 70.

2 Ressalva: o autismo é um tema difícil mesmo para os profissionais da área, visto que foi identificado em 1943 e ainda é objeto de pesquisas, havendo muitas questões a serem esclarecidas. Existem diferentes linhas de estudo a esse respeito e a exposição que se segue foi retirada dos textos de MESIBOV; SHEA (s.d.) do Centro TEACCH da Universidade da Carolina do Norte, FRITH (1989), SHWARTZMAN (1995) e WING (1996).

O autismo afeta o desenvolvimento humano em diversas intensidades, variando amplamente em cada indivíduo, mas sempre com déficits nas três áreas citadas anteriormente, cujas implicações procuramos esclarecer a seguir:

Interação social

Uma das principais consequências do comprometimento da interação social é a deficiência na habilidade de imitação. A deficiência da imitação é muito grave, pois o aprendizado do ser humano se dá em grande parte através da observação e imitação do comportamento das outras pessoas. Não significa que toda pessoa autista seja totalmente desprovida da capacidade de imitar, mas sim que sua deficiência se manifeste marcantemente nesse campo, onde apresenta muitas dificuldades. Essa é a causa do desenvolvimento tardio ou do não desenvolvimento, em pessoas autistas, da fala, da dificuldade em aprender comportamentos sociais, da dificuldade de ler as regras sociais de um ambiente – dentro de uma situação social, quando todos os presentes são capazes de se adaptar a uma situação, simplesmente observando o comportamento dos demais e compreendendo as regras sociais do ambiente, uma pessoa autista pode permanecer alheia, com atitudes inapropriadas ao contexto.

Também proveniente do comprometimento da interação social é a falta da chamada “Teoria da Mente”, que é a capacidade que uma pessoa tem de elaborar uma teoria sobre a mente do outro, ou seja, imaginar o que o outro está pensando. Uma pessoa que possui Teoria da Mente é capaz de ler expressões faciais, interpretar entonações de voz e consequentemente compreender, por exemplo, o cinismo, a satisfação ou a ironia, ou mesmo ser capaz de compreender situações simples mas que precisam da habilidade de dedução dos pensamentos das outras pessoas a partir de dicas que o corpo fornece.

Comunicação

O déficit na comunicação faz com que a pessoa autista tenha dificuldades para expressar necessidades básicas, tais como quando ele sente dor ou fome. Tanto através da linguagem verbal como através de qualquer outra linguagem, o autista tem dificuldades de se comunicar com as outras pessoas, não sendo raro que ele, incapaz de pedir ajuda, utilize o outro como ferramenta para conseguir o que deseja (comida, por exemplo, conduzindo o braço da pessoa mais próxima até onde está a comida).

As pessoas autistas têm imensa dificuldade de atribuir significado de uma maneira geral, e lhe é especialmente confuso atribuí-lo às formas de comunicação mais abstrata, como fala, em comparação com a escrita e a escrita em comparação com as figuras.

As áreas da comunicação e da interação social, quando comprometidas, são responsáveis pelo comportamento que em geral é descrito como “viver preso em seu próprio mundo”, pois impedem que o autista esteja consciente da existência das outras pessoas e por isso nunca tente se comunicar ou sequer olhar para as mesmas (há o caso de um autista inteligente que relata não ter percebido a diferença entre os móveis e as outras pessoas, até os onze anos de idade).

Imaginação

Ter a capacidade imaginativa comprometida significa, principalmente, dificuldade de generalizar, de abstrair e de diversificar. Como consequência, o autista não transfere comportamentos para outros contextos diferentes daquele em que ele o aprendeu; não é capaz de compreender sentimentos abstratos; tem restrição marcada de interesses, se fixando em movimentos e comportamentos sem sentido, repetitivos e estereotipados e pode ficar extremamente contrariado quando há mudanças em seu modo rotineiro de viver (ex: mudança do caminho de casa para a escola).

Incidência

O autismo é um dos distúrbios que mais está associado a outras síndromes. Em função disso, os sintomas podem variar amplamente, o que explica por que atualmente se fala em um espectro de transtornos. Isso pode muitas vezes confundir o diagnóstico, levando inclusive a um tratamento inadequado. O espectro do autismo abrange diversas doenças que apresentam, em variados graus, comprometimento da tríade comunicação-imaginação-sociabilização.

Admite-se que o autismo ocorra em um para cada mil nascimentos, segundo publicado em WING (1996), sendo essa a taxa de incidência mais divulgada por psicólogos e psiquiatras de inúmeros países (ver Apêndice 11.1). Segundo esse dado, nascem, todos os anos, por volta de duzentas e vinte pessoas afetadas por essa síndrome, só no município de São Paulo. É quatro vezes mais frequente em pessoas do sexo masculino.

É congênito, sendo o diagnóstico mais precisamente determinado até os 36 meses de vida, quando o desenvolvimento da criança autista é nitidamente diferente do desenvolvimento de outras crianças que não foram afetadas pela síndrome.

3.2.2 Missão

A missão da AMA, que serve de fio condutor e mantém a coesão entre seus associados e colaboradores, está estreitamente vinculada à sua história e especialmente à causa do autismo. A versão revisada e atual da mesma é a seguinte:

“Proporcionar à pessoa autista uma vida digna: aprendizado, trabalho, saúde, lazer e integração à sociedade.

Oferecer à família da pessoa autista instrumentos para a convivência no lar e em sociedade.

Promover e incentivar pesquisas sobre o autismo, difundindo o conhecimento acumulado.”

A missão da AMA não é nada mais do que dar todas as condições para que a pessoa autista exerça seus direitos de cidadania. Note que a missão não se restringe a qualquer classe social, raça, credo, região geográfica. Ela deve valer para o maior número possível de pessoas autistas que a instituição puder alcançar, dentro do território nacional, direta ou indiretamente. Isso por que a AMA foi constituída sobre um ideal democrático, segundo o qual todas as pessoas afetadas pelo “mau” do autismo têm o mesmo direito de alcançar a dignidade de vida e desfrutar do convívio em sociedade, tanto quanto todas as outras pessoas.

O conceito de dignidade de vida, traduzido aqui principalmente por aprendizado, trabalho, saúde, lazer e integração social, é um conceito adotado pela AMA para qualquer cidadão, independentemente de contingências tais como doenças, deficiências, classe social, e pelo qual a Associação luta particularmente para as pessoas autistas. Os direitos expressos na missão seguida pela AMA estão textualmente garantidos na Declaração Universal dos Direitos do Deficiente Mental.

4 A organização segundo Mintzberg

Desde os anos 50, pesquisadores estudam a relação entre as estruturas das organizações e o sucesso alcançado por elas. Estudando empresas bem e mal sucedidas, eles procuraram estabelecer alguma possível regra para uma estruturação eficaz que relacionasse fatores externos com as escolhas que um projetista pode fazer ao desenhar uma organização.

Esses estudos constituem a **teoria contingencial**, para a qual “organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais” (MORGAN, G.; 1996).

Uma importante contribuição para essa teoria foi o modelo criado por MINTZBERG (1995), que visualiza seis possíveis “configurações” para a estrutura organizacional. Para o autor, “no caso da estrutura organizacional, o delinear significa girar aqueles botões que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, desse modo afetando como a organização funciona” (MINTZBERG, 1995, p. 32).

Os botões mencionados são os **parâmetros para delinejar**, que influenciam na quantidade e amplitude das tarefas que uma dada posição executa, quão padronizadas são essas tarefas, quais as habilidades e conhecimentos necessários, como as posições são agrupadas em unidades, o tamanho de cada unidade, quão padronizado deve ser o resultado produzido por unidade, quais os mecanismos para facilitar a integração das operações e quanto das tomadas de decisões está concentrado nos gerentes ou se está distribuído entre os operadores ou os especialistas.

Tabela 2: Parâmetros delineadores (Transcrito de MINTZBERG; 1995 p. 33)

AGRUPAMENTO	PARÂMETROS DELINEADORES	CONCEITOS RELACIONADOS
Delineamento de posições individuais	Especialização da tarefa	Divisão básica do trabalho
	Formalização do comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxos regulados
	Treinamento e doutrinação	Padronização de habilidades
Delineamento da superestrutura	Agrupar unidades	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, comunicações informais e constelações de trabalho Organograma
	Dimensões da unidade	Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
Delineamento das ligações laterais	Sistemas de planejamento e controle	Padronização de saídas Sistema de fluxos regulados
	Instrumentos de interligação	Ajustamento mútuo Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>
Delineamento do sistema da tomada de decisão	Descentralização vertical	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>
	Descentralização Horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>

Neste estudo, vamos descrever a AMA segundo Mintzberg, assumindo, para isso, as duas hipóteses básicas assumidas pelo autor a respeito de eficácia organizacional. A hipótese de **congruência**, que é exatamente o ajuste dos parâmetros para delinear aos fatores situacionais, e a hipótese da **configuração**, ou seja, que a especificação dos parâmetros não é livre, e sim sujeita a certas combinações que melhor determinam a coerência interna da organização.

Para efeito deste estudo, os fatores situacionais (idade, dimensões, sistema técnico e meio ambiente) são abordados como variáveis independentes, isto é, fornecidas, e os parâmetros para delinear como variáveis dependentes, ou seja, são escolhas feitas pelo projetista.

4.1 Fatores situacionais

Começando a descrição da AMA segundo Mintzberg, fornecemos a seguir um panorama dos fatores situacionais, que configuram as características que, em tese, não podem ser escolhidas.

4.1.1 Idade e dimensões

A AMA é uma organização relativamente recente: tem 16 anos; sua sede própria ainda está em construção. Atende diretamente a 43 pessoas, sendo que a evolução do número de atendimentos é lenta. Em seu quadro de funcionários, o setor administrativo emprega menos de dez pessoas, sendo apenas duas delas responsáveis pela tomada de decisões. Tem menos de 60 funcionários no total.

No entanto, em sua missão a AMA não se restringe ao público local e em sua história tomou como um ponto estratégico a abrangência nacional de seus serviços de formação e informação. Desta forma a Associação tem uma grande meta e suas atuações no campo de pesquisa e fonte de conhecimento amplificam muito o seu público.

Se comparada com entidades assistenciais em geral, a AMA ainda é jovem e seu orçamento pequeno. Por outro lado, se comparada com instituições que tratam de autismo, a AMA é uma referência, tanto de serviços como de organização.

Há uma certa dificuldade em determinar o tamanho da AMA e um dos motivos para isso é que ela não pode ser medida utilizando-se os mesmos parâmetros que medem o tamanho de uma empresa comercial. O tamanho, medido em número de funcionários ou em faturamento mensal, não fica corretamente determinado, por diversas razões: por um lado, a medição do faturamento não será um parâmetro preciso de movimentação de valores à

medida que não considera a movimentação de recursos doados, principalmente doações de materiais, equipamentos e serviços; por outro lado, o público atendido divide-se em diversos públicos que são beneficiados direta e indiretamente, havendo no caso da AMA, em última instância, a pretensão de se abraçar todo o território nacional.

Nesse sentido, contribuem alguns estudos que estão começando a mapear as peculiaridades Terceiro Setor, bem como prêmios de reconhecimento que procuram avaliar o impacto das organizações da sociedade civil, levando em consideração, entre outros fatores, a quantidade e a qualidade de seus parceiros e colaboradores. No entanto, ainda não possuímos um estudo ou um critério dedicado ao setor, para melhor situarmos uma organização sem fins lucrativos quanto à sua idade e às suas dimensões.

4.1.2 Sistema técnico

Aqui, é importante lembrar que, segundo MINTZBERG (1995), o sistema técnico de uma organização consiste dos “instrumentos utilizados no núcleo operacional para transformar as entradas em saídas” (p. 132). Desse ponto de vista, o sistema técnico utilizado na AMA é bastante simples, pois consiste basicamente de salas de aula, mesas, materiais pedagógicos, equipamentos domésticos comuns e equipamentos de ginástica.

Não há praticamente nenhuma automatização imposta pelo sistema técnico, havendo grande liberdade de ação para o seu uso. O núcleo operacional tem relativa autonomia para usar o sistema técnico; ele não precisa de uma assessoria técnica profissional.

Como veremos mais adiante na discussão sobre o meio ambiente, a tecnologia, chamada por Mintzberg de *complexidade* do ambiente, relaciona-se com o conhecimento necessário para a utilização do sistema técnico, e pode impor à organização desafios diferentes daqueles apresentados pelo sistema técnico.

Por outro lado, no âmbito administrativo o sistema técnico vem se tornando mais complexo, devido à utilização, em escala cada vez maior, de computadores para a automação do trabalho de administração e controle. No setor administrativo, sim, ocorre uma descentralização seletiva, no sentido de reduzir a capacidade dos usuários de tomar decisões quanto ao equipamento que utilizam.

4.1.3 Ambiente

“A hostilidade [do ambiente] é influenciada (...) pela sua disponibilidade de recursos” (MINTZBERG, H.; 1995).

A AMA encontra-se inserida em um ambiente eternamente hostil, no que diz respeito a **condições financeiras**. Isso por que a instituição é filantrópica, tendo assumido, em seu estatuto, o compromisso de atender igualmente famílias que podem e que não podem pagar o tratamento.

Após decidir-se pela filantropia, a AMA estendeu e aprofundou seu relacionamento com a população carente através das obrigações assumidas pelo certificado de filantropia e certidões de utilidades públicas que se, por uma lado, concedem benefícios fiscais e de financiamento, por outro lado obrigam que a maior parte dos atendimentos seja gratuita.

E para seu sustento financeiro, além de não contar com o pagamento de todos os usuários, apenas parte deles, para cobrir os custos operacionais, a instituição recebe pouca contribuição governamental para o serviço que realiza.

Essa característica, que neste momento está sendo atribuída ao ambiente, nos leva a uma reflexão. No início da discussão afirmamos que os fatores situacionais seriam admitidos como dados do problema, variáveis independentes que estariam fora do controle da instituição. Porém, vemos agora que o que estamos chamando de hostilidade do ambiente, em última análise trata-se de uma escolha feita pela AMA de ser uma entidade filantrópica. No momento em que, por uma decisão interna, ela passou a atender gratuitamente, tornando-se passível de obtenção dos benefícios desse tipo de atividade, consequentemente provocou um desequilíbrio entre a utilização e financiamento dos recursos, tornando o ambiente hostil.

Como resultado, a AMA está constantemente dependendo da solidariedade dos membros da sociedade civil, como maneira de repartir com a comunidade a carga financeira de um trabalho social do qual, em última instância, a própria sociedade é cliente.

Historicamente, a organização sempre dividiu seus esforços entre perseguir a sua missão e viabilizá-la economicamente.

A **demand**a do serviço ainda é muito grande, se compararmos o número de atendimentos atual com a estimativa estatística da população alvo. Hoje, 43 autistas são atendidos diretamente na instituição, desde crianças até adultos. A expectativa de vida das pessoas autistas não é inferior à das outras pessoas, nem há limite de idade para ser recebido na instituição; atualmente, as idades variam entre 4 e 26 anos. Segundo dados da Fundação Seade, nascem, a cada ano, mais de 200 mil pessoas no município de São Paulo, com dados

desde 1980; isso nos dá uma taxa de nascimento de cerca de 200 pessoas autistas por ano, só nesse município.

Nascidos Vivos residentes no município de São Paulo
fonte: Fundação SEADE

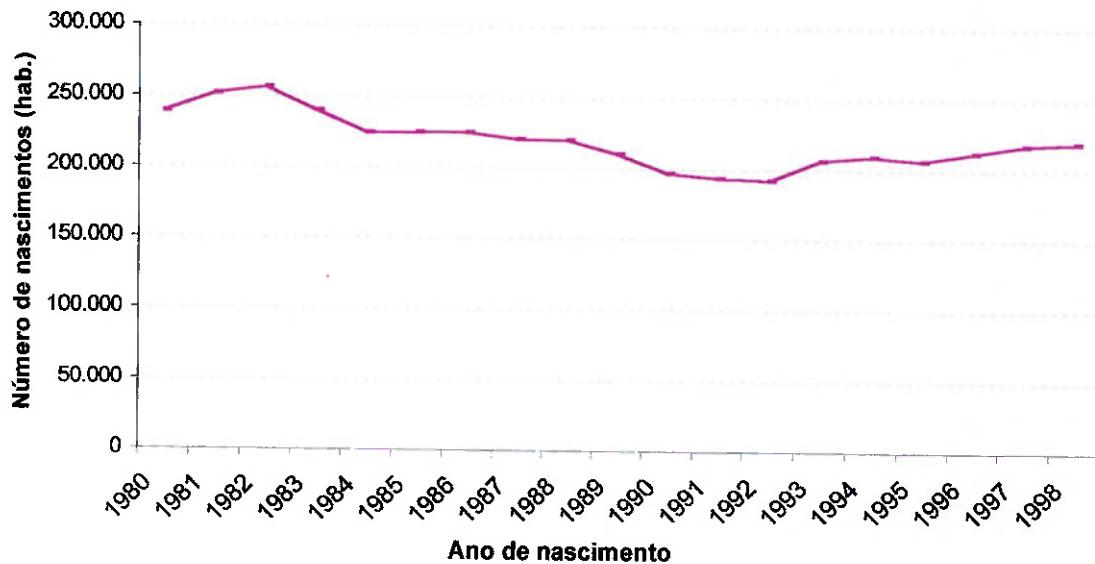


Gráfico 1: Nascidos vivos residentes no município de São Paulo
(fonte: Fundação SEADE)

Além disso, são poucas as instituições que atendem autistas e estas também suprem uma parte muito pequena da demanda, principalmente se considerarmos que muitas delas atendem em regime clínico, com algumas sessões por semana, ou seja, um atendimento em tempo parcial e de natureza diferente do da AMA. Permanece um grande contingente de indivíduos autistas sem atendimento.

No entanto, a escassez de instituição que atendam o autismo não é recebida com os mesmos bons olhos do que o seria no setor privado a escassez de concorrência. Para a AMA, o fato de a demanda ser muito maior do que a oferta é negativo, pois vai contra sua missão. Uma vez que não visa lucro e só tem capacidade instalada para atender a uma pequena parcela da demanda, a Associação não usufrui dessa situação, mas sim é colocada sob maiores pressões para o crescimento.

Os clientes, da forma como tradicionalmente se define, aqui são chamados de público beneficiário, e cadastram-se em uma longa fila de espera para utilizar os serviços da AMA, o que não é motivo para alegria.

A **tecnologia** utilizada é bastante especializada e está sendo constantemente pesquisada e desenvolvida. Não existe cura para o autismo e há diversas linhas de tratamento, dentre quais a AMA escolheu o Método TEACCH, desenvolvido nos EUA; sendo assim, há uma necessidade de intenso treinamento e formação aprofundada, atualização dos conhecimentos e solicitação de supervisão de profissionais estrangeiros, de centros de tratamento que desenvolvem trabalhos mais avançados, de forma a sempre elevar a qualidade de vida e independência das pessoas atendidas. Portanto, pode-se considerar o ambiente tecnológico complexo e até mesmo ligeiramente dinâmico, à medida em que se encontra constantemente em evolução.

4.2 A Estrutura definida em seis grupos funcionais

Como base de sua metodologia de delineamento de estruturas, Mintzberg cria uma lógica para referenciar cada componente da organização, procurando representá-la como um todo. Essa representação está limitada à estrutura formal, e o próprio autor reconhece que sem representar os fluxos informais de relacionamento a descrição da organização fica incompleta. Por outro lado, ele reflete que as estruturas formais “se desenvolvem ao longo de caminhos já trilhados”, isto é, estão muito intimamente relacionadas com a estrutura informal, de forma a uma não poder se distinguir da outra. As definições da estrutura formal muitas vezes ocorrem como legitimação dos comportamentos que naturalmente ocorrem.

Mintzberg identificou seis partes que compõem o todo da organização:

- ✓ núcleo operacional, que é a parte diretamente relacionada com a “produção”;
- ✓ cúpula estratégica, onde se concentram as atividades de tomada de decisões em nível administrativo;
- ✓ linha intermediária, formada por gerentes e supervisores que fazem a interface entre cúpula estratégica e núcleo operacional;
- ✓ tecnoestrutura, que desempenha tarefas de assessoria e de análise técnica do trabalho;
- ✓ assessoria de apoio, que realiza serviços de apoio; e
- ✓ Ideologia: um conjunto de crenças e tradições que envolve toda a organização.

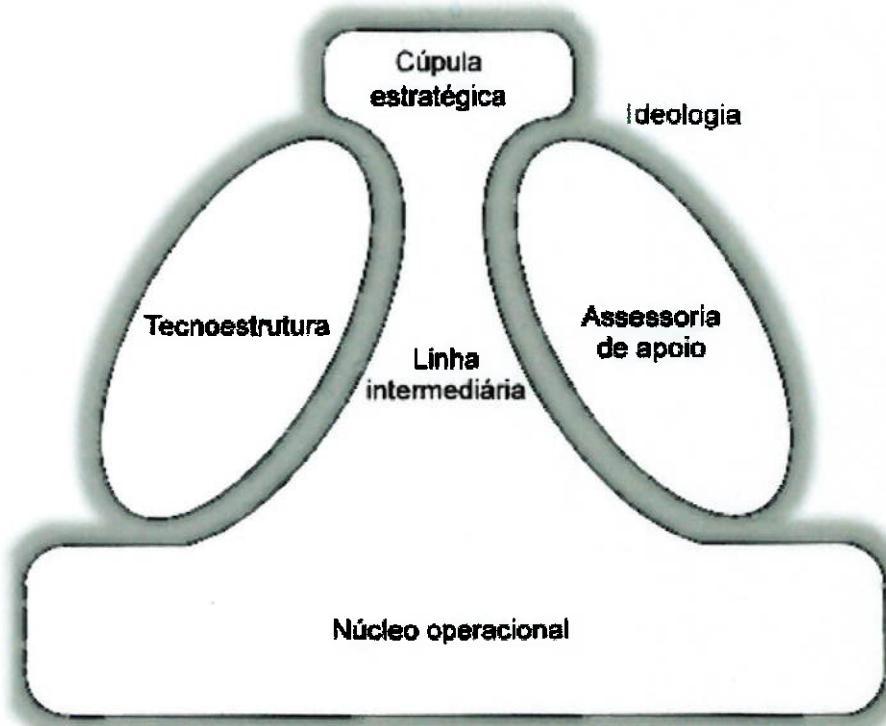


Figura 1: As seis partes básicas da organização
(Traduzido de MINTZBERG; 1979, p.278)

Sobre isso, ele desenvolveu uma argumentação que mostra que para diferentes condições do ambiente, cada uma das partes da organização pode exercer um papel predominante, determinando as características da estrutura eficaz. Depois, seguindo a hipótese da configuração, mostrou que para cada uma das partes em predominância existe um conjunto de condições otimizadas para os parâmetros para delinear, que determinam as configurações.

Na estrutura simples, a organização em geral é jovem, tem característica empreendedora, o mecanismo de coordenação é a supervisão direta e a parte predominante é a cúpula estratégica onde se encontra normalmente o proprietário empreendedor.

Figura 2: Estrutura Simples (Extraído de MINTZBERG, 1995, p. 159)

Na burocracia mecanizada, a organização é maior, com mais necessidade de especialização e controle. O ambiente é simples e estável e, devido ao tamanho e à repetitividade dos

processos, a empresa tem a necessidade de padronizar os processos de trabalho, criando um rígido sistema de controle. A parte predominante é a tecnoestrutura.

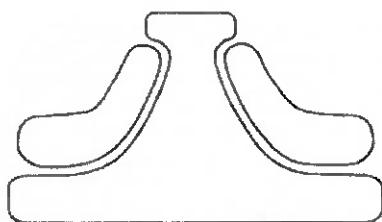


Figura 3: Burocracia Mecanizada (Extraído de MINTZBERG, 1995, p. 171)

A forma divisionalizada é parecida com a burocracia mecanizada, tendo havido um agrupamento de unidades por critérios de mercado, produto ou área geográfica. A coordenação é feita pelo escritório central através de determinação de metas para os resultados e a parte predominante é a linha intermediária, pois são os gerentes de divisão que têm maior autonomia.

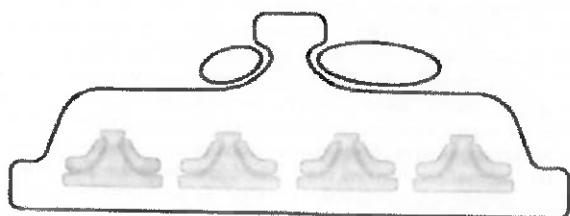


Figura 4: Forma Divisionalizada (Extraído de MINTZBERG, 1995, p. 222)

A burocracia profissional é bem exemplificada por um hospital, onde o núcleo operacional (os médicos) tem alto grau de autonomia. A coordenação é feita através da padronização das habilidades e o setor administrativo tem sua participação diminuída. Caracteriza-se pela complexidade do ambiente, que exige muito treinamento e especialização. A parte chave é o núcleo operacional.

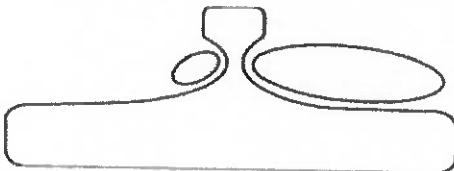


Figura 5: Burocracia Profissional (Extraído de MINTZBERG, 1995, p. 194)

A adhocracia é comumente uma estrutura temporária, caracterizada pela formação de equipes voltadas a empreitadas específicas e pela dissolução das equipes com sua conclusão. O ambiente é complexo e dinâmico, exigindo uma flexibilidade para acompanhar as tendências do mercado. Para isso, o mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo, e a parte predominante é a assessoria de apoio.

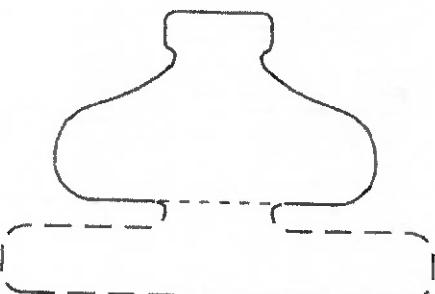


Figura 6: Adhocracia (Extraído de MINTZBERG, 1995, p. 258)

Por último, a configuração missionária, exemplificada por organizações religiosas, consiste na descentralização levada ao extremo. Cada membro tem total autonomia, pois a doutrinação é intensa e o comportamento é padronizado. A parte chave é a ideologia.

A existência desta última configuração completa a teoria para ser utilizada aqui de forma produtiva. Se temos a desvantagem de lidar com uma organização do Terceiro Setor, com a base das teorias formuladas para o Segundo Setor, encontramos na organização missionária elementos que nos ajudam a preencher uma lacuna e realizar algumas transposições necessárias.

Mintzberg representa a ideologia como uma espécie de halo, aplicando uma força radial em direção ao centro da organização, produzindo assim uma coesão interna. Para a instituição que não visa lucro, a motivação está na crença, normalmente transmitida por seus fundadores, de que há uma missão a ser cumprida.

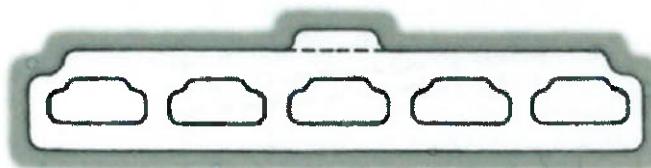


Figura 7: Organização Missionária (Adaptado de MINTZBERG, 1979)

Para a AMA, a causa do autismo e a possibilidade de participar de sua solução são a inspiração de que necessita para manter-se ativa e visando eficiência e eficácia, sempre voltada para sua missão.

4.2.1 A relação entre o modelo e as organizações reais

Ao finalizar a exposição das seis configurações, Mintzberg propõe que elas sejam usadas como um quadro de referência. Como todo modelo, as configurações carregam uma boa parcela de simplificação; além disso, é certo que nunca vamos encontrar uma estrutura que se defina puramente como uma única configuração. É mais rico pensarmos em termos de vértices para os quais a organização é tracionada. Essas forças atuam incessantemente e o deslocamento em direção a qualquer um dos vértices, realizando transições entre configurações, dependerá também de opções feitas pela organização.

Por exemplo, uma engenheiro eletricista recém formado que tenha decidido iniciar um empreendimento e abrir sua própria empresa de desenvolvimento de produtos para a internet criará, no início, uma empresa nos moldes da estrutura simples, em que o proprietário realiza desde o desenvolvimento de produtos e clientes até compras, controles financeiros e eventuais consertos. À medida que se estabelece no mercado, pode optar se

especializar em produtos simples, como elaboração de *homepages* padronizadas, para as quais só é necessário preencher o conteúdo com base em algumas informações do cliente. Com isso ele poderá contratar funcionários com conhecimentos básicos e padronizar os procedimentos e separando a tecnologia da operação com a contratação de poucos técnicos que estabelecem esses procedimentos. Ele estaria optando pela burocracia mecanizada. Ou então, ele pode escolher envolver-se em tecnologias mais complexas que envolvem amplos conhecimentos de programação e bancos de dados, utilizando os conhecimentos tecnológicos como fator competitivo, precisando conceder maior autonomia para escolha dos métodos utilizados aos seus funcionários, que têm forte treinamento e doutrinação e dominam os conhecimentos relacionados ao processo produtivo. Em qualquer um dos casos, alguns produtos da empresa podem crescer e ganhar força, solicitando estruturas de vendas, finanças e recursos humanos específicas por produto, desenvolvendo uma forma divisionalizada. Isso também pode ocorrer caso a empresa trabalhe com distribuição física de produtos e se instale em diferentes localidades do país, exigindo estruturas dedicadas a cada localidade. Pode ocorrer, ainda, que a empresa explore o mercado de grandes empresas que querem entrar para o mundo da internet, propondo-se a desenvolver soluções individualizadas para integração de diversas áreas de atuação, necessitando, para isso, constituir equipes de projetos formadas por especialistas em diferentes áreas, que podem ser dissolvidas quando o projeto é concluído, trabalhando como uma adhocracia.

Essa evolução pode ocorrer também em sentido contrário, caso a hostilidade do ambiente solicite da burocracia mecanizada ou da burocracia profissional uma centralização das decisões para obter maior agilidade nas respostas aos estímulos externos. Ou caso a adhocracia, com o passar do tempo, estabeleça-se em projetos com características comuns, para os quais já foram desenvolvidos procedimentos padronizados, procurando maior estabilidade e menos risco, tendendo à burocracia mecanizada.

A figura 8, o pentágono, mostrada a seguir ilustra os fatores situacionais envolvidos em cada tensão e as possíveis transições entre as configurações. As forças que atuam sobre a organização missionária serão discutidas no próximo item, sob o ponto de vista da evolução da AMA.

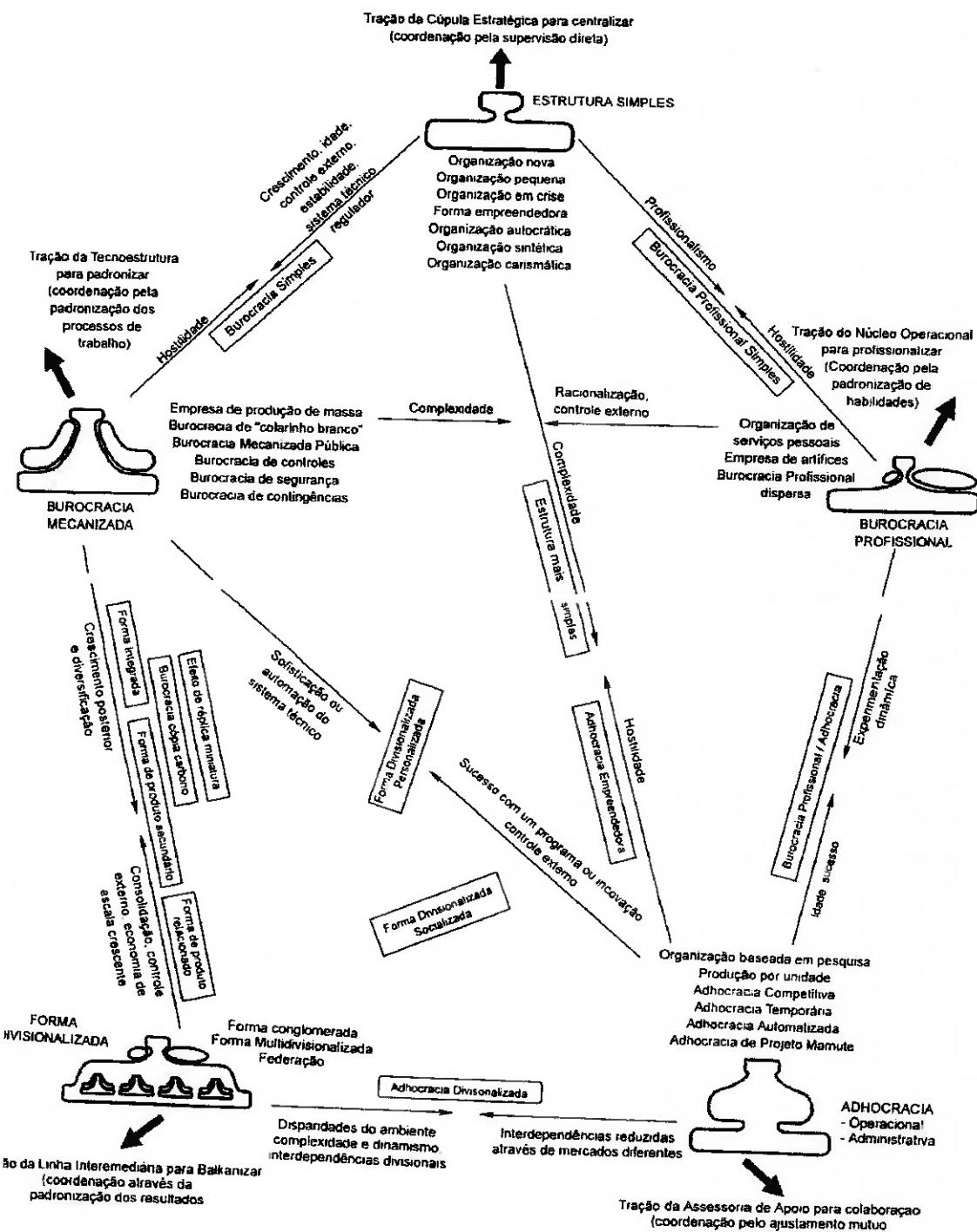


Figura 8: O pentágono (Extraído de MINTZBERG; 1995, p. 283)

4.2.2 A organização missionária em evolução

Agora, analisando mais detalhadamente a ideologia como mecanismo de coordenação, vemos que essa é a parte da estrutura que predomina em organizações religiosas pois mantém unido e motivado um grupo de pessoas que freqüentemente trabalham sem nenhuma remuneração. A ideologia tem um papel fundamental, pois consiste de uma visão

de mundo que é compartilhada pelo grupo e as mobiliza para que se organizem e trabalhem para modificar a realidade da maneira como acreditam. A motivação deixa de ser a remuneração e passa a ser a própria ideologia e por isso a lógica administrativa deve partir de pressupostos diferentes dos usuais, que estão voltados para a questão financeira.

Embora essa também seja uma forte característica da AMA, cuja história da fundação é a união de um grupo de pessoas em torno de um ideal comum, voltado para a comunidade que demanda muito voluntarismo, muitas outras tensões estiveram agindo desde então, ressaltando também outras partes de sua estrutura.

De fato, no início de sua história a AMA tinha uma estrutura muito semelhante à organização missionária: praticamente nenhuma especialização vertical ou horizontal, não sendo possível identificarmos nenhuma das cinco partes da organização (todas menos a ideologia), como se fossem todos pertencentes ao núcleo operacional. Uma grande massa amorfa, caracterizada pela força predominante de ideologia, que se manifesta como a força que leva ao extremo da descentralização; depois que o membro da organização é doutrinado, este tem plena autonomia para tomar decisões em nome da organização.

No início de sua história a AMA tinha como marcas fortes as características descritas acima. Contudo, a organização missionária pressupõe um ambiente simples, estável e não hostil, pois do contrário, a organização tende, naturalmente, a ser tracionada para a especialização e diferenciação. A estrutura missionária foi estabelecida na AMA por que a ideologia era sem dúvida nenhuma a parte que sobrepujava a Associação e seus membros não possuíam qualquer conhecimento que os dirigisse para estruturar-se de outra forma. Contudo, visando o cumprimento da missão, a instituição respondeu aos fatores externos com uma mudança interna.

À medida que foi se mostrando imprescindível a aquisição de conhecimentos especializados em autismo, os membros da AMA procuravam fazer treinamentos com psicólogos dos EUA e Dinamarca. Foi sendo possível vislumbrar uma parte da organização que se diferenciava do resto: uma tecnoestrutura que tinha a função de concentrar os conhecimentos para oferecer uma educação efetiva às pessoas autistas. Essa tecnoestrutura desenhou-se inconfundivelmente quando entrou no quadro de funcionários a Coordenadora Pedagógica, dedicada ao desenvolvimento do conhecimento sobre autismo e à elaboração dos processos. Essa estrutura fez-se necessária para que a AMA estivesse apta a fazer frente a conhecimentos (tecnologia) bastante complexos, contando com profissionais mais capacitados, através de treinamento e doutrinação intensos.

Não só a Área Pedagógica passou por esse processo, mas também a Área Administrativa, incumbida de lidar com inúmeros documentos, renovar certidões de reconhecimento da atividade filantrópica, controlar o movimento financeiro de uma organização cuja atividade crescia diariamente. Como uma forma de adaptação à alta carga de atividades burocráticas, distinguiu-se um agrupamento de pessoas que foi alocado exclusivamente à manipulação de documentação e controles administrativos.

A falta de definição na forma da configuração Missionária foi dando lugar a outras configurações. Atualmente, suas características estão misturadas, faltando uma nitidez e causando incongruências. Isso por que as transições organizacionais geralmente ocorrem com um atraso em relação à conscientização da necessidade da mudança e são comumente lentas. Em geral opta-se por transições graduais, para amenizar o impacto. “Todavia, muitas organizações jamais completam a transição (...). Ondulando entre duas configurações – a antiga, já estabelecida, mas não mais apropriada, e a nova, incerta mas necessária – vai para um tipo de esquizofrenia organizacional que pode ser o mais prejudicial de todos os estados.” (MINTZBERG; 1995, p. 288).

Por esse motivo, procuraremos, neste estudo, encontrar uma forma organizacional bem definida, ainda que possivelmente híbrida. A situação híbrida, principalmente quando se atribui claramente qual a configuração para cada parte da organização, será mais salutar na medida em que é uma situação determinada, saindo da indecisão.

A Figura 9 ilustra as tensões a que está sujeita a organização missionária, especialmente a AMA.

Quando nasceu, tinha uma estrutura tipicamente missionária; porém, tão logo percebeu quão complexas são as questões em torno do autismo, começou a sofrer importantes pressões para a profissionalização. Com o passar do tempo alguns dos processos vitais foram se tornando repetitivos e a possibilidade de padronizá-los traz perspectivas de simplificação do trabalho e aumento da eficiência, vantagens trazidas pela burocracia profissional, o que cria uma tensão nesse sentido.

Ao fazer a opção pela filantropia, a AMA passou a estar sujeita a uma tensão na direção da estrutura simples, onde a cúpula estratégica força a centralização, as decisões podem ser tomadas rapidamente, a pequena cúpula está à par de tudo o que ocorre na organização e evita que boas oportunidades sejam perdidas pela lentidão de reação.

Ao mesmo tempo em que tudo isto está acontecendo, a missão da organização está sempre presente, garantindo que ela nunca deixe completamente de ser missionária.

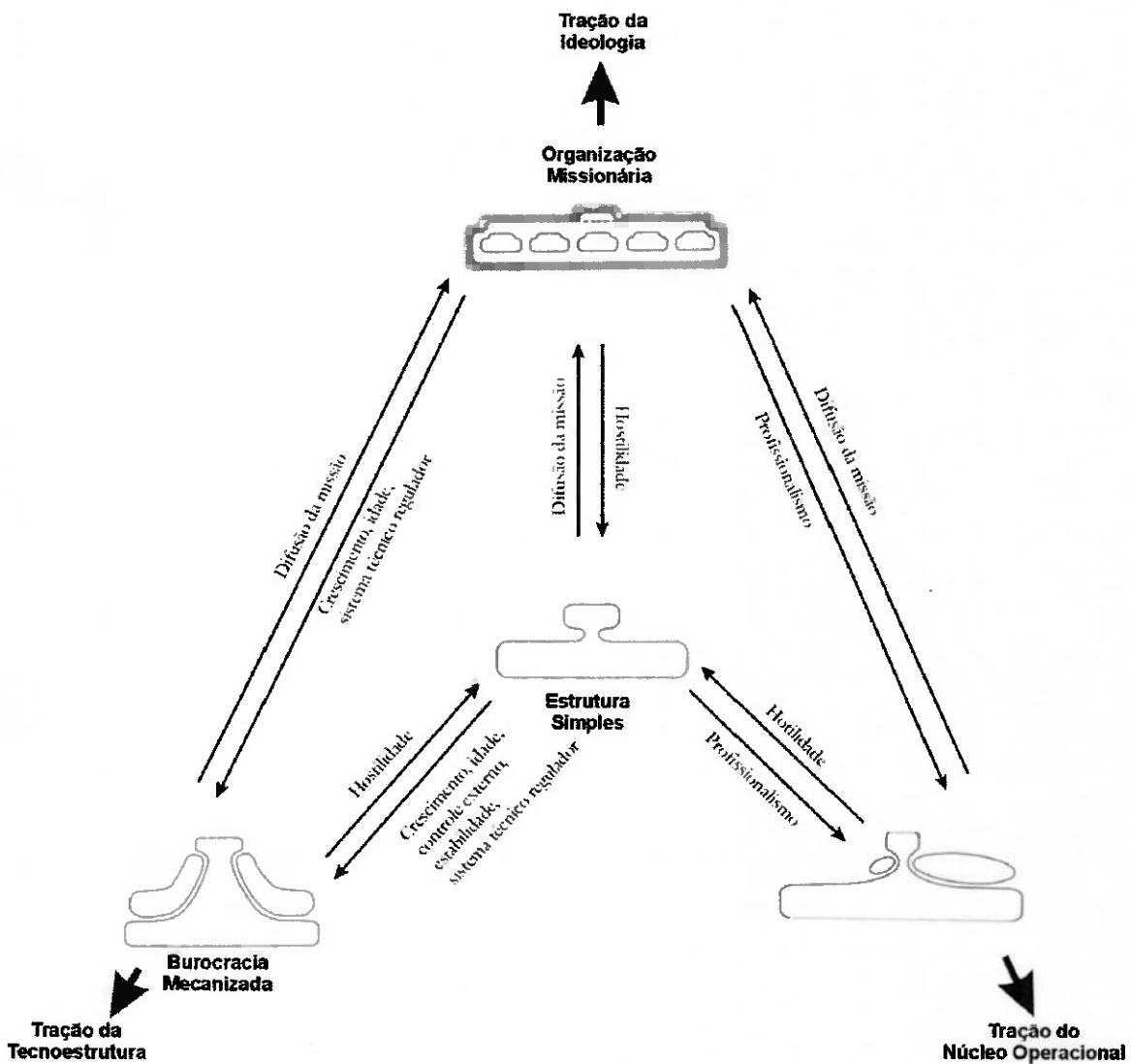


Figura 9: Tensões que agem sobre a organização Missionária

(Adaptado pela autora)

A organização Missionária está sujeita a todas essas forças e a estrutura da AMA já sofreu muitas transformações, desenvolvendo partes de forma a se adaptar às contingências. Contudo, ela não se desvincilhou de sua missão, que continua sendo seu fio condutor, sua razão de ser, sua parte mais importante. Essa é uma característica que não poderá ser perdida e terá que sobreviver a toda evolução organizacional, sob o compromisso assumido consigo mesma, com todos os seus membros, colaboradores e beneficiários, arriscando perder a identidade e, na melhor das hipóteses, tornando-se outra organização totalmente distinta.

Assim, organizações do Terceiro Setor que passam por essa evolução assumem uma forma elaborada, ainda envolta no halo de ideologia que mantém a coesão. Ocorre que esse halo poderá ser mais espesso em algumas das unidades estruturais, havendo um sentido de missão mais intenso nesses agrupamentos.

4.2.3 O trabalho voluntário

Para entender melhor a influência da missão sobre a organização, vamos discutir as diferenças entre o funcionário remunerado e o trabalhador voluntário.

Todos sabemos que a troca que o funcionário realiza com a instituição consiste em dar sua força de trabalho para obter remuneração. É claro que esta é uma forma muito simplificada de ver essa troca, pois podem haver muitos outros elementos que incentivam ou desincentivam um funcionário a fazer sua parte nesta troca. É intrínseco ao funcionário um conjunto de expectativas, desejos e interesses particulares, que ele tentará satisfazer também durante o tempo que estiver dentro da organização, interagindo com ela.

Porém, o retorno financeiro é o objeto de troca imprescindível para que isso aconteça. Além disso, o funcionário é essencialmente um profissional e está sempre buscando desenvolver-se dentro de sua carreira; isso inclui níveis salariais, reconhecimento, prestígio, entre outros. Através das pressões que a organização pode exercer, de sua parte, a maioria delas relacionadas à remuneração (aumento de salário, descontos por faltas etc.) e manutenção do emprego, consegue-se que o funcionário seja um membro da organização que trabalhe de maneira constante e estável e, até certo ponto, respeitando regras e ordens advindas da empresa.

As motivações de um trabalhador não-remunerado, isto é, um voluntário, são provavelmente menos conhecidas, em geral, já que este tipo de trabalho é menos comum, pelo menos no Brasil (segundo DRUCKER (1997) nos EUA cerca de metade da população adulta trabalha voluntariamente em alguma instituição sem fins lucrativos). O que faz com que uma pessoa doe seu tempo e suas habilidades para alguma organização? Certamente esta é uma relação de troca, tanto quanto o é a relação entre funcionário e empresa. Mas o que cada parte oferece e recebe? Quais são seus interesses, que podem ser satisfeitos nessa relação?

“O que exige esse pessoal não remunerado? O que os faz permanecer? – E, é claro, eles podem sair a qualquer momento. Sua primeira e mais importante exigência é que a organização tenha uma missão clara, que dirija tudo o que ela faz.” (DRUCKER, P.; 1992)

Nessa relação, o voluntário oferece comprometimento pessoal, cooperação, motivação, dedicação. Em troca, ele deve receber uma direção muito clara da organização, através de uma missão forte e clara. Deve também ter o reconhecimento da organização, incentivo para desenvolver todas as suas potencialidades e responsabilidade.

Para a organização, esse tipo de membro é muito precioso, pois quanto mais deles se consegue envolver mais forte fica o halo da ideologia que envolve a instituição. Os voluntários, em sua maioria, sabem que a organização filantrópica tem vocação para um trabalho voltado para a sociedade, mas também depende dela. Eles são cidadãos dispostos a participar nesse processo. Para a organização isso é muito importante, pois alavanca suas operações, aumentando a qualidade do serviço sem aumentar seus custos.

A AMA sempre contou com a colaboração de trabalhadores não-remunerados, principalmente em ocasiões esporádicas como em eventos de arrecadação de fundos, onde uma quantidade excepcional de pessoas é exigida. Porém, o voluntariado da AMA ainda não conta com um contingente permanente complementando a operação da organização. O projeto de um grupo de voluntários constante foi elaborado em conjunto com o CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO (CVSP)³ e já está sendo implantado.

O trabalho voluntário é o tipo de mão de obra característico da organização Missionária, sendo o agente que sustenta a missão da organização, mas assim como tem grandes vantagens, ele tem desvantagens.

Segundo o CVSP, à exceção de diretores e membros voluntários da cúpula, o voluntário deve realizar atividades acessórias, que adicionam qualidade ao serviço fornecido pela instituição. No entanto, as funções estruturais, que são indispensáveis, devem ser desempenhadas por funcionários remunerados.

Normalmente, o voluntário dedica apenas uma parcela de seu tempo à organização, o que dificulta o acúmulo de experiência e prejudica a efetividade de treinamentos e doutrinação. Além disso, o universo de trabalhadores voluntários é menor do que o mercado de trabalho, tornando mais trabalhosa a procura por profissionais altamente qualificados entre os voluntários.

³ O Centro de Voluntariado de São Paulo é uma organização que desenvolve a cultura do voluntariado moderno, discutindo solidariedade e responsabilidade, na cidade de São Paulo. O CVSP em parceria

Há ainda a questão do risco a que se expõe a continuidade das atividades da organização, quando se opta por admitir um voluntário em uma posição fundamental, pois, apesar de os voluntários apresentarem baixíssima rotatividade quando estão motivados, nada os impede de deixar a instituição quando bem determinarem, o que tornaria a organização mais vulnerável às eventualidades.

Diferentemente do voluntário, que no momento em que ingressa na organização já está envolvido pela missão e já abraçou a causa, o funcionário ingressa na organização pelos mais diversos motivos, incluindo aí os motivos profissionais, que são extremamente individuais, e por isso precisam ser aculturados, num processo lento, sendo que nem sempre sua motivação se desenvolve tanto quanto a de um voluntário. É nesse ponto que o halo da missão encontra-se mais delgado.

Por esses motivos, a tendência de organizações filantrópicas profissionalizadas ou em vias de profissionalização é operar com mão-de-obra voluntária não especializada, para as funções assessórias, e mão-de-obra remunerada especializada, para as funções fundamentais, moldando-se em uma estrutura híbrida entre a configuração missionária e uma outra estrutura empresarial.

Isto ficou evidente nas visitas realizadas à AACD – Associação de Assistência à Criança Defeituosa e à APAE-SP – Associação de Pais e Amigos dos Expcionais de São Paulo, cujas estruturas foram marcadamente conformadas pelas necessidades externas. Cada uma das cinco partes da organização podem ser nitidamente identificadas nas duas associações visitadas, além da ideologia, que está especialmente concentrada no corpo de voluntários dessas organizações, com 900 e 700 voluntários, respectivamente.

4.2.4 A estrutura formal atual da AMA

O organograma da AMA pode ser visualizado a seguir.

com a AMA desenvolveu um projeto de implantação e gerenciamento do trabalho voluntário. A autora participou ativamente de todo o projeto.

AMA - Associação de Amigos do Autista
Maio/2000

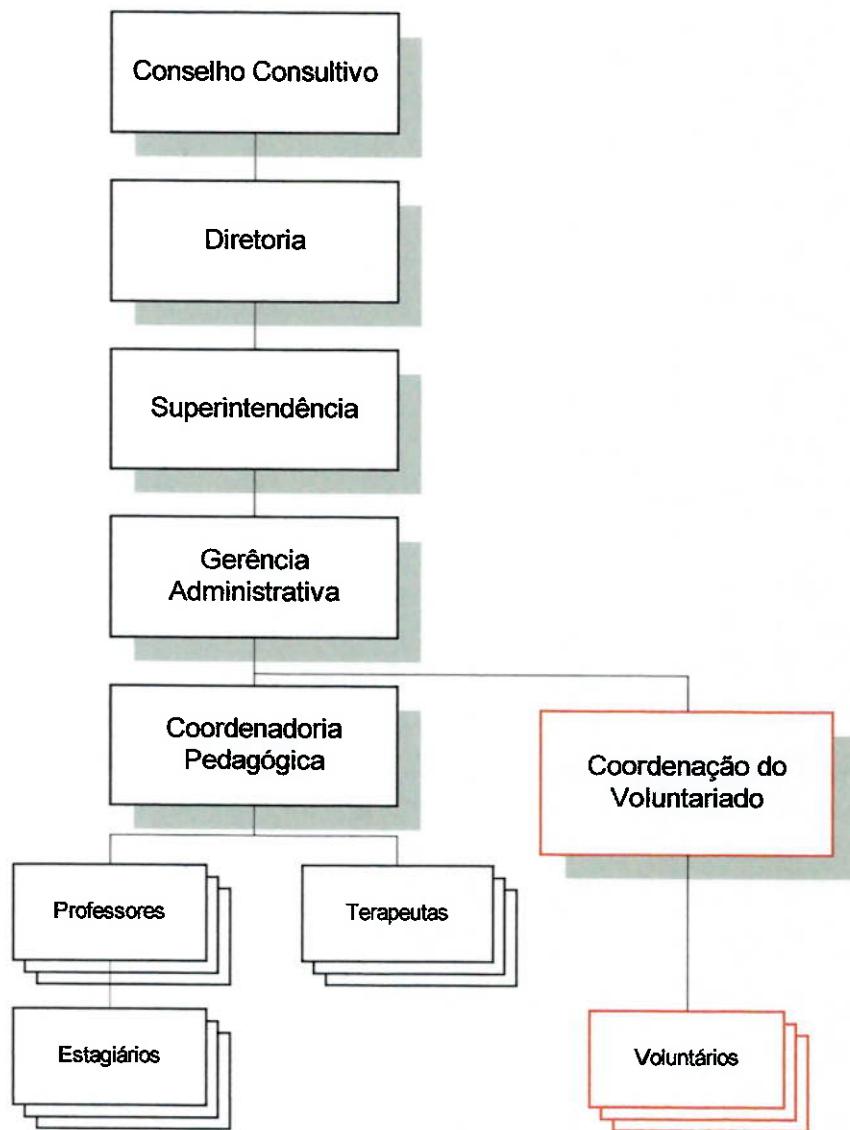


Figura 10: Organograma da AMA (Fonte: levantamento na própria instituição)

A cúpula estratégica é formada pela área administrativa, composta pelo Conselho Consultivo e Diretoria.

O Conselho Consultivo é um órgão regulador de todas as instâncias inferiores, formado por fundadores e ex-presidentes. Se reúne apenas quando a situação exige seu poder regulador.

A Diretoria é um órgão estatutário eleito a cada três anos, responsável pela tomada de decisões, principalmente no âmbito estratégico. A condição suficiente para se candidatar à

diretoria é ter um(a) filho(a) autista, não sendo necessário que este(a) freqüente as escolas da instituição⁴. A Diretoria realiza reuniões para analisar dados e tomar decisões referentes à administração da Associação. Reúne-se cerca de 10 vezes ao ano.

Tanto o Conselho Consultivo quanto a Diretoria são órgãos dirigentes, não remunerados; “a impossibilidade de remunerar dirigentes é uma condição para a entidade usufruir da imunidade de impostos sobre sua renda, serviços e patrimônio, prevista no artigo 150 VII da Constituição e regulamentada pelo artigo 14, do Código Tributário Nacional (CTN) e pelo artigo 12, da Lei 9.532, de 10/12/1997” (SZAIZ, E.; 1999).

Esses órgãos são os responsáveis pela tomada de decisões em nível estratégico, a longo e médio prazo, de uma perspectiva mais geral. É de onde deve vir o planejamento e o direcionamento da instituição e são também os órgãos que devem garantir o cumprimento da missão.

Da cúpula estratégica para baixo, desenvolveu-se uma unidade que tem a função de uma tecnoestrutura, ainda que essa possa estar compartilhando responsabilidades de linha intermediária e a especialização não tenha sido completa.

A linha intermediária é formada pela Superintendência, Gerência e Coordenadoria Pedagógica, que devem operar transmitindo para o núcleo operacional o planejamento feito na cúpula.

A Superintendência é a primeira instância que atua cotidianamente (as duas instâncias acima participam apenas em reuniões convocadas). É também a primeira remunerada; sendo responsável pela administração diária. A Gerência e a Coordenadoria Pedagógica também são cargos remunerados.

À medida que o cargo vai descendo na hierarquia, há mais responsabilidades com relação às escolas e menos com relação à administração. Nesse caso, a linha intermediária e a tecnoestrutura se confundem na gerência e coordenadoria pedagógica, já que a média gerência, que mantém contato direto com a “produção”, ou seja, os profissionais das escolas, é também quem detém o conhecimento técnico necessário para treinar e determinar os processos produtivos.

⁴ Além dessa, há mais uma condição: o pagamento de uma taxa definida pela mesma diretoria. Essa taxa está atualmente definida em R\$0,00 (zero), fazendo com que seja suficiente apenas a primeira condição para que uma pessoa seja membro da AMA.

Na base de nossa estrutura vamos encontrar o núcleo operacional, formado pelos Profissionais (como são chamadas as pessoas que são treinadas para trabalhar com as pessoas autistas em sala de aula, nas oficinas e demais atividades), além dos Monitores que são uma espécie de aprendiz.

Os Estagiários são estudantes que compõem também o núcleo operacional, assim como os Terapeutas, que complementam o conteúdo pedagógico com habilidades específicas.

Como as pessoas autistas possuem, em sua programação diária, também atividades de apoio, tais como cozinha (preparar as refeições para todos os alunos e equipe de trabalho, por a mesa, retirar a mesa, lavar os pratos, limpeza, etc.), lavanderia (lavar toda a roupa dos residentes e às vezes alguma roupa dos outros alunos) e cuidados da casa em geral, especialmente nas residências, a assessoria de apoio fica evidentemente reduzida. Contudo, ela ainda existe, para cargas mais pesadas ou mais perigosas de trabalho, reconhecendo o limite de trabalho dos alunos autistas. Assim, há uma auxiliar de cozinha para cortar carnes, lavar panelas, etc., funcionárias dedicadas a limpeza pesada, um motorista, uma assistente administrativa, um auxiliar de manutenção, um casal de caseiros e um auxiliar de caseiro.

Como na prática não existe uma clareza na estrutura formal atualmente adotada, principalmente no âmbito da cúpula estratégica e linha intermediária, é preciso explicar também a divisão informal do trabalho.

Num primeiro momento, salta à vista a verticalidade do organograma da AMA. Isso seria um contra-senso, já que essa estrutura evoluiu da Organização Missionária, que é extremamente achatada; além disso, a marcada verticalização da estrutura traria importantes dificuldades para a comunicação interna e flexibilidade da instituição, que tem um porte relativamente pequeno e precisa ser capaz de responder com rapidez aos estímulos do ambiente. Porém, essa verticalidade é falsa, uma vez que as práticas cotidianas a contradizem.

Na realidade, o relacionamento entre Superintendência, Gerência Administrativa e Coordenadoria Pedagógica é muito mais de colaboração do que de subordinação, pois cada um tem responsabilidades que complementam os demais.

A atuação da Diretoria é incipiente, e um dos motivos atribuídos a isso é exatamente a falta de clareza da estrutura. Na realidade, devido à pouca participação dos diretores, as decisões típicas de cúpula estratégica são tomadas pelos três cargos da linha intermediária, principalmente na Superintendência e Gerência Administrativa.

A postura das pessoas que assumem esses três cargos em muito se assemelha à figura do empreendedor da Estrutura Simples: todas as intercorrências, qualquer que seja o assunto envolvido, são resolvidas pessoalmente por essas pessoas. Elas atuam tanto no planejamento de novos projetos e coordenação das atividades quanto na supervisão direta de muitos de seus funcionários, na solução de todas as emergências e em qualquer função que precise ser desempenhada e que não tenha uma estrutura própria.

4.2.5 Mecanismos de coordenação

“Deve-se lembrar que a estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a coordenação entre tais tarefas” (MINTZBERG, 1995, p.11).

Como já foi discutido, as seis configurações existem como um quadro de referência, e dificilmente serão encontradas como formas puras, nas organizações reais. Comumente encontraremos organizações sujeitas a tensões que podem inclusive criar características de mais de uma configuração dentro da mesma organização.

Da mesma forma, os mecanismos de coordenação não são necessariamente homogêneos dentro de uma organização.

Conforme observado, na área produtiva o mecanismo de coordenação predominante é a supervisão direta. A Coordenadora Pedagógica, principalmente, com auxílio da Gerente, supervisionam cada profissional, em cada sala de aula, algumas vezes por semana. Nota-se que a amplitude de controle é bastante grande, pois 36 pessoas em funções de educação (professores, monitores, etc.) são diretamente subordinadas à Coordenadora Pedagógica e diretamente supervisionadas por ela. Há uma leve delegação de coordenação para a Responsável pelas Residências.

Nas escolas, esse mecanismo de coordenação tem a tendência de se transformar em padronização de habilidades, através de um treinamento e aprendizado constantes. Além disso, muitos dos Profissionais, que não tinham nenhuma formação específica quando foram treinados para suas funções, ingressaram em cursos de nível superior após conhecer o campo de trabalho como educadores especiais, fortalecendo sua formação e permitindo maior autonomia. Porém, é pouco provável que haja uma migração completa nesse sentido, pois a educação de pessoas autistas requer conhecimentos muito específicos que são abordados superficialmente nos cursos universitários brasileiros. Portanto, sempre

haverá uma tendência a centralizar o saber-fazer do processo nas mãos de uma Coordenação Pedagógica.

Na área administrativa, o mecanismo de coordenação até hoje utilizado entre superintendência e Assistentes Administrativas é a supervisão direta, já que a estrutura é pequena.

Já na cúpula estratégica, englobando as decisões mais gerais e a mais longo prazo, ou seja, dentro da Diretoria, o mecanismo de coordenação é a doutrinação. Por ser uma organização sem fins lucrativos, o sentido de missão é o principal mecanismo que mantém uma coerência entre os objetivos de todos os membros. Há um consenso de que a organização existe para perseguir uma missão que é muito clara e que justifica todo o trabalho.

5 Problemas

5.1.1 O momento atual

Atualmente, a AMA reconhece que o problema do autismo no país é um problema social, que atinge à população indiscriminadamente e que a demanda é ainda muito maior do que o que a capacidade de oferta da Associação, mesmo se restrita à sua comunidade local. A partir de seus ideais, a AMA deve atender ao maior número possível de autistas da comunidade local, bem como aumentar sua capacidade de promover cursos e eventos de formação para pais de autistas e profissionais de todo o país, amplificando sua área de impacto.

Já há alguns anos a AMA vinha procurando parceiros e doadores que financiassem a construção do centro de reabilitação, dividido em dois blocos, A e B, que virá a possibilitar um atendimento em maior escala. No início de 1999, chegando a um fechamento de negociações que haviam sido começadas há anos com a empresa Credicard e com o Instituto Credicard, este último aprovou o orçamento do primeiro bloco da construção, cujo valor doou integralmente.

O bloco A foi inaugurado em 6 de abril de 2000, sendo que a atividade escolar deve se iniciar ali tendo entrado em funcionamento em final de maio as duas primeiras salas de aula. A organização precisa se preparar para todas as mudanças que essa nova conquista implicará.

A previsão é que o novo bloco atenda crianças de zero a doze anos, triplicando o número de atendimentos atual. Em sua capacidade máxima, o Centro de Reabilitação Infantil (que é como se chamará o bloco A) deverá receber 96 crianças. Para tanto, serão contratados novos estagiários e alguns profissionais que trabalham atualmente na unidade de Parelheiros serão transferidos para esse centro. Para alguns serviços complementares à educação de sala de aula, haverá um grupo de voluntários recém-iniciado trabalhando em conjunto com os profissionais.

A quantidade de funcionários aumentará consideravelmente, portanto, bem como a quantidade de crianças; consequentemente, o controle administrativo terá que ser revisto, a fim de suportar, com eficiência, esse aumento de carga. O escritório central da organização será transferido para o novo prédio, sendo finalmente desativada a construção provisória onde até hoje funciona. Haverá a oportunidade de se planejar toda a organização para o

novo prédio de forma a colaborar com a divisão do trabalho e o nível de formalidade desejados pela instituição.

Temos então um conjunto de fatores que torna o momento propício para as necessárias alterações na maneira como as pessoas se relacionam, de forma a adequar toda a estrutura organizacional a uma lógica formulada com uma visão de futuro de médio e longo prazos, abrindo as possibilidades de expansão.

5.1.2 Dificuldades

Atualmente, há dois grandes e principais entraves para o crescimento da AMA: o primeiro é a falta de recursos financeiros. Faz parte da cultura da organização pedir ajuda a pessoas físicas e jurídicas, para dar continuidade às suas operações. Freqüentemente a arrecadação é insuficiente, criando uma cultura de gerenciamento de crises e impedindo um planejamento a médio e longo prazo, independência para tomada de decisões e modernização de equipamentos e pessoal. A política de arrecadação financeira segue a tônica de apelo à consciência da sociedade à questão do autismo, o que não parece errado, mas demanda grandes esforços de conscientização, tendo de lidar com a escala de valores de cada um, na qual apenas características muito especiais colocam o autismo em posições prioritárias. O marketing de arrecadação é relativamente brando, havendo algumas questões éticas envolvidas. Além disso, para um programa de marketing mais eficiente, seria também necessária uma especialização ainda maior, pois esse é um crescimento que a estrutura atual não suporta sem ficar sobrecarregada.

O segundo entrave é a falta de profissionalismo, gerência profissional. Nos Estados Unidos, “há vinte anos atrás, gerência era um palavrão para aqueles envolvidos em organizações sem fins lucrativos. Ela queria dizer negócios, e as organizações se orgulhavam de serem livres da mancha do comercialismo e estarem acima de considerações sórdidas como lucros. **Hoje, a maior parte delas percebeu que precisa de gerência até mais que uma empresa, exatamente pela falta da disciplina dos lucros.** (...) Elas sabem que boas intenções não substituem organização e liderança, responsabilidade, desempenho e resultados. Estes itens obrigatórios exigem gerência e esta, por sua vez, começa com a missão da organização.” (DRUCKER, P.; 1992).

Na AMA, o acúmulo de funções em poucas pessoas é um fenômeno marcante no diminuto quadro administrativo. Desafiando constantemente o limite do orçamento mensal que a instituição consegue honrar, nunca é encontrada a oportunidade de adquirir

mais recursos humanos que distribuam de maneira mais racional a carga de trabalho. Essa restrição impõe diversas dificuldades para o setor administrativo de uma maneira geral: por causa disso, os funcionários remunerados são sub-remunerados (e isso não é “privilégio” da área administrativa); a Associação não pode crescer; fica restrita à competência dos funcionários contratados, e é difícil manter bons profissionais com o nível de salário que se pode oferecer; além da qualidade dos profissionais, a organização não é capaz de mantê-los motivados, pois não há um incentivo salarial para o bom desempenho (isso pode ser contrabalançado pela motivação ideológica dos funcionários, mas para funcionários remunerados dos quais se exige competência essa lógica nem sempre é compatível).

Em organizações que não visam lucro, há certas características peculiares que levam os conselhos à ineficiência. “Os membros do conselho são voluntários e não são necessariamente escolhidos pelas suas habilidades e experiência em governar organizações” (HUDSON, M.; 1999). No caso da AMA, aqueles que hoje gerenciam o dia-a-dia da instituição foram, na época de sua fundação, membros voluntários do conselho, e devido à alta demanda do trabalho e da forte dependência em relação a essas pessoas, foram efetivados no quadro de funcionários, fixando a deficiência de habilidades específicas.

O problema da qualificação dos profissionais de funções administrativas constitui, portanto, uma questão histórica da AMA: as pressões sofridas pelos fundadores para gerenciar a instituição impuseram a eles exigências para as quais não estavam capacitados.

Porém agora, com a demanda por crescimento e especialização, essas pessoas, nem sempre preparadas para os cargos que ocupam, tornam-se inadequadas para exercer certas funções.

Com funcionários-fundadores com tamanho peso na cultura organizacional, também a cobrança pelo desempenho é dificultada, pois como o cargo é praticamente vitalício, é muito comum que haja uma acomodação e a pessoa já não demonstre o mesmo vigor. Ainda que se possa contar com a ideologia dos fundadores, que é certamente forte, é muito difícil que eles apresentem o mesmo desempenho do que profissionais, com uma formação mais especializada.

Por outro lado, a reformulação da estrutura é um processo delicado, uma vez que é preciso alterar atribuições e relações de poder dentro de uma estrutura há muito estabelecida. As relações interpessoais estão fortemente marcadas pela história da AMA – três dos principais cargos remunerados estão nas mãos de fundadores da associação.

Inevitavelmente, fica uma dívida de respeito para com essas pessoas, um compromisso, que pode conflitar com questões de reformulação estrutural.

Resultado dessa acomodação de funções, também, e do processo evolutivo da estrutura organizacional, que ainda encontra-se em uma etapa em que sua estrutura é bastante simples, é uma marcada informalidade nas relações internas: processos pouco definidos, tomadas de decisões isoladas, problemas de comunicação, indefinição de metas, fraca medição de resultados, plano de ação precário. Tal informalidade é hoje um dos grandes empecilhos para o desenvolvimento de uma estrutura mais eficiente.

Na sede da instituição, como na maioria dos escritórios, há uma série de atividades administrativas que são basicamente procedimentos previsíveis e repetitivos tais como documentos que devem ser renovados periodicamente e controles cotidianos. Contudo, a cultura de informalidade que foi estabelecida com raízes na história da instituição é determinante do comportamento dos funcionários encarregados dessas atividades, e a consequência disso é que esses procedimentos não foram documentados ou de alguma forma registrados para que a sua repetição no futuro seja facilitada.

Um dos motivos para a falta de formalidade é não existir uma declaração de atribuições de responsabilidades, deixando algumas necessidades não atendidas simplesmente por não estarem alocadas a uma pessoa responsável. Dessa forma, quando um procedimento necessário não é executado, não há uma pessoa de quem cobrar ou a quem responsabilizar pelo fato, e nem mesmo se pode dizer que tenha sido culpa de qualquer funcionário, uma vez que nenhum deles tinha consciência de que tal procedimento poderia ser efetuado por ele.

O resultado é que não se toma partido da repetitividade das atividades, recorrendo mais de uma vez na mesma dificuldade e repensando os problemas, o que poderia ser facilmente evitado. Os clientes desses processos recebem um serviço de má qualidade, pois a produção é geralmente lenta e bastante sujeita a falhas.

Com tudo isso, não estamos buscando a radical formalização dos processos, uma vez que um alto grau de rigidez da estrutura imobilizaria os mecanismos de adaptação da instituição. Mas dentro do campo de tensões que tendem a deslocar a configuração para mais perto de cada um dos tipos puros, as exigências do ambiente estão compelindo a que a organização faça uma transição no sentido de maior formalização.

A eficiência, no sentido de respostas rápidas para processos administrativos, é importante para a ideologia. Isso por que há muitas pessoas que fazem a opção de se somar à instituição; elas fazem um investimento e precisam ter retorno. O tempo gasto por elas tem que gerar uma recompensa, para que a disposição inicial não se transforme em frustração. Para isso, a organização tem que ter a capacidade de absorver e somar e produzir a partir de todas as iniciativas a seu favor.

Outro grande problema da organização hoje é que a estrutura formal, tal como é apresentada no organograma, anteriormente neste relatório, não corresponde à estrutura de poder de fato. A diretoria na realidade atua de maneira muito fraca. Aparentemente lhes falta um maior envolvimento com a instituição e um comprometimento maior com as responsabilidades administrativas. É muito provável que os pais de autistas que ingressaram na AMA tenham interesse no sucesso da organização, mas talvez muitos estejam desacreditados quanto à possibilidade de capitalizar os esforços que poderiam estar investindo nela. Eles foram aos poucos saindo de cena e deixando para a superintendência a tarefa de tomar decisões. É possível que, se houvesse mais eficiência, a AMA conseguisse envolver mais diretores que dividissem essas responsabilidades, mas hoje, com um funcionamento exageradamente orgânico e ineficiente, ela não é atraente. É como se fosse mais fácil para uma pessoa conseguir enxergar o seu lugar dentro de uma estrutura, quando esta está bem organizada, funcionando de forma fluida e clara. Um novo membro é capaz de se ver fazendo parte dessa estrutura e tornando sua participação uma parte do sucesso. (FÉ)

A estrutura organizacional pode ter um papel muito importante para que a AMA se articule e supere tantas dificuldades organizacionais. A estrutura formal atual encontra-se desatualizada em relação à distribuição das responsabilidades de fato. Além disso, se estudarmos as atribuições de cada cargo com um pouco de detalhes, veremos que há necessidades importantes que não estão sendo contempladas pelos cargos existentes. O papel da reestruturação é alcançar todos os desdobramentos de necessidades da organização, garantir que todos sejam atendidos e fazer isso de uma forma clara. Uma divisão do trabalho adequada, levando em conta a repetitividade e o grau de conhecimentos necessários, permitirá que uma pessoa possa aprimorar seus métodos, ao mesmo tempo que facilitará a cobrança de resultados e garantirá que funções importantes não serão esquecidas.

6 A estrutura voltada para obtenção de recursos

O critério adotado para nortear a formulação de uma estrutura adequada para a AMA será a busca dos mecanismos mais eficientes para obter todos os recursos de que a AMA precisa. Os recursos aqui são considerados de maneira ampla, não só recursos materiais como também recursos humanos, adesão à missão e acesso ao conhecimento, entre outros, como veremos.

Inicialmente, faremos uma reflexão a respeito dos objetivos que permitem tratar as diretrizes globais que orientarão esse trabalho.

Seguindo uma análise lógica de cima para baixo, o processo de administração estratégica segundo HUDSON (1999) parte da missão da instituição (mais genérica) para discutir seus objetivos, e só então estabelecer estratégias para atingi-los (específicas), fechando o ciclo com a monitoração do desempenho, segundo esquema a seguir:



Transcrito de HUDSON (1999)

O ciclo acima será utilizado para definir os objetivos que “ajudam a enfocar as várias áreas da organização para que atinjam a missão” (HUDSON, 1999, p. 75). Estaremos assim explicitando O QUE a instituição faz, para mais adiante definir COMO.

6.1 Objetivos que levam à missão

Antes mesmo de começar a falar em objetivos, a primeira coisa que devemos fazer é ter em mente a missão da organização:

“Proporcionar à pessoa autista uma vida digna: aprendizado, trabalho, saúde, lazer e integração à sociedade.

Oferecer à família da pessoa autista instrumentos para a convivência no lar e em sociedade.

Promover e incentivar pesquisas sobre o autismo, difundindo o conhecimento acumulado.”

Tendo a missão como referencial básico para os passos seguintes, refletiremos a respeito das metas e das ambições da organização. Os objetivos e metas devem ser tais que cada um deles contribua para o cumprimento da missão e todos eles juntos permitam que a missão seja atingida plenamente.

A seguir, vamos nos valer da classificação de objetivos, proposta por HUDSON (1999), que divide os objetivos em **internos** e **externos**.

Objetivos internos: “referem-se basicamente à tarefa de habilitar a organização a atingir os objetivos externos”. Estão muito relacionados com o momento atual e com os objetivos externos.

Objetivos externos: dizem respeito às atividades e tarefas às quais a organização se propõe, de forma a seguir sua missão.

6.1.1 Objetivos estratégicos externos

Após algumas entrevistas com membros da instituição, sempre em busca da missão, chegou-se aos seguintes objetivos de longo prazo:

- ✓ Manter e ampliar as 43 vagas atuais de atendimento educacional modelo a pessoas autistas e pessoas com distúrbios relacionados da comunicação, capacitando-os para uma vida adulta o mais independente possível, seguindo os padrões de excelência internacionais. Atender um mínimo de 50% de pessoas provenientes de famílias carentes. Receber gradativamente novas crianças para atender, dentro do período de 1 ano, 96 crianças de 0 a 12 anos no Centro de Reabilitação Infantil.

- ✓ Realizar no mínimo um evento científico por ano de abrangência nacional, com no mínimo 300 participantes, além de 6 estágios por ano, de uma semana de duração, realizados a cada dois meses; consultorias em outras cidades e outros estados, conforme oportunidades; e cursos sobre autismo, contribuindo para a proliferação do atendimento especializado para o autismo e síndromes correlatas, em todo o Brasil.
- ✓ Passar a oferecer diagnóstico gratuito, contratando um médico capacitado que atenda dentro da instituição.
- ✓ Sustentar da imagem da instituição por meio de campanhas, tais como novos comerciais de televisão desenvolvidos, no mínimo, a cada 2 anos, participar em feiras, realização de eventos sociais, concorrer a prêmios pertinentes ao seu setor, estabelecer parcerias com empresas de imagem forte, eventos internos de reconhecimento do trabalho voluntário e outros.
- ✓ Formalizar o serviço de prestação de contas a doadores, tanto empresas como pessoas físicas, de forma objetiva, transparente, completa e periódica.

6.1.2 Objetivos estratégicos internos

Para que os objetivos externos possam ser alcançados, e até mesmo para que eles possam ser elaborados, internamente deve haver um desenvolvimento coerente. Os objetivos internos estão relacionados ao processo de profissionalização da instituição. Após uma reflexão cuidadosa sobre a estrutura interna necessária para melhorar o relacionamento da AMA com seus diversos mercados, pode-se determinar alguns objetivos nesse sentido:

- ✓ Desenvolvimento financeiro: aumentar e estabilizar a receita até que se estabeleça em um patamar acima da previsão de despesas, garantindo a auto-sustentação.
- ✓ Apurar o sistema de controle financeiro, com precisão de um dia para o registro de qualquer movimentação interna.
- ✓ Definir quais os processos internos mais importantes, segundo critérios de repetitividade e sua relação com os objetivos estratégicos aqui definidos, criando um procedimento e controle para cada um, juntamente com formas objetivas de medir sua eficiência.

- ✓ Alcançar maior participação dos dirigentes voluntários nas decisões estratégicas e estabelecimento de vínculos de responsabilidades com os mesmos no que se refere às tarefas desempenhadas pela organização.
- ✓ Incentivar o sentido de missão em todos os trabalhadores, remunerados ou não.

Mais adiante descreveremos os processos que permitem a concretização dos objetivos externos acima enumerados, e então veremos se os objetivos internos aqui identificados ficam validados pela sua importância para efetivação dos processos.

6.2 Clientes e mercados

Em seu livro “Marketing para organizações que não visam lucro”, KOTLER (1994) define: “toda organização é uma aglutinação proposital de pessoas, materiais e instalações, procurando alcançar algum propósito no mundo exterior. Para sobreviver e ser bem sucedida, a organização deve: (1) atrair recursos suficientes, (2) converter esses recursos em produtos, serviços e idéias e (3) distribuir esses produtos a vários públicos e consumidores” (KOTLER, 1994, p. 20).

Procurando a sobrevivência e o sucesso da organização, seguiremos agora a lógica de Kotler, visando propiciar a melhor maneira de a AMA obter todos os recursos de que precisa, satisfatoriamente.

Como a organização produz essencialmente serviços, estaremos sujeitos ao fato intrínseco de que a produção e a distribuição são simultâneas. Assim, ao analisarmos os processos que satisfazem as necessidades da organização, estaremos contemplando os três aspectos que, para Kotler, determinam a sobrevivência e o sucesso: obtenção de recursos, produção e distribuição do serviço.

6.2.1 O conceito de troca

Segundo Kotler, uma organização tem, hipoteticamente, diversas maneiras de obter os recursos de que necessita. Ela pode obtê-los através da autoprodução, roubo, força, esmola ou troca.

Por razões óbvias, a troca é o mecanismo que iremos procurar desenvolver. A troca exige a existência de duas partes. Além disso, uma característica intrínseca à troca é que ambas as partes tenham interesse em ceder recursos seus para obter os recursos da outra parte,

voluntariamente. Ou seja, a contrapartida que se recebe normalmente é mais valiosa do que aquilo de que se desistiu.

Esse conceito é especialmente interessante para utilização no Terceiro Setor, uma vez que não se estabelece como condição necessária para a troca o fluxo de dinheiro. Isso faz com que o conceito seja flexível, não se limitando à lógica do mercado capitalista de compra e venda. Para instituições filantrópicas, a obtenção de recursos pode se dar através da doação, patrocínio, trabalho voluntário, dentre muitos outros mecanismos. Todos eles se encaixam no conceito de troca, mas não se adaptariam aos conceitos convencionais.

Isso por que as organizações benéficas têm em comum um objetivo social; elas visam o bem estar comunitário, beneficiando os indivíduos mais carentes da sociedade, e, para viabilizar sua ação, voltam à sociedade para procurar suporte, mas em indivíduos mais favorecidos, que são diferentes daqueles diretamente que receberam o bem ou serviço.

Ou seja, a transferência de recursos para a organização social não ocorre em contrapartida do bem ou serviço que ela produz. No entanto, isso não quer dizer que ocorra sem contrapartida alguma.

Os mantenedores de organizações sem fins lucrativos têm sempre bons motivos para ceder seus recursos. Quer seja por satisfação pessoal, quer seja por objetivos mercadológicos tais como a promoção de sua marca, sempre existe um motivo. Para obtenção de seus recursos, a instituição precisará saber identificar necessidades de seus potenciais mantenedores e então ser capaz de criar valor para eles, favorecendo a efetivação da troca.

A descrição dos clientes e mercados com que a instituição interage nos dará muitas informações relevantes para a análise de sua estrutura organizacional. No desenho da estrutura ideal, será levado em alta conta o diagrama de agentes que mantêm relações com a instituição, para que todas essas interações possam ser melhoradas de maneira vantajosa para ela.

O diagrama a seguir procura ilustrar as categorias de clientes e mercados pertencentes à esfera de relações da AMA.

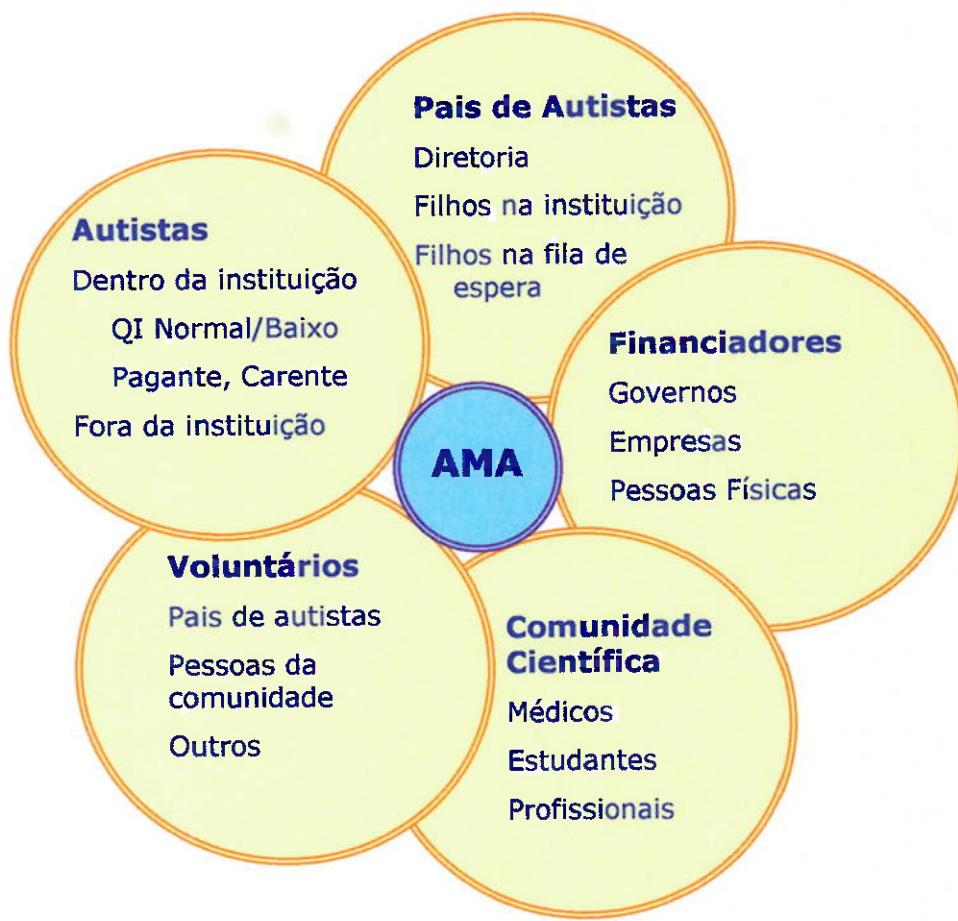


Figura 10: Diagrama de Mercados a AMA

(Elaborado pela autora)

A seguir, apresentamos uma tabela que explicita cada um dos mercados, justificando-os através dos interesses que a AMA possa ter a respeito dos mesmos e a contrapartida oferecida a eles para que haja a troca.

Tabela 3: Mercados e trocas (Elaborado pela autora)

Mercado	O que a AMA quer	O que a AMA oferece
Autistas	<ul style="list-style-type: none"> ① Diferentes casos para objeto de estudo e desenvolvimento do método e <i>know-how</i> próprio ② Cumprir sua missão 	<ul style="list-style-type: none"> ① Método educacional para pessoas com distúrbios do desenvolvimento e da comunicação ② Maior independência ③ Amenização dos problemas de comportamento ④ Ensino de habilidades que podem ser utilizadas em atividades produtivas ⑤ Compromisso com a pesquisa de soluções para os problemas específicos ⑥ Desenvolver gradativamente a sociabilização e a imaginação
Pais de autistas	<ul style="list-style-type: none"> ① Que tragam e mantenham seus filhos na instituição ② Contribuição para a gestão da organização ③ Participação na arrecadação de recursos por doação ④ Participação do pai como co-terapeuta na educação do filho 	<ul style="list-style-type: none"> ① Educação especializada em autismo para seus filhos, melhor qualidade de vida para autistas e familiares ② Ações que visam a mudança da percepção da comunidade sobre o autismo ③ Reunião de diversas pessoas com problemas semelhantes, diferentes profissionais que lidam com o assunto e que conhecem diferentes técnicas, possibilitando uma troca de experiências ④ Orientação para convívio e desenvolvimento do filho em casa ⑤ Facilidade de diagnóstico gratuito ⑥ Força política para abordar a questão do autismo em sociedade
Voluntários	<ul style="list-style-type: none"> ① Força de trabalho altamente comprometida e dedicada que possibilita enriquecer as atividades desenvolvidas sem aumento de custo com remuneração ② Reforço do sentido de missão ③ Futuros doadores 	<ul style="list-style-type: none"> ① Missão clara e comprometimento com o bem estar da sociedade, propiciando o exercício da solidariedade ② Oportunidades de trabalho que permitam que os voluntários se sintam úteis ③ Realização pessoal
Comunidade científica	<ul style="list-style-type: none"> ① Encaminhamento de clientes ② Público e palestrantes para eventos científicos, aumentando a qualidade do atendimento ao autismo nas diversas áreas ③ Troca de experiências ④ Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ① Reunião de pessoas com autismo e suas famílias, profissionais das diversas disciplinas que lidam com autismo e <i>know-how</i> especializado, possibilitando uma troca de experiências ② Projeção profissional ③ Conhecimento
Financia-dores	<ul style="list-style-type: none"> ① Recursos financeiros, produtos, serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ① Possibilidade de contribuir para a sociedade ② Benefícios da responsabilidade social

6.3 Processos

Uma vez identificados os mercados com os quais a AMA precisa estabelecer trocas, vamos identificar os processos através dos quais a Associação irá satisfazer seus mercados de forma a potencializar e efetivar todas as trocas que trarão para ela os recursos de que necessita. Veremos que sempre um ou mais processos irão satisfazer os objetivos estratégicos mencionados. Veremos também que os objetivos internos aparecerão naturalmente mais adiante como necessidades internas para a realização dos processos a seguir.

A numeração colorida na **Tabela 3: Mercados e trocas** corresponde aos números inseridos na **Tabela 4: Processos que satisfazem os mercados**, de forma a comprovar que os recursos e contrapartidas de todas as trocas estejam sendo contemplados, garantindo, assim, que todos os mercados fiquem satisfeitos e a AMA obtenha os recursos de que necessita.

Tabela 4: Processos que satisfazem os mercados (Elaborado pela autora)

Mercado	Processos	Objetivos
Pais de Autistas	Comunicação Institucional (Propaganda) ②	Difundir os conceitos genéricos sobre autismo, introduzindo-os na cultura geral da população.
Pais de Autistas / Pessoas Autistas atendidos pela AMA	Programa Educacional ①②①②③ ④⑥①①②	Amenizar os problemas de comportamento do autista, adequando-o à convivência no lar Criar estruturas que visam a independência no lar Ensinar ao autista habilidades úteis para a convivência no lar, visando aumentar sua independência Ensinar ao autista habilidades que possam ser incorporadas em atividades produtivas Manter a pessoa autista saudável e proporcionar a ela atividades de lazer, visando sua qualidade de vida Criar situações em que o autista aprenda a interagir e ampliar sua capacidade de abstração
Pais de Autistas atendidos pela AMA	Reunião Pedagógica de Pais ①①	Informar os pais sobre o programa pedagógico de uma maneira geral

Tabela 4: Processos que satisfazem os mercados (Elaborado pela autora)

Mercado	Processos	Objetivos
Pais de Autistas atendidos pela AMA	Acompanhamento ① ④ ① ④	Fornecer o programa seguido pelo filho, indicando as etapas vencidas e o planejamento de metas e atividades futuras Abrir a oportunidade para o pai solicitar reuniões particulares para discussões específicas de cada caso e esclarecimento de dúvidas
Pais de Autistas atendidos pela AMA	Reunião Bimestral de Orientação ④ ① ④	Informar sobre o autismo, ajudando-os a conhecer e compreender seus filhos Abordar assuntos pertinentes à vida cotidiana do autista em casa Ajudar os pais a estabelecer prioridades de desenvolvimento dos filhos e criar estratégias para atingi-las Introduzir os conceitos do método TEACCH para formar os pais como co-terapeutas de seus filhos
Pais de Autistas não atendidos pela AMA	Reunião Mensal de Orientação ④ ① ④	Informar sobre o autismo, ajudando-os a conhecer e compreender seus filhos Fornecer ferramentas de comunicação com pessoas autistas Abordar assuntos pertinentes à vida cotidiana do autista em casa Ajudar o pai a estabelecer prioridades de desenvolvimento dos filhos e criar estratégias para atingi-las
Pais de Autistas	Eventos Científicos ③ ④	Reunir em um só evento profissionais e pesquisadores de diversas especialidades para fornecer novas ferramentas de convívio dos pais com seus filhos autistas Proporcionar o encontro de pais e familiares de autistas, realizando troca de experiências
Pais de Autistas	Participação em órgãos do governo e órgãos de articulação de instituições ⑥	Interferir nas decisões políticas nos assuntos que direta ou indiretamente dizem respeito à pessoa autista, defendendo os direitos da mesma
Voluntários	Exercício de funções acessórias ① ② ③ ① ② ③	Possibilitar o crescimento da instituição e melhorar a qualidade dos serviços prestados sem aumento de gastos com pessoal Aumentar a massa crítica de pessoas afinadas com a missão da AMA Maximizar a qualidade da mão de obra: motivação, baixa rotatividade, forte sentido de missão

Tabela 4: Processos que satisfazem os mercados (Elaborado pela autora)

Mercado	Processos	Objetivos
Comunidade Científica	Eventos Científicos ① ② ③ ② ③ ④	<p>Capacitar as pessoas que lidam com pessoas autistas em todo o país</p> <p>Reunir em um só evento profissionais e pesquisadores de diversas especialidades para reciclagem e atualização das técnicas utilizadas</p> <p>Divulgar na comunidade científica os avanços das pesquisas sobre o autismo e as diversas práticas adotadas por diferentes especialistas e instituições</p> <p>Levar a conhecimento dos membros da comunidade científica os conceitos, valores, filosofias e técnicas aceitos e utilizados pela AMA</p> <p>Proporcionar público que prestigie os profissionais apoiados pela AMA; estreitar os laços de relacionamento da AMA com os médicos e especialistas</p>
Comunidade Científica	Diagnóstico fora da AMA ①	<p>Encaminhamento pelos médicos de famílias de pessoas diagnosticadas como autistas, com objetivos de: se tornar membros da AMA, participar de sessões de orientação, colocar seus filhos nas escolas da AMA</p> <p>Identificar as razões por que há variação na proporção de pessoas que levam seus filhos autistas na AMA de acordo com a classificação de renda</p>
Comunidade Científica / Pais de Autistas	Diagnóstico na AMA ⑤	<p>Facilitar e democratizar o processo de identificação da doença</p> <p>Apoiar os pais quando o filho é diagnosticado autista</p> <p>Estreitar a relação entre a AMA e os profissionais</p>
Comunidade Científica	Consultorias entre a AMA e os especialistas ⑤ ④	Auxílio na resolução de problemas específicos através da experiência profissional e formação especializadas
Financiadores	Captação de Recursos ① ② ③	<p>Aumentar a receita mensal da AMA até patamares superiores aos seus gastos mensais, com folga de segurança</p> <p>Possibilitar o planejamento de novos projetos e projetos a longo prazo</p> <p>Diversificar as fontes de receitas da Associação, reduzindo assim o risco associado à gestão financeira da organização</p>

7 Visualização das necessidades em mapas de processos

Em Understanding Services Management, KINGMAN-BRUNDAGE apud GLYNN; BARNES (1995) desenvolve o mapa de serviços como uma ferramenta de projeto e gerenciamento de serviços. O mapa ilustra muito clara e objetivamente o “encontro do serviço”, isto é, a interação entre os clientes e os fornecedores do serviço. “O mapa de serviço modela o sistema de serviço de maneira a mostrar claramente a lógica da tomada de decisões e da atividade do serviço sobre o pano de fundo da estrutura organizacional.” (KINGMAN-BRUNDAGE apud GLYNN; BARNES; 1995).

Uma grande vantagem do mapa de serviços é a facilidade com que os pontos críticos são expostos. As decisões tomadas pelo cliente, onde freqüentemente se encontram os pontos críticos para que seja atingido o objetivo do processo, ficam explicitadas dentro de figuras que indicam perguntas.

De uma forma analítica e padronizada, os sub-processos e etapas que constituem os macro processos ficam expostos segundo uma lógica, mostrando em que seqüência ocorrem, quais os pré-requisitos para determinados resultados, qual o papel da área gerencial e quais os conhecimentos técnicos necessários.

Utilizando um diagrama interfuncional, o mapa dá as informações a respeito da camada a que pertence cada etapa. Desta forma, é possível apreender rapidamente se cada bloco pertence à esfera do consumidor, linha de frente, retaguarda, zona de apoio ou zona gerencial.

7.1 Mapas de Mercados

Neste estudo, faremos uma adaptação do mapa de Kingman-Brundage para melhor descrever os processos que contemplam todos as partes em trocas necessárias para a obtenção de recursos para a AMA. Sendo o objetivo do mapa representar o relacionamento entre cliente e fornecedor de serviço, ocorrerá mais de uma vez a coincidência de mais de um processo no mesmo mapa. O fundamental é que todos os mercados estejam representados e todas as formas de obtenção de recursos estejam contempladas.

A elaboração do fluxograma nos propicia uma visão de conjunto do processo estudado. Mas, mais que isso, ela ressalta pontos que exigem uma atenção especial. Em azul, destacou-se o início do processo. Em amarelo, temos todas as decisões tomadas pelo cliente do processo; nos losangos amarelos sempre tem uma pergunta que o cliente faz a si mesmo, para a qual o fornecedor do serviço tem uma resposta desejada. Analisando as questões que envolvem essa decisão, a AMA, como fornecedora do serviço, pode influenciar o cliente para que ele decida a favor da resposta preferida. Em vermelho destacou-se a terminação do processo, quando esta é indesejada. Haverá vezes em que o processo chega a um fim que não é necessariamente desagradável, e outras em que o processo termina de maneira indesejada para a AMA.

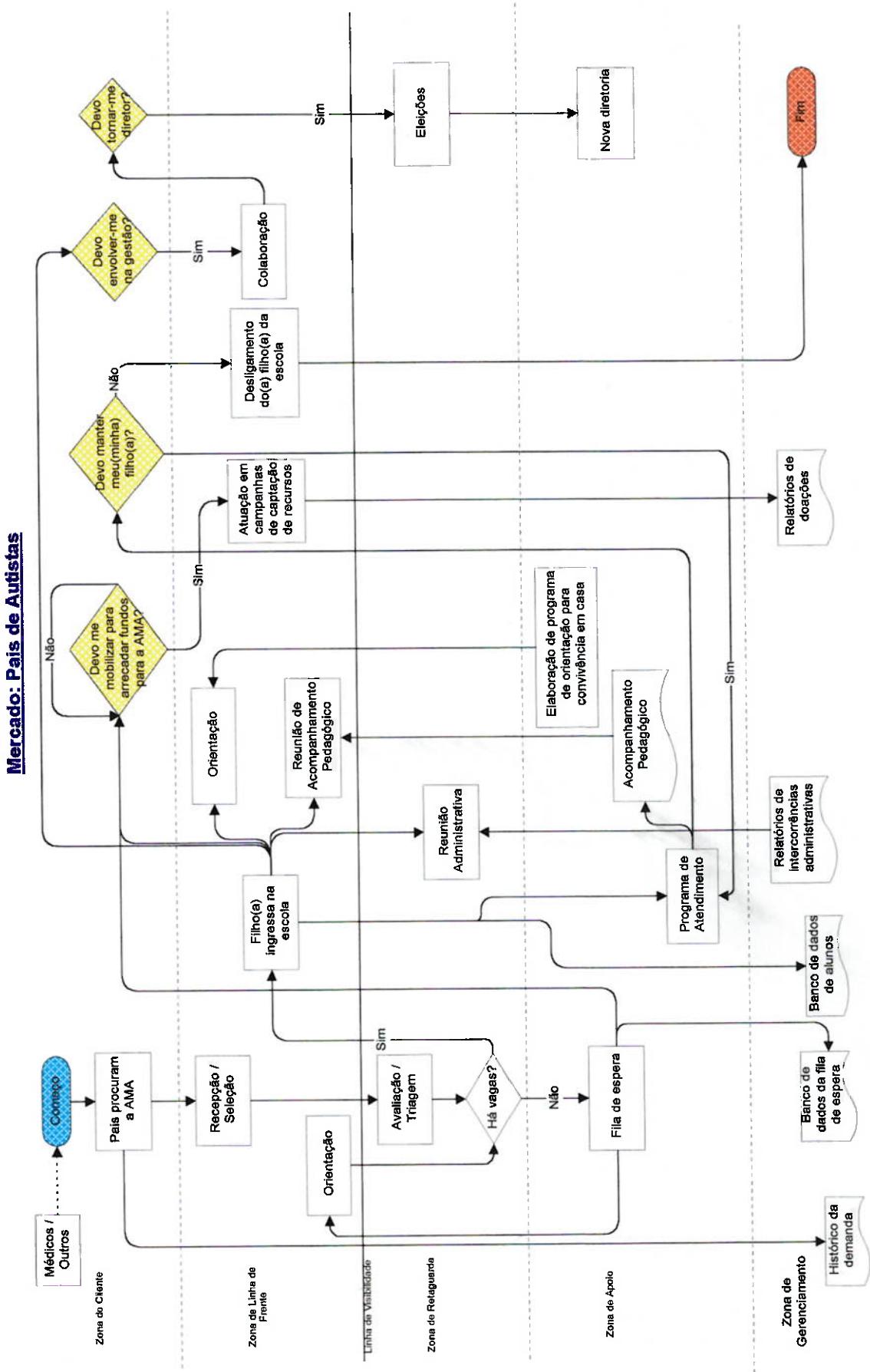


Figura 11: Mapa de Mercado – Pais de Autistas (Elaborado pela autora)

7.1.1 Mercado: Pais de Autistas

Por estarmos elaborando mapas que focalizam mercados específicos, vemos que o mapa Pais de Autistas inicia a partir da interação dos mesmo com os Médicos e outros especialistas, no momento em que o autismo é identificado ou mesmo suspeitado. Ou seja, o mapa Pais de Autistas começa onde o mapa Especialistas termina.

Após o primeiro contato dos pais (mãe e/ou pai ou responsável pela pessoa autista) com a AMA, estes assistem a uma apresentação, em que ouvem uma breve palestra, feita atualmente pela mãe de um dos alunos da AMA, voluntariamente, sobre autismo, o tipo de tratamento utilizado e os mecanismos de funcionamento da AMA, ocorrendo uma seleção prévia devido à desistência de alguns e a falta de vagas para determinados perfis⁵.

Os filhos dos pais que desejam pleitear a vaga são sujeitos a uma avaliação⁶ que permitirá que se defina as características gerais do programa individual de aprendizado. Com base nesses resultados, verifica-se a existência ou não de vagas para cada candidato, o que depende da quantidade e do perfil de alunos em cada classe, pois só é possível inserir um novo aluno em uma classe em que haja uma compatibilidade mínima entre os comprometimentos dos diversos alunos. Havendo a vaga, avalia-se as condições financeiras da família do aluno, procurando-se traçar uma estratégia de viabilização, caso a família seja financeiramente carente. A avaliação financeira é feita hoje com base nas declarações da família, segundo os critérios predominantemente subjetivos que dependem da pessoa que está recebendo essa família. Esse procedimento é sujeito a diversas críticas, dentre as quais: a incerteza de estar aplicando tais critérios com justiça e homogeneidade, a falta de transparência e abertura para que surjam desconfianças e descontentamentos entre os pais.

No caso de não haver vaga, mantém-se um registro da fila de espera associado ao perfil da pessoa autista, para que possa ser chamado em caso de ampliação da capacidade instalada. A atividade de orientação a pais que não puderam colocar seus filhos na AMA não é feita hoje, mas é de fundamental importância, pois as dificuldades de convivência no lar ficam potencializadas quando o autista fica em casa em tempo integral. Informar a família para

⁵ Por exemplo, quando os pais desejam colocar uma pessoa autista de 20 anos na residência, e só existem vagas para crianças menores de 12 anos durante meio período.

⁶ Utiliza-se um método específico de avaliação, chamado PEP (para crianças) e APEP (para adultos), que fornece o mapamento das habilidades do autista em diversas áreas do desenvolvimento.

melhor lidar com essa pessoa é um serviço que pode ser oferecido pela AMA, com enormes benefícios para essas famílias e grande ganho para o cumprimento da missão da AMA.

Havendo vaga, o autista passa a freqüentar a AMA diariamente, seguindo um programa educacional. Esse programa desenvolve o aprendizado da criança, até que atinja seu limite, passando, na adolescência e depois de adulto, a desenvolver habilidades que possam ser integradas a processos produtivos (comumente montagens, trabalhos manuais repetitivos). Os alunos também aprendem atividades de vida diária, tais como escovar os dentes, tomar banho, cozinhar, lavar a louça, etc. e fazem caminhadas, aulas de Educação Física, Musicoterapia e Fonoaudiologia.

A partir do momento em que o autista freqüenta a escola da AMA, seus pais e responsáveis são chamados a participar da Associação de diversas maneiras: captando recursos financeiros através da distribuição de carnês para desenvolver novos doadores e através de eventos, rifas e outras iniciativas nesse sentido. Além disso, é desse mercado que saem os futuros diretores da Associação, sendo importante que alguns deles se envolvam suficientemente para que desejem integrar a Diretoria, assumindo a frente e tomando as decisões estratégicas.

Porém, dentre os motivos pelos quais as famílias se desligam da AMA está julgarem inconveniente a solicitação a participar dos assuntos da Associação: administração, falta de recursos e outros. Outros motivos podem ser a defasagem entre as expectativas em relação à educação da pessoa autista e os resultados reais. Nesse ponto, é importante saber quais são as expectativas.

Procurando desenvolver melhor a atenção aos pais e à família

A partir da observação do mapa identificamos uma série de melhorias que podem ser implantadas a partir da reestruturação organizacional. Elas serão discutidas a seguir.

Classificação socioeconômica

Em visita à AACD, viu-se que esse mesmo problema é solucionado com avaliações feitas por Assistentes Sociais, que classificam cada paciente segundo um critério objetivo desenvolvido na Associação. Para a AMA, tomando o exemplo conhecido, sugere-se que se adquira no quadro de funcionários/voluntários um Assistente Social que entreviste cada família, fazendo uma avaliação socioeconômica baseada nos níveis salariais de todos os

integrantes do núcleo familiar que têm renda e no número de dependentes, além de condições de moradia, gastos com transporte, etc, elaborando assim um critério objetivo próprio que deve ser aplicado em todas as famílias beneficiárias. O critério deve estabelecer para quais classificações a família fica isenta de qualquer mensalidade e para quais classificações a família deve pagar integralmente, determinando também os valores de mensalidade com desconto para classificações intermediárias. De forma complementar, o Assistente Social poderia fazer visitas às residências de cada aluno, relatando os fatores que possam causar a desestruturação do núcleo familiar, fazendo relação com a existência de um membro autista na família, auxiliando o trabalho de Orientação que será desenvolvido na instituição.

É claro que não é simples falar em contratação num contexto de dificuldades financeiras crônicas, principalmente por que a contratação consiste em gastos constantes e em dinheiro. Contudo, algumas instâncias da administração pública aceitam projetos para remuneração de pessoal, o que pode ser uma boa tentativa. Alternativamente, pode-se pensar em selecionar um Assistente Social voluntário que faça essa avaliação, com supervisão da Associação. A médio prazo, deve-se pensar na estabilização financeira da instituição para que essa contratação possa ser feita.

Orientação a pais

A formação da família como co-terapeuta da pessoa autista é um ponto básico do método TEACCH, adotado na AMA. Não é realizada hoje pela instituição, havendo com isso grande perda no desenvolvimento dos autistas.

Para as famílias que não conseguiram inserir o autista em uma escola, a Orientação deve se dar em reuniões de periodicidade mensal e para as famílias dos alunos na AMA, a reunião deve acontecer uma vez a cada dois meses. As famílias que não estão sendo assistidas têm orientação em freqüência duas vezes maior por enfrentarem maiores dificuldades e precisarem de um suporte maior. As reuniões devem ser tecnicamente estruturadas por um psicólogo ou por um educador experiente, abordando temas específicos e fornecendo treinamento para realização das atividades diárias e solução de problemas. O direcionamento e preparação da reunião é fundamental, devido à instabilidade emocional a que essas famílias estão sujeitas, justificando a necessidade de um profissional experiente.

Reunião Pedagógica e Acompanhamento Pedagógico

Experiências anteriores mostraram que reuniões mensais para apresentar o progresso dos alunos eram desinteressantes para os pais, que aparentemente as consideravam monótonas e repetitivas e compareciam por obrigação. Ainda, experiências bem-sucedidas mostraram que só quando os pais têm motivação e iniciativa para acompanhar o progresso dos filhos esse processo passa a ser produtivo. Assim, para cumprir com o papel informativo que cabe à escola e abrir uma oportunidade para criar interesse e iniciativa, o programa educacional como um todo pode ser apresentado em uma única Reunião Pedagógica anual, onde todos os pais são informados de uma maneira geral, e o Acompanhamento Pedagógico pode ser feito através de boletim bimestral que consiste em um relatório de progresso individual por escrito, com base no programa individual, indicando as fases vencidas e os próximos passos a serem dados e discutindo aspectos particulares do aluno. Para dar total abertura aos pais que criem interesse, esse boletim deve sempre deixar um convite explícito a reuniões particulares, informando que os professores responsáveis pelo aluno estão à disposição, em horário semanal reservado, para atendimento aos pais e responsáveis, visando esclarecer quaisquer dúvidas e comentar o desenvolvimento do aluno.

Mobilização

Sendo a captação de recursos uma atividade permanente da AMA, responsável por sua sobrevivência, uma das maneiras que a Associação encontrou para ampliar o número de agentes captadores foi solicitando que os pais de autistas participassem dessa tarefa, distribuindo carnês nas residências junto com cartas convidando as pessoas a se tornarem doadores, vendendo rifas, realizando bazares, participando da organização de eventos. Considerando que muitos deles são largamente beneficiados por essas atividades, seria natural esperar que eles participassem.

Porém, a AMA precisa se questionar se isso é uma obrigação dos pais. Por princípio, a AMA dá atendimento a famílias carentes, e isso não está vinculado à participação ou ao interesse das famílias com relação às atividades da AMA. Convocar os pais a se engajarem nessa tarefa quando não existe uma conscientização ou mesmo motivação para isso resulta em frustração de ambas as partes.

Por experiência, observou-se que algumas famílias provenientes da classe média-alta se sentem incomodadas em ter que contribuir com a prospecção de doações, quando eles

mesmos pagam a mensalidade de seus filhos. O raciocínio é que pelo fato de pagarem o custo de seus filhos já estão cumprindo com sua parte na captação de recursos para a AMA. Os membros dessas famílias na maioria das vezes trabalham em tempo integral e têm muita resistência para dedicar-se à AMA enquanto Associação, e não só enquanto escola. Mesmo as famílias mais pobres, quando estão com problemas de maior prioridade, têm dificuldades em encontrar motivação para essa tarefa.

Para esse tipo de atividade, a mão-de-obra voluntária parece mais apropriada; é uma mão-de-obra motivada que está disponível para quase todo o tipo de trabalho. Com voluntários, pode-se montar programas constantes, que atinjam um número maior de pessoas, aumentando a resposta e a adesão de novos doadores. Os projetos de captação de recursos precisam ser bem estruturados e ter um controle aguçado, permitindo que muitas pessoas sejam envolvidas. Dessa maneira, a participação dos pais fica facultativa, favorecendo a mobilização da família através de um envolvimento real com a Associação. Mais do que isso, fica prescindível a insistência junto às famílias que já pagam sua mensalidade, evitando que se desliguem da escola e da AMA por se cansarem dos importunos causados pelos assuntos ligados à Associação, e não à escola.

Retirando o peso da obrigação dos pais, a sua participação na AMA fica menos desagradável; através da participação por iniciativa própria, permite-se que aqueles que estiverem propícios a um envolvimento mais profundo se sintam mais seguros para assumir o papel de diretores.

Causas de desligamento

Uma das questões-chave do mapa Pais de Autistas, talvez a mais importante, é quando o pai se pergunta se deve manter seu filho na escola ou não. A AMA procura saber o que o leva a desligar-se da escola e então voltar suas ações para que isso não aconteça. Mas não é só contra o desligamento que se deve trabalhar, e sim contra todo o descontentamento da família em relação ao filho e à escola.

Os motivos para o desligamento podem ser, como citado, o esgotamento com relação a questões de gestão administrativa; mas podem também estar relacionados à diferença entre expectativas e resultados do desenvolvimento do aluno autista.

Nesse ponto as reuniões de Orientação têm um papel fundamental, à medida que elaboram melhor os conceitos da família em relação ao autismo e ajudam os familiares a conviver com isso em casa. Mas ainda mais importante são as reuniões de

Acompanhamento Pedagógico, que por serem individualizadas e baseadas no desenvolvimento particular de cada aluno auxiliam a família a enxergar as capacidades que o filho realmente possui e repensar as expectativas que tem com relação ele. Além disso, o Acompanhamento Pedagógico, juntamente com a reunião de Orientação em menor grau e também a Reunião Pedagógica no início do ano letivo, informam aos pais quais os princípios e a filosofia do método TEACCH, bem como os objetivos em relação a cada aluno em particular. A dificuldade, aqui, é que as reuniões de Acompanhamento Pedagógico dependem da iniciativa da família, fechando as possibilidades para a AMA caso isso não aconteça. Portanto, em casos mais sensíveis, a Coordenação Pedagógica deverá ter percepção para convocar os pais para reuniões circunscritas a assuntos específicos no desenvolvimento do aluno e no relacionamento da família com o mesmo.

Controle

Por último, vimos que o gerenciamento de todo o processo é feito fundamentalmente com bancos de dados que armazenam as informações da demanda, fila de espera, alunos, doações. O grande volume de informações que precisam ser gerenciadas mostra que é latente a necessidade de um equipamento mínimo de informática, principalmente para suportar o crescimento.

O gerenciamento eficiente das informações é um importante fator para que os pais se envolvam com a gestão da organização, pois quanto mais fácil for a participação nos processos da Associação mais pais estarão dispostos a fazê-lo, potencializando as colaborações. Com isso, alarga-se o canal para participação e engajamento dos pais, abrindo maiores possibilidades de envolvimento de uma diretoria forte e atuante.

Visualização das necessidades em mapas de processos

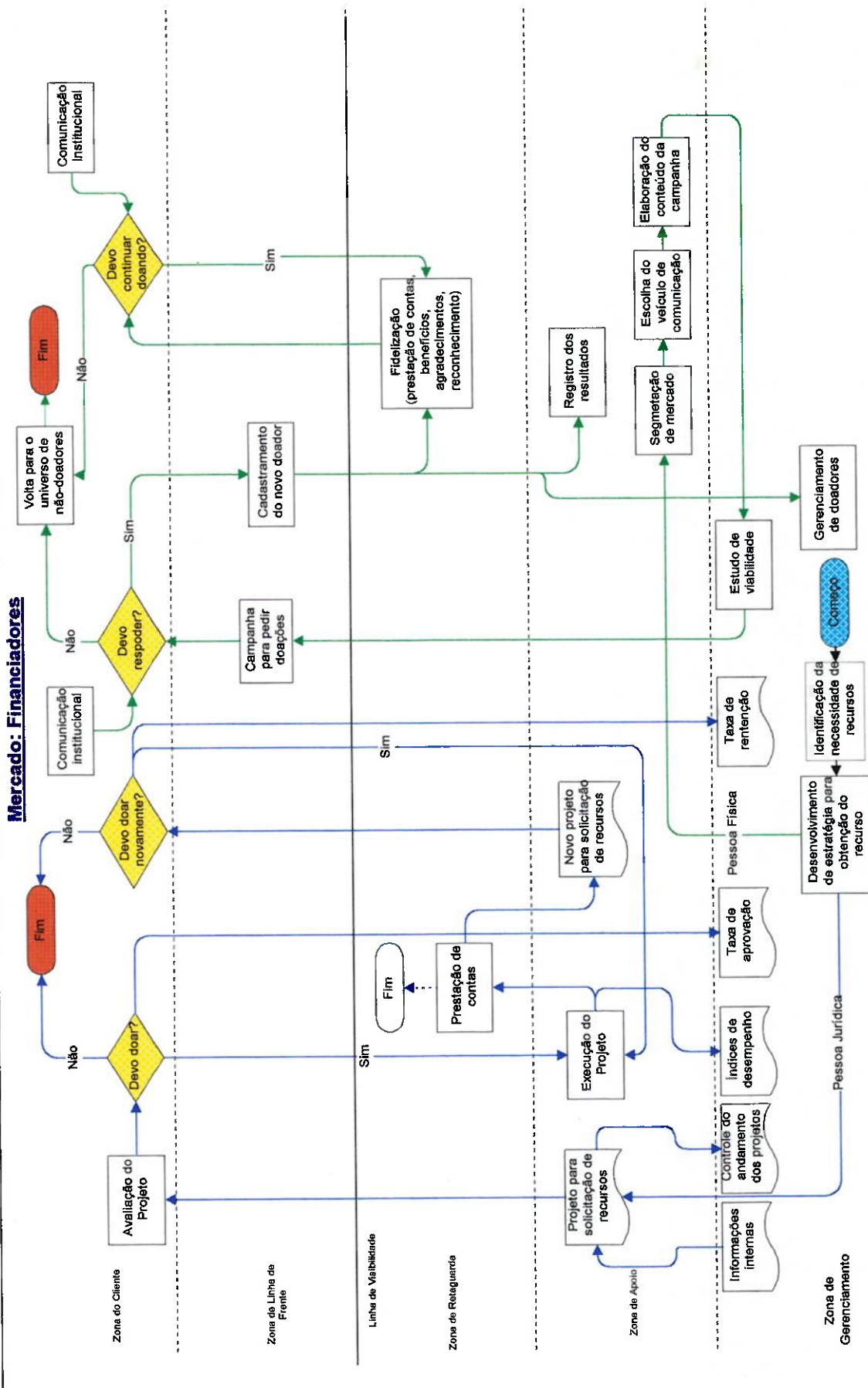


Figura 12: Mapa de Mercado – Financiadores (Elaborado pela autora)

7.1.2 Mercado: Financiadores

A relação com o mercado de financiadores inicia-se com a identificação de necessidades de recursos. As duas primeiras alternativas para a obtenção de recursos seriam o autofinanciamento (geração de renda através de atividades remuneradas) e a compra (no caso de recursos materiais e de serviços, havendo recursos financeiros disponíveis). Logo se verifica, porém, que o auto-financiamento de recursos é insuficiente, uma vez que mais da metade das famílias assistidas não pode pagar mensalidade e outras atividades produtivas/remuneradas também não resolvem o problema (desenvolver maneiras próprias de produzir recursos poderia ser uma saída, com a ressalva de perder o foco dos objetivos da organização). A compra fica, desta forma, muito limitada, devido à escassez de recursos financeiros.

Assim, as estratégias para obtenção de recursos restringem-se às formas de doação, dependendo da sociedade para manter o investimento. Podem seguir dois caminhos básicos: pedir doações de pessoas físicas ou de pessoas jurídicas. Via de regra, pessoas jurídicas têm uma longa série de restrições para fazer doações, devido inclusive ao montante doado, freqüentemente maior do que o de pessoas físicas. Uma das restrições mais comuns é quanto às doações em dinheiro: por uma questão de credibilidade e de controle quanto à finalidade dos recursos doados, empresas e governo raramente fazem doações em dinheiro. As doações em forma de equipamentos, produtos e serviços oferecem maior garantia do uso que a organização social fará da doação, enquanto que as doações em dinheiro abrem brechas e criam muitas desconfianças quanto a desvios.

É por isso que a doação de pessoa física é tão importante. Em pequenas quantias, porém constantes, as doações de indivíduos são uma fonte segura para remuneração de pessoal. Daí a fundamental importância do momento em que o indivíduo decide se deve doar ou não. O que influencia essa decisão? Sob a lógica da troca, a AMA deve criar um valor para o doador, maior do que o valor do dinheiro de que abre mão. E isso é o que ela faz naturalmente, cumprindo sua missão – como a maioria das organizações sociais, e é por isso que muitas recebem doações.

Mas a instituição pode catalisar a troca e principalmente sua continuidade através de alguns mecanismos. A decisão de fazer a doação dependerá de uma série de fatores, alguns deles fora do controle da AMA: predisposição para ações de solidariedade e condições financeiras no momento em que recebe o pedido (se o doador está empregado ou não).

Além desses, podem influir outros fatores que podem ser influenciados pela ação da Associação: familiaridade com a causa, facilidade de fazer a doação, sensibilização causada no momento do pedido da doação. Devido à influência dos fatores que não dependem da AMA, e também da abrangência das campanhas institucionais e informativas, a captação de novos doadores deve ser feita em grande escala, baseada em uma resposta estatística pequena. É feita através de campanhas, que consistem em mostrar ao cidadão a necessidade e pedir a ajuda dele. Isso pode ser feito distribuindo carnês de depósito bancário nas residências, através de malas diretas ou através de outros projetos (eventos, propagandas, etc.), dependendo apenas da criatividade e de um estudo de viabilidade. Para melhorar o índice de resposta às campanhas de captação de doadores, pode ser feita uma segmentação correta do mercado, selecionando-se pessoas dentro de um perfil de simpatizantes à causa. A imagem institucional pode ser melhorada através de campanhas de televisão, tornando o potencial doador familiar à causa da AMA e deixando-o preparado para o momento em que receber o pedido de doação. A AMA pode também desenvolver mais de um método de doação (depósito com boleto, débito automático em conta, doação através de cartão de crédito, etc.) para oferecer ao doador opções para que ele escolha um método que seja mais confortável.

Em seguida, a AMA pode ter uma participação ativa na manutenção do sentido de solidariedade do doador. Hoje, a fidelização é feita através de cartas que agradecem a doação, enviam mais boletos de depósito e comunicam eventos que estejam programados e assuntos relacionados à instituição. Propagandas institucionais, reportagens e divulgação de prêmios de reconhecimento também contribuem nesse processo.

As doações de pessoas jurídicas em geral destinam-se a realização de projetos maiores (construção de uma residência para internos, construção do Centro de Reabilitação Infantil, etc.) ou são doações de produtos, materiais e serviços produzidos pela empresa. Dentro da categoria de pessoa jurídica encontram-se também os órgãos do governo.

Para solicitar doações de empresas ou órgãos do governo, o procedimento é sempre o mesmo. Elabora-se um projeto que consiste de: (1) apresentação da instituição, (2) apresentação de um problema/necessidade, (3) detalhamento de estratégia de solução e (4) como a doação pode contribuir dentro da estratégia traçada. Tais projetos devem estar dentro do escopo da organização para a qual se solicita o recurso ou alinhado com a proposta de responsabilidade social da empresa.

Segundo declarações de empresários como o Presidente da Fundação DPaschoal⁷ e o Diretor da Área Social do BNDES⁸, se do projeto constarem também os indicadores de sucesso do projeto e os meios pelos quais eles podem ser medidos, a receptividade dos financiadores aumenta sensivelmente.

Após a aprovação do projeto, os recursos são doados e dependendo do valor da doação e da organização que a está efetuando, existem alguns procedimentos de acompanhamento de resultados e prestação de contas.

Em busca da eficiência em uma função vital

Programa de Associados

Para um fortalecimento do Programa de Associados, aumentando a receita mensal advinda de pessoas físicas, é necessário concentrar esforços na ampliação e manutenção dos doadores. Isso pode ser feito através de malas diretas, considerando-se dois aspectos: considerando-se que o retorno da mala direta é percentual (média de 2%), as campanhas precisam ter metas estabelecidas e ser realizadas continuamente ao longo do ano, mantendo um incremento constante de novas adesões; sabendo que o retorno é baixo e o material da mala direta tem um custo, a mala direta deve ser utilizada após estudos de viabilidade que mostrem o retorno sobre o investimento e um fluxo de caixa positivo.

O sucesso de programas desse tipo depende muito da divulgação, da imagem da instituição e da criatividade dos meios de captação de Associados. Portanto, a elaboração de material gráfico deve ser cuidadosa, a instituição precisa operar sempre de forma transparente e ter uma missão clara, e novas maneiras de captação de Associados podem ser desenvolvidas (ex. Cadastramento do público participante dos eventos, de forma a ter um retorno maior na mala direta).

Segundo a experiência da administradora de empresas Célia Cruz, responsável pelo departamento de captação de recursos da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que rende à instituição 2,7 milhões de reais por ano, é possível multiplicar muitas vezes o retorno de uma mala direta quando se realiza, anteriormente, um evento para integração dos potenciais doadores com a organização. Dessa forma, a segmentação de mercado é muito

⁷ No seminário “Fontes e Formas de Captação de Recursos”, do qual a autora participou.

⁸ No seminário “Fontes e Formas de Captação de Recursos”.

mais eficiente, uma vez que são selecionadas apenas as pessoas que já mostraram interesse pela instituição. Além disso, os potenciais doadores recebem uma atenção prévia e têm chance de conhecer o trabalho social realizado – no caso da FGV, os antigos alunos fazem doações para o programa de bolsas de estudos, que já cobre 25% dos alunos de graduação.

Os mecanismos de fidelização também podem ser ampliados criativamente. Na FGV, os doadores que contribuem para as bolsas de estudos têm acesso à biblioteca da escola e as empresas financiadoras de bolsas de estudos participam de uma cerimônia em que o aluno beneficiado entrega um diploma de reconhecimento ao presidente da empresa.

Na AMA, um cartão de Associado semelhante a um cartão de crédito comum está sendo confeccionado. Esse cartão funciona como um símbolo da solidariedade praticada todo mês. Posteriormente, pode-se desenvolver parcerias com empresas de serviços e produtos ao consumidor, oferecendo descontos e benefícios simbólicos ao Associado da AMA.

A fidelização pode ser feita de diversas formas, mas o agradecimento e a prestação de contas nunca podem faltar. Para criar confiança e passar a conhecer melhor a instituição para a qual contribui, o doador deve receber informativos periódicos sobre as últimas realizações, aproveitando para conhecer um pouco da história e casos peculiares da instituição, criando assim um vínculo maior com seu colaborador.

Pessoa Jurídica

Sendo a captação de recursos uma das atividades vitais da organização social, e sendo as empresas e órgãos do governo importantes fontes de recursos, para melhor aproveitá-las a instituição precisa conhecer bem cada órgão financiador e desenvolver um conhecimento acerca das empresas para as quais pretende pedir doações. Para isso, um banco de dados com todas as empresas colaboradoras em potencial com a descrição de seu ramo de atuação e seu estilo de responsabilidade social, além de todas as que já foram contatadas e quais foram os resultados é uma importante ferramenta. Existem softwares de relacionamento que podem auxiliar nessa tarefa, registrando todos os fatos peculiares ocorridos com cada instituição com que se teve contato. O projeto deve sempre estar de acordo com os padrões do financiador, sendo que muitos têm roteiro específicos para isso.

Outra característica que muito contribui para um bom projeto, atribuindo-lhe confiabilidade e densidade, é o auto-conhecimento; ao apresentar metas bem definidas, quantificando as necessidades e colocando estratégias detalhadas de transposição das dificuldades, a instituição aumenta muito suas chances de viabilizar recursos.

Por último, a implantação do projeto precisa ser acompanhada de perto, havendo coleta de dados para quantificação dos resultados e avaliação do projeto como um todo. Além de fornecer importantes informações para a gestão da organização, o registro de informações relevantes a auxilia a cumprir sua parte da parceria com o financiador ao reportar os índices de desempenho e prestar contas do destino que foi dado aos recursos recebidos, abrindo importantes caminhos para novos projetos com o mesmo parceiro. A taxa de retenção, que dirá qual a porcentagem de parceiros que foram procurados novamente e voltaram a dar uma resposta positiva, será o indicador que nos dirá quão bem a instituição está cumprindo o seu papel.

Atualmente, na AMA, essas funções de gerenciamento de projetos de captação de recursos são acumuladas com todas as outras funções administrativas, tornando todo o projeto altamente ineficiente. Sendo esta uma necessidade de alta prioridade, deve-se considerar a criação de um departamento de captação de recursos que concentre a realização de projetos, acompanhamento de projetos e relatórios de resultados, juntamente com todo o gerenciamento, execução e controle da captação de voluntários pessoa física.

Visualização das necessidades em mapas de processos

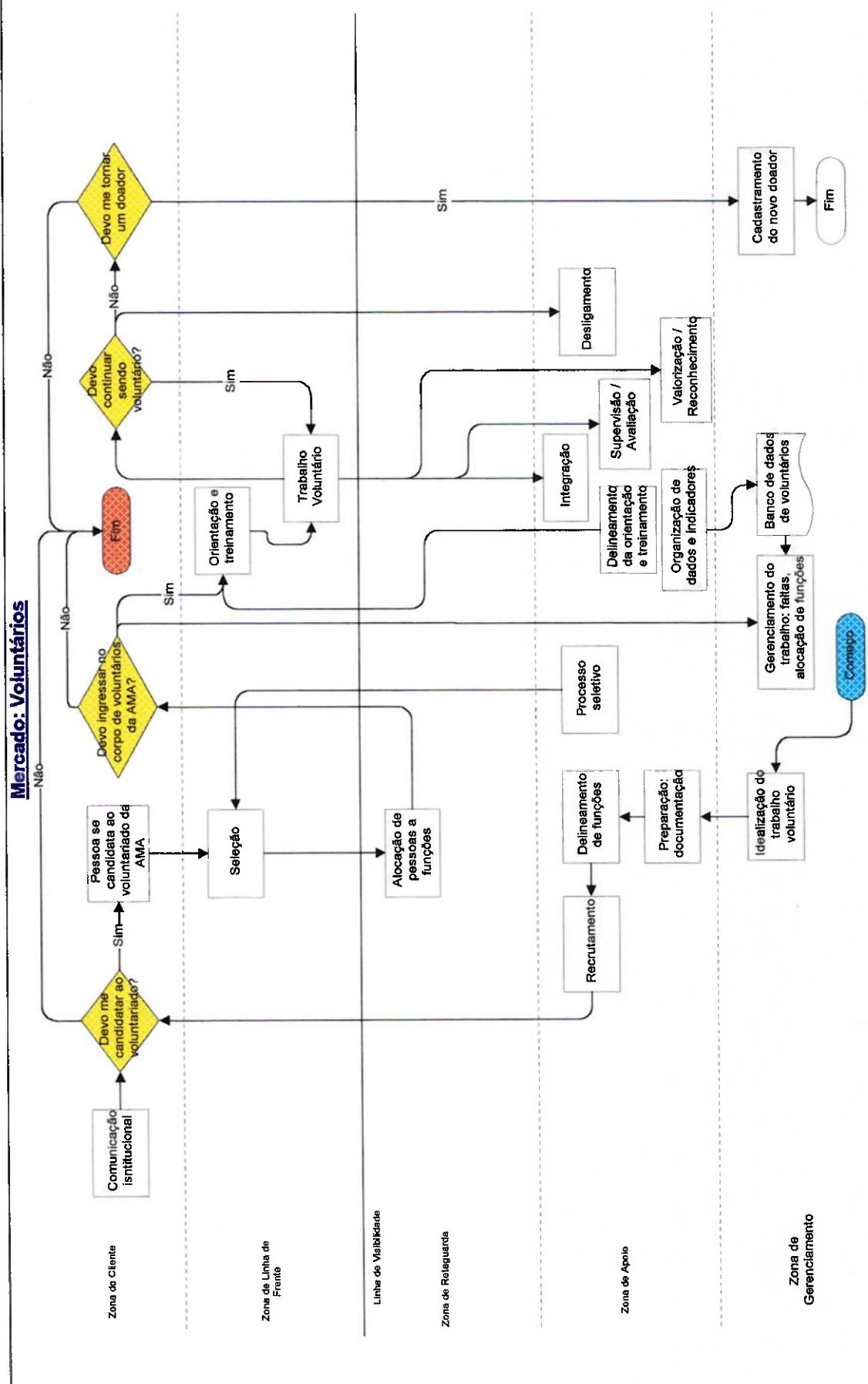


Figura 13: Mapa de Mercado – Voluntários (Elaborado pela autora)

7.1.3 Mercado: Voluntários

A coordenação de trabalhadores voluntários compreende uma série de documentações e medidas que formam uma completa política de recursos humanos. Esse tipo de trabalhador exige um número de cuidados específicos e seu gerenciamento tem algumas características peculiares.

Através de uma parceria desenvolvida com o CVSP, a AMA elaborou toda a sua política de coordenação de voluntários, desde a documentação necessária, passando pela absorção do voluntário, até o eventual desligamento do voluntário.

Para elaboração do manual do voluntário, que contém normas, direitos e deveres, além de informações a respeito da organização – apresentação, histórico, atividades desenvolvidas – que transmitem um pouco da cultura organizacional, foram utilizados modelos já utilizados em outros programas de voluntários, acrescentando as características particulares da AMA.

Desenvolveu-se um termo de compromisso, que é exigido na Lei do Voluntariado (Lei nº 9608 de 1998), caracterizando a ausência de vínculo empregatício, como garantido na lei (ver Apêndice 11.2).

A preparação para iniciar o Programa de Voluntários deu-se então por uma auto-descrição da organização, identificando quais as áreas de atividades desenvolvidas pela AMA e quais seriam os benefícios de se incorporar voluntários nessas áreas. A seguir, elaborou-se, junto com os funcionários remunerados da primeira área escolhida, uma relação de funções e um descriptivo de cada uma das funções. A cada voluntário incorporado pela instituição deverá ser entregue o descriptivo de função correspondente à atividade a ele atribuída, sendo uma maneira clara e transparente de dizer o que é esperado dele.

O descriptivo auxilia na etapa de seleção, dizendo ao selecionador quais atividades compõem cada função, qual a carga horária exigida e quais as qualificações necessárias. A seleção pode ser feita em simples entrevistas ou, no caso em que muitos voluntários foram recrutados (ex. Divulgação na televisão), um processo seletivo mais elaborado pode ser feito por um profissional preparado, que também pode ser um voluntário.

A incorporação dos voluntários compreende realizar treinamentos constantes, monitorar seu desempenho e integrá-lo ao grupo. Segundo o CVSP, os fatores mais importantes para que o voluntário “vista a camisa” e seja fiel à instituição, são sentir-se parte da organização e estar realizado no trabalho que faz. Para isso, as etapas anteriores de preparação –

principalmente a identificação e descrição das funções – e seleção foram fundamentais. Um treinamento adequado deve ser feito por funcionários responsáveis pelo trabalho relacionado à função do voluntário, para que as orientações sejam as mais corretas possíveis.

Já no momento de manutenção do voluntário, o papel-chave fica com a Coordenação de Voluntários que mostra a cada um o valor do trabalho voluntário⁹, organizando-os em equipes – grupos de pessoas com objetivos comuns –, realizando eventos de reconhecimento do trabalho voluntário e festas de confraternização, estimulando a integração. Também é atribuição da Coordenação de Voluntários o gerenciamento de faltas, realocação de funções e resolução de conflitos no exercício da atividade voluntária.

Aqui, volta a entrar em evidência a importância da missão. Para que o voluntário corresponda às expectativas da instituição e não seja frustrado em seus objetivos, é importante que esteja sempre sendo lembrado da missão da AMA como principal objetivo da doação de seu trabalho. Isso por que podem haver inúmeras motivações para que ele procure a instituição, mas só a missão deve ser o motivo para ele continuar indo lá todas as semanas, de maneira a criar expectativas somente com relação aos resultados da AMA no cumprimento de sua missão. Por isso a missão deve ser dita e repetida em todo o processo de aquisição do voluntário e deve estar escrita e visível nas dependências da organização.

E, por fim, se chegar esse momento, a AMA deve estar preparada para fazer o desligamento do voluntário. Isso pode acontecer tanto por motivos do voluntário (desmotivação ou planos pessoais que conflitam com o trabalho voluntário) ou por motivos da organização (o voluntário não se adapta a nenhuma necessidade da organização e/ou está prejudicando o andamento normal da AMA). O importante é sempre saber agradecer pelo tempo dispensado e, se for o caso, não fechar as portas para um possível retorno.

Muitas vezes, nesse momento de desligamento, a instituição tem uma oportunidade especial de captar um novo doador. Segundo Stephen Kanitz, “o voluntário de hoje é o doador de amanhã”. Quando o voluntário está sintonizado com a missão da organização e criou uma relação de confiança com ela, se ele tiver que se desligar por falta de tempo,

⁹ A motivação em forma de incentivos e cumprimentos verbais é muito importante, mas é também interessante contabilizar as horas trabalhadas (como faz Magda de Jesus, presidente do Voluntariado da AACD), evidenciando os ganhos com o trabalho voluntário, como mais uma forma de reconhecimento.

motivos de mudança, etc., estará pronto para continuar colaborando com a organização, porém, não mais doando seu trabalho, mas passando a doar seu dinheiro.

Supervisão, controle, motivação e reconhecimento

O gerenciamento do trabalho voluntário abrange uma grande diversidade de atividades, que podem se tornar complexas. Por não trabalhar por remuneração, o trabalhador voluntário será exigente quanto à conduta da organização, quererá estar sempre orientado e receber atenção. Além disso, sabendo que um voluntário doa, em média, 4 horas por semana, são necessários 10 voluntários para constituir a carga horária de um funcionário em período integral. Desta forma, haverá uma tendência a acumular um grande número de voluntários para a ocupação de poucas funções, criando uma grande carga de controles necessários, como o horário de entrada e saída de cada voluntário, revisão do treinamento, avaliação periódica do desempenho do trabalhador e avaliação do Programa de Voluntários como um todo.

Por tudo isto, a Coordenação de Voluntários sobrecarrega um só coordenador quando este acumula também outras funções. Uma boa sugestão é desenvolver um sistema de descentralização do controle, identificando voluntários que poderiam assumir uma posição de liderança, tornando-os subcoordenadores de equipe e delegando atividades de controle. O Voluntariado da AACD, com quase mil voluntários, desenvolveu essa solução e tem mostrado bons resultados. Dessa maneira, mantém-se uma amplitude de controle entre 10 e 20 voluntários, possibilitando uma atenção individualizada, ao mesmo tempo aliviando a carga de um único coordenador. Um outro aspecto positivo da descentralização é que para um certo perfil de voluntários a atribuição de funções de coordenação significa desafios, receber confiança da organização, e, consequentemente, motivação.

As políticas de supervisão, controle, motivação e reconhecimento do voluntariado precisam ser traçadas por um Coordenador de Voluntários que esteja encarregado dessas tarefas mais globais. Já o acompanhamento diário (relatórios de faltas, convocação de reuniões, reuniões de rotina, acompanhamento de problemas localizados na adaptação do voluntário à equipe) deve ser feito pelos subcoordenadores, cada um responsável por uma equipe de não mais de dez voluntários. Os subcoordenadores de equipe, então, transmitem as informações de forma condensada para o Coordenador de Voluntários, e este deve resolver pessoalmente apenas as questões que estejam apresentando maior dificuldade para

o subcoordenador envolvido. No caso de haverem mais de cem voluntários, novos níveis de delegação podem ser criados.

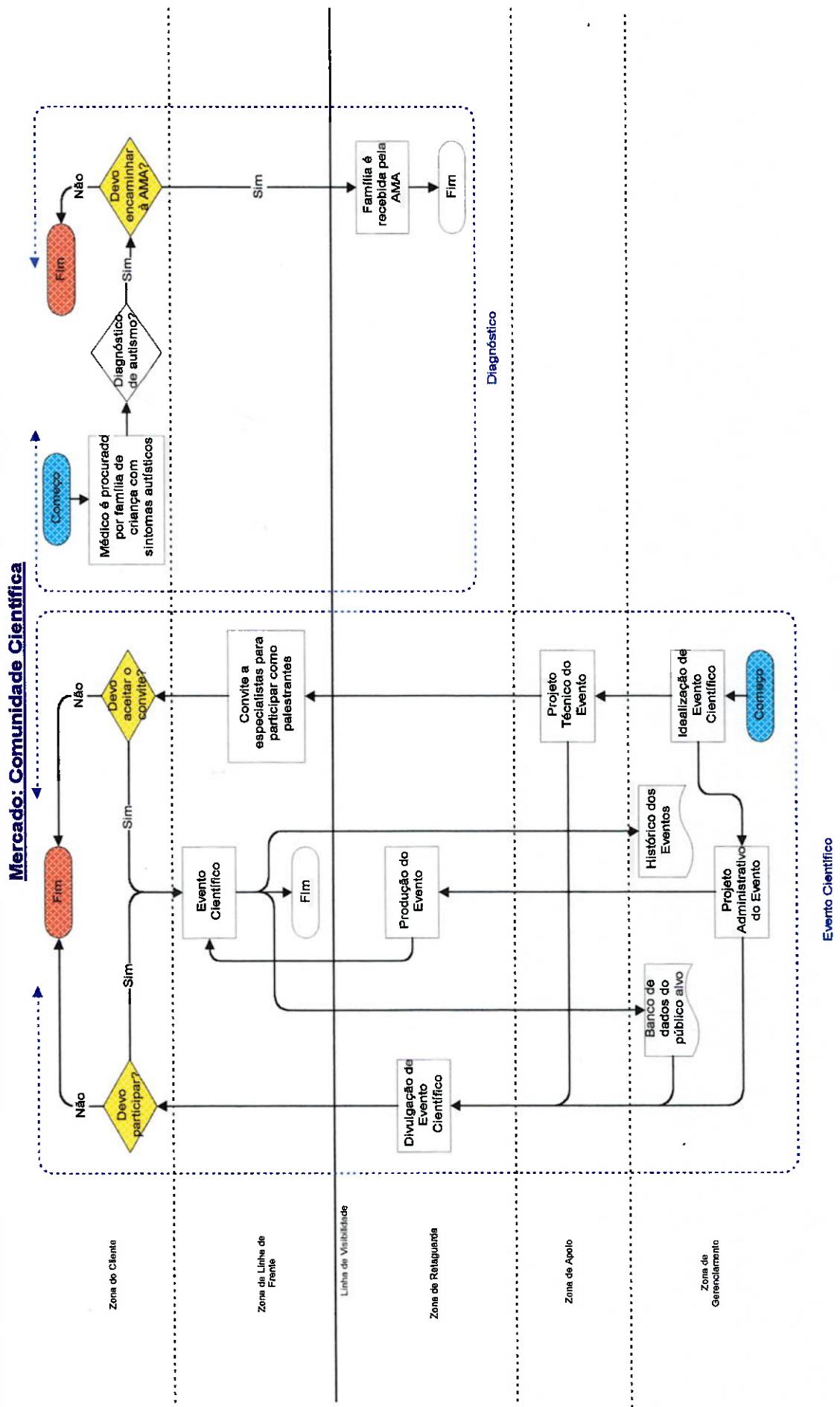


Figura 14: Mapa de Mercados – Comunidade Científica

7.1.4 Mercado: Comunidade científica

Eventos científicos

A AMA, como importante detentora de conhecimentos para tratamento do autismo, tornando-se referência nacional para instituições que tratam da síndrome em todo o país, tem muito a contribuir na comunidade científica que estuda o autismo. Contudo, sua abordagem é pedagógica e seu universo de estudo se limita às 43 pessoas que atualmente atende.

O contato com profissionais, clínicos, psicólogos e outros especialistas que se aprofundaram nesse assunto é fundamental como comparação, discussão, incorporação de novas técnicas e validação das práticas adotadas.

Por outro lado, a distribuição do conhecimento acumulado pela AMA está entre as maiores prioridades dentre as atividades desenvolvidas pelas instituição, visto que consta explicitamente de sua missão. Considerando-se que o tratamento do autismo no Brasil começou com a fundação da AMA e que existem inúmeras instituições por todo o território nacional, muitas delas em condições ainda mais precárias do que a da AMA, e que o ensino superior nas áreas de saúde e educação ainda fornece uma visão meramente superficial acerca do autismo, existe a consciência de que há muito o que formar, informar e principalmente capacitar todas as pessoas envolvidas no tratamento da pessoa autista.

Dentro desse contexto, a realização anual de um evento científico nacional vem preencher diversas lacunas nas necessidades da AMA. O evento consiste de três dias de palestras sobre autismo, reunindo profissionais, familiares e especialistas no assunto, proporcionando um encontro com ricas trocas de experiências.

Além disso, à medida que o evento cresce, cria uma tradição e fica conhecido, o convite à participação como palestrante passa a assumir um significado de status e prestígio nesse ramo, o que é muito interessante para estreitar relações com importantes membros dessa comunidade. Um bom relacionamento com eles significa maior chance de sucesso nos próximos eventos, suporte em questões que sugerem conhecimentos altamente especializados e valorização do trabalho pedagógico da AMA, que em geral é complementar ao tratamento clínico.

O planejamento do evento consiste de um projeto técnico, dado pelo tema do evento e a combinação de palestrantes, e um projeto administrativo, dado pelo coordenação das providências para a realização do evento: local, horário, equipamentos, etc.

O sucesso de um evento científico está em contar com palestrantes de peso, um bom banco de dados que atinja eficientemente o público alvo somado a uma boa divulgação de forma a garantir a presença de um número mínimo de pessoas e infra-estrutura adequada.

Assim, criar uma rede de contatos com os membros da comunidade científica é fundamental. Isso pode ser feito através dos próprios eventos, num ciclo virtuoso, além de estabelecer contatos com hospitais, clínicas, universidades e dentro dos próprios relacionamentos da AMA.

Mas, para que os convites aos palestrantes sejam aceitos, o evento e a AMA devem reunir uma série de qualidades que persuadam o convidado. A qualidade do público pode ser um fator importante, além da imagem da AMA como instituição e o reconhecimento público de sua atuação na questão do autismo. Ou seja, a divulgação em forma de propaganda institucional aparece aqui novamente como fator-chave para o sucesso da Associação.

O caminho para atingir o público alvo encontra-se mais uma vez no hábito de cadastrar e integrar o banco de dados de todos os participantes de eventos anteriores, lembrando de incluir todos aqueles que visitam a instituição durante o ano, que possam ter interesse no assunto, como estagiários, estudantes que vêm fazer trabalhos escolares, familiares. A divulgação também pode ser feita utilizando os veículos que chegam até o segmento de mercado desejado. Por exemplo, distribuição de cartazes e folhetos em faculdades e universidades e envio de material de divulgação a todas as instituições conhecidas.

A preparação da infra-estrutura do evento dependerá de uma equipe de organização do evento que se dedique especialmente a fazer contatos com auditórios e faça toda a interface entre os palestrantes e o local do evento, utilizando a importante ajuda dos voluntários para planejar a realização do evento em detalhes.

Após a realização do evento, a equipe de organização ainda deve atuar fazendo a avaliação dos resultados, segundo indicadores de desempenho definidos pela Coordenação, Gerência e Superintendência da AMA. A equipe deve também preparar o material produzido durante o evento (fitas de vídeo, materiais escritos, etc.) para posterior venda ou aluguel.

Diagnóstico

O atendimento correto ao autismo depende muito de um diagnóstico precoce e o encaminhamento para o tratamento mais adequado. Crianças autistas com idade em torno de 3 anos podem passar por um diagnóstico formal quando os pais identificam as defasagens no desenvolvimento e decidem (e podem) levar o filho a um especialista.

O processo de Diagnóstico, protagonizado por médicos psiquiatras e neuropsiquiatras especializados no autismo, é, portanto, um dos canais por onde se identifica o autismo e é quando existe uma boa oportunidade de que sejam encaminhados para a AMA¹⁰. Esse processo de diagnóstico consiste em uma das portas de entrada para que exista o processo de atendimento a pais.

Esses médicos constituem uma comunidade bastante restrita, já que o diagnóstico do autismo não é feito com exames biológicos e depende essencialmente da experiência do médico, e a decisão de recomendar que a criança seja tratada sob uma abordagem escolar segundo o método TEACCH na AMA é bastante particular, dependendo muito da confiança que existe com relação à efetividade do trabalho da AMA.

O médico se baseia nos resultados que conhece e em toda a sua experiência em tratamentos psiquiátricos. Esse é um mercado bastante exigente que precisa ser conquistado, e a única maneira é realmente produzir resultados de qualidade e fazer com que a informação das conquistas chegue até ele.

Os eventos científicos podem ser um bom canal para isso, abrindo espaços em que se fale de estudos de casos vividos na AMA, mas há também outras possibilidades complementares. A primeira é passar a fazer diagnóstico gratuito na própria AMA, trazendo um médico experiente para dentro da Associação e criando vínculos com ele. Dessa forma cria-se uma situação propícia para o médico acompanhar alguns casos e testemunhar com que efetividade, com quais objetivos e segundo qual filosofia a AMA educa crianças autistas. O diagnóstico gratuito tem como principal objetivo facilitar e democratizar o processo de identificação do autismo, além de dar suporte psicológico aos familiares no momento em que recebem a notícia.

¹⁰ Aqui, não vamos entrar no mérito da adequação do tratamento. Estamos assumindo que a AMA está totalmente capacitada a educar pessoas autistas de todos os níveis, sendo a educação um tratamento complementar ao atendimento clínico.

A segunda maneira é a confecção de uma revista, cujo primeiro número já está em processo de edição, que falará sobre autismo abordando assuntos voltados para médicos, familiares, profissionais e leigos. A revista deve contar inclusive com uma seção de opiniões, entrevistas e questões relacionadas a medicamentos, abrindo um amplo canal para a participação dos especialistas em geral, atribuindo credibilidade à imagem da Associação e divulgando os resultados pretendidos e alcançados no dia-a-dia. Esta revista será um instrumento não só de aprofundamento dos conhecimentos daqueles que já são da área como também servirá de informação e referência para aqueles que não conhecem o assunto. Como consequência, espera-se que mais pessoas saibam identificar os traços do autismo e estimulem que as crianças sejam levadas ao médico para um diagnóstico apropriado.

7.2 Respostas às perguntas-chave dos mapas

Apenas para efeito de condensação das informações apresentadas e das medidas sugeridas nos itens anteriores, segue uma tabela que resume a análise das perguntas-chave destacadas em amarelo nos mapas.

Tabela 5: Respostas às perguntas-chave dos mapas (Elaborada pela autora)

	Pergunta	Como favorecer a resposta desejada
Pais de Autistas	Devo me mobilizar para arrecadar fundos para a AMA? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação socioeconômica justa, democrática e em termos claros • Utilizar colaboração de voluntários e desenvolver diferentes políticas de captação de recursos para aliviar a pressão sobre os pais • Bom gerenciamento e controle das informações
	Devo manter meu(minha) filho(a)? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Boletim e reuniões de acompanhamento pedagógico para ajuste de expectativas • Reunião Pedagógica • Atenção individualizada da Coordenação Pedagógica com relação a todos os alunos • Não pressionar os pais com questões referentes à Associação
	Devo envolver-me na gestão? SIM Devo tornar-me diretor? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Não pressionar e esperar que os pais se envolvam por iniciativa própria • Bom gerenciamento de informações e eficiência nos processos internos

Tabela 5: Respostas às perguntas-chave dos mapas (Elaborada pela autora)

	Pergunta	Como favorecer a resposta desejada
Financiadores	(Pessoa jurídica) Devo doar? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização na elaboração de projetos • Metas definidas inseridas em um planejamento de médio e longo prazos • Fazer prospecção de financiadores e possuir o máximo de informações a respeito dos doadores • Premiações • Benefícios da responsabilidade social
	(Pessoa jurídica) Devo doar novamente? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de contas eficiente • Bom aproveitamento dos recursos doados • Relatório dos resultados e do impacto do projeto • Agradecimento
	(Pessoa física) Devo responder? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Missão clara a função social relevante • Propaganda institucional • Segmentação de mercado (cadastramento do público dos eventos sociais) • Campanhas que sensibilizem o mercado escolhido • Oferecer opções de métodos fáceis e cômodos de fazer doação
	(Pessoa física) Devo continuar doando? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização: agradecimentos, prestação de contas, informações sobre os progressos da AMA • Benefícios
Voluntários	Devo me candidatar ao voluntariado? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda institucional
	Devo ingressar no corpo de voluntários da AMA? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Missão clara • Apresentação da AMA para os voluntários
	Devo continuar sendo voluntário? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento, supervisão, integração, agradecimento • Oportunidades de desenvolvimento pessoal
	Devo me tornar um doador? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento de confiança entre voluntário e instituição • Cumprimento da missão

Tabela 5: Respostas às perguntas-chave dos mapas (Elaborada pela autora)

	Pergunta	Como favorecer a resposta desejada
Comunidade Científica	Devo participar (do evento científico)? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos anteriores bem sucedidos • Seleção de palestrantes • Infra-estrutura (localização, acessibilidade) • Divulgação: banco de dados com os participantes de eventos anteriores
	Devo aceitar o convite (para ser palestrante no evento científico)? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Prestígio: quantidade e qualidade dos públicos presentes em eventos anteriores • Relacionamento estreito com os especialistas
	Devo encaminhar à AMA? SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade do trabalho da AMA • Levar a conhecimento dos especialistas os resultados conseguidos com o trabalho da AMA • Relacionamento estreito com os especialistas • Trazer o especialista para conhecer a AMA • Convidar o especialista para escrever na Revista dos Amigos

8 Desenhando uma nova estrutura

Para delinear a superestrutura da organização temos basicamente duas opções: delinear de cima para baixo, partindo da missão e dos objetivos gerais para subdividir em unidades ou de baixo para cima, partindo de cada indivíduo para agrupar em unidades e essas unidades em unidades maiores até constituir o todo da organização (MINTZBERG; 1995).

Como se trata de um redelineamento, muitas informações da estrutura atual interferirão nesse processo e ele não ocorrerá linearmente em apenas uma direção. Porém, podemos fazer uma opção, de acordo com os objetivos do redelineamento.

Nesse caso, partimos de uma estrutura formal verticalizada, em que os papéis individuais estão desfocados, resultando em problemas no cumprimento integral da missão. Ao mesmo tempo o núcleo operacional não será alterado, o que traz poucas vantagens para o delineamento de baixo para cima.

Se desejamos reforçar a missão da organização, coerentemente com tudo o que a AMA é e o que pretende ser, tornando a missão cada vez mais clara e garantindo que seja cumprida na sua totalidade, seria lógico começar por ela para redefinir a estrutura organizacional.

8.1 A nova estrutura voltada para a missão

“Proporcionar à pessoa autista uma vida digna: aprendizado, trabalho, saúde, lazer e integração à sociedade.

Oferecer à família da pessoa autista instrumentos para a convivência no lar e em sociedade.

Promover e incentivar pesquisas sobre o autismo, difundindo o conhecimento acumulado.”

Retomando a missão, percebemos claramente a existência de três grandes áreas de atuação da AMA:

1. cuidados com a pessoa autista
2. atenção à família
3. pesquisa e formação

Além dessas, é preciso reservar espaço para uma área que viabilize toda a infra-estrutura para que essas três áreas possam operar: documentação, gerenciamento de informações,

propaganda, recursos humanos, recursos materiais, controles financeiros, relações públicas, etc. Chamaremos essa quarta área de Administrativa.

Há, ainda, uma área fundamental que se configura com características próprias e ao mesmo tempo presta serviços a todas as demais: o Corpo de Voluntários

As outras três são as áreas Pedagógica, Atendimento a Pais e Pesquisa & Formação.

Estamos, portanto, escolhendo, dentre as diversas bases para agrupar, o agrupamento das unidades por processo de trabalho, atendendo à força mais intensa que age sobre a organização, que é sua missão.

Temos, assim, os primeiros níveis do nosso novo organograma. Acima das cinco áreas definidas, continuamos tendo a Diretoria e o Conselho Consultivo, órgãos estatutários voluntários que continuam responsáveis pelo direcionamento estratégico da instituição.

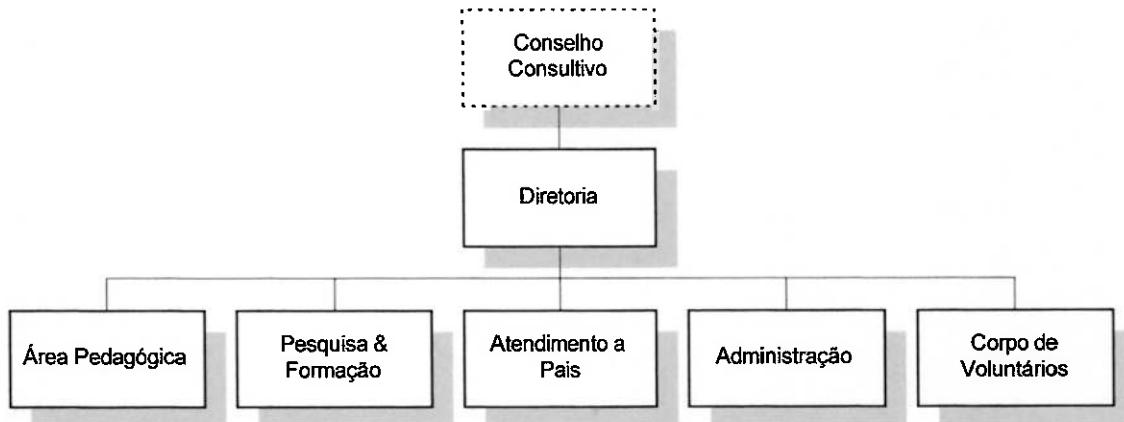


Figura 15: Primeiros níveis do organograma (Elaborado pela autora)

Portanto, a Diretoria fica com o papel de coordenar as grandes áreas da organização, baseada em uma visão global da instituição, direcionando os funcionários que garantem cada uma das afirmações da missão.

8.1.1 A Diretoria como órgão centralizador

– crítica para a implantação

De fato, a Diretoria hoje tem uma atuação pouco expressiva, e isso pode ir contra a situação de poder formal. Por outro lado, vamos procurar eliminar os defeitos estruturais que desestimulam e dificultam a participação da Diretoria, favorecendo o desenvolvimento de líderes entre os pais que desejam participar da AMA enquanto Associação.

A exemplo disso, existe uma pessoa, mãe de um aluno da AMA, que vem se destacando como voluntária nas palestras de recepção a pais de novos alunos, sempre com grande interesse e participação nos assuntos da Associação, que tem o perfil adequado para dedicação voluntária, em tempo parcial e ainda assim com alto comprometimento.

A estrutura é só o primeiro passo para que a AMA se organize, tendo a chance de operar com melhores resultados e conquistando mais membros atuantes.

Além disso, para preencher os cargos de autoridade para cada uma das áreas, devemos procurar ou desenvolver dentro da organização pessoas de grande peso na cultura da organização, cada uma bem relacionada com o assunto de uma das áreas.

A Área Pedagógica é a área que se encontra mais forte na estrutura atual; ela poderá ser mantida com a Coordenadoria Pedagógica em seu topo. A Área Administrativa sairá da linha intermediária para se localizar lado a lado com as outras áreas, passando assim a formalizar seu papel de colaboração e não de controle. Será importante desenvolver um Coordenador Administrativo profissionalizado para assumir essa área.

Para assumir a Área de Pesquisa & Formação, temos a atual Gerente Administrativa, pessoa que tem uma longa experiência na organização de eventos científicos, participou do Projeto Esperança que buscava na Europa e EUA os melhores métodos de tratamento de autismo e teve papel chave na formação dos profissionais da AMA baseando-se nos conhecimentos desenvolvidos nos principais centros de pesquisa. Ela tem excelentes qualidades para uma posição de coordenação nessa área. Contudo, seria importante procurar pessoas mais profissionalizadas para assumir postos mais agressivos em busca de resultados.

Para Área de Atendimento a Pais, seria necessário encontrar uma pessoa em total sintonia com a missão da AMA, principalmente no que diz respeito à compreensão dos objetivos em relação à vida da pessoa autista, além de compreender o método TEACCH de maneira profunda e abrangente. Para isso pode ser desenvolvida uma pessoa que já atue na educação ou saúde que tenha também habilidades de mediação de grupos.

No Corpo de Voluntários o mais difícil é a tarefa inicial de estruturação. Após um ou dois anos de trabalho com o Voluntariado estabilizado, não será difícil encontrar um voluntário com perfil de liderança que possa desempenhar o papel de coordenação. Para que isso seja possível a etapa inicial, tal como projetada junto com o CVSP, precisa estar bem

sedimentada em documentos e procedimentos que permitam que um novo coordenador assuma o posto sem grandes riscos.

Desta forma, o papel da Diretoria pode ser moldado e reforçado com base nessa estrutura, tendo um importante ponto de apoio em cinco pessoas de peso que, através do ajustamento mútuo e controle apurado das informações, podem contornar possíveis carências de uma coordenação geral.

A mudança no papel da Diretoria com relação às suas atribuições atuais fica por conta da necessidade de resultados, que devem ser exigidos para garantir a eficiência dos projetos. Assim, as cinco áreas agrupadas devem apresentar seus projetos por escrito, realizar previsões e orçamentos anuais e controlar os resultados. Num ambiente em que os recursos são escassos, não basta saber que estamos trabalhando com boas intenções, mas também que estamos extraíndo o máximo de nossa capacidade.

8.2 Agrupando atividades em áreas

A seguir, vamos retomar todo o estudo das trocas que a AMA precisa realizar, relacionadas aos processos que as satisfazem, juntamente com as atividades que precisam ser realizadas para que os processos sejam eficientes. Tendo todas essas informações em mãos, vamos agrupar as atividades em Áreas e, se necessário, vamos criar sub-áreas de atividades para só depois alocá-las às Áreas.

Note que não estamos falando de cargos e sim de atividades. Isso por que o recurso mão-de-obra na organização em estudo é extremamente escasso, e assim, se falarmos em atividades, podemos agrupar atividades e atribuí-las a uma pessoa, reservando a redistribuição das atividades para quando houver a oportunidade de adquirir mais pessoas no quadro de funcionários. Em outras palavras, a estrutura pode iniciar com baixa especialização horizontal e aumentar essa especialização conforme a solicitação do ambiente. As atividades são mais flexíveis do que os cargos para a redistribuição, pois são unidades menores de agrupamento. Pretendemos, com isso, deixar a estrutura aberta para uma futura expansão, que, ao que tudo indica, deverá ocorrer rapidamente.

As atividades que constituem as funções e as áreas a seguir foram listadas a partir de todas as necessidades que puderam ser identificadas no estudo feito até agora, e em seguida foram agrupadas em áreas correlacionadas.

8.2.1 Área Pedagógica

Coordenadora Pedagógica

A Coordenadora Pedagógica constitui o cargo responsável por todos os assuntos relacionados à Área Pedagógica. As atividades que realiza resumem a coordenação e supervisão de toda a área. São atividades que requerem um conhecimento profundo de autismo, da educação de autistas e do método TEACCH. Funciona tanto como tecnoestrutura educacional como linha intermediária. Desempenha as funções de maior responsabilidade dessa área.

As atividades que estão dentro das atribuições deste cargo são:

- ✓ Desenvolvimento de atividades pedagógicas, produtivas, de vida diária e exercícios físicos para os alunos autistas
- ✓ Investigação de técnicas especiais para solucionar problemas especialmente difíceis
- ✓ Treinamento, supervisão e avaliação de profissionais, estagiários e terapeutas
- ✓ Reuniões pedagógicas
- ✓ Reuniões de acompanhamento
- ✓ Elaboração da grade horária escolar
- ✓ Alocação de crianças em salas de aula

Facilitador

O Facilitador exerce um papel típico de tecnoestrutura, desenvolvendo estruturas pedagógicas para facilitar a compreensão do aluno em sala de aula. A estrutura por ele desenvolvida determinará toda a conduta de ensino para cada aluno, individualmente. Ele também fica responsável pela supervisão da aplicação das estruturas por ele desenvolvidas, para que possa aperfeiçoar e adaptar a estrutura conforme o progresso do aluno, além de auxiliar o estagiário a utilizar a estrutura, pois muitas vezes o estagiário poderá não compreender a finalidade da estrutura. O Facilitador detém alto conhecimento técnico, abrangendo conceitos, princípios e filosofia do método TEACCH.

Professor/Terapeuta

O professor pode ou não ter formação superior, tem treinamento técnico, é supervisionado e é capaz de executar o programa educacional individual a partir de um modelo. O professor deve dominar técnicas de avaliação do aluno (métodos PEP e APEP

de avaliação) e a partir do resultado do teste tomar o programa educacional geral, desenhar e aplicar a estratégia de educação individual para cada aluno. Tem relativa especialização horizontal, uma vez que há posições de professor de educação física, oficina, cozinha e sala de aula, além de terapeutas como o musicoterapeuta e o fonoaudiólogo. São atividades do profissional:

- ✓ Avaliação do aluno e elaboração do programa individual
- ✓ Execução do programa individual
- ✓ Acompanhamento individual de cada aluno e preenchimento do relatório de acompanhamento

O professor de sala de aula tem atribuição de acompanhar individualmente cada aluno, sendo assistido por voluntários e estagiários. A cada professor correspondem em média 5 alunos.

Estagiário

O estagiário é um aprendiz de professor em fase de treinamento. Está presente na sala de aula acompanhando o aluno em atividades em que deve repetir, independentemente, os exercícios ensinados pelo professor. A função do estagiário é observar o aluno e garantir que ele comece e termine a atividade sem se dispersar. A descentralização do controle, no sistema de supervisão dos Estagiários, se dá através do treinamento de Estagiários de forma que estejam aptos a treinar outros Estagiários para o desempenho da mesma função, fazendo assim subníveis de supervisão da atividade. São responsabilidades do Estagiário:

- ✓ Auxílio em sala de aula
- ✓ Emissão de relatórios de acompanhamento para os pais
- ✓ Manutenção dos materiais escolares

8.2.2 Área de Atendimento a Pais

Coordenação de Atendimento a Pais

Realiza as palestras de recepção aos pais de novos alunos. Transmite aspectos da cultura organizacional e os procedimentos da AMA. Tem alta doutrinação e senso de missão. Coordena o Assistente Social, o Orientador Familiar e o Médico. Concentra as

informações referentes aos pais, sendo capaz de auxiliá-los no que diz respeito às descompensações emocionais trazidas pelo filho autista. Compreende as atividades de:

- ✓ Palestras de recepção
- ✓ Suporte a famílias que recebem diagnóstico de autismo

Assistente Social

Possui formação superior em Serviço Social, tendo sido capacitado a entrevistar famílias e identificar os pontos de fragilidade no núcleo familiar. Realiza a classificação social baseado em método formalizado e critério predeterminado. Deve propiciar à Coordenação de Atendimento a Pais informações essenciais para a compreensão das dificuldades que cada família vive. Realiza:

- ✓ Avaliação socioeconômica
- ✓ Visitas em domicílio

Orientador Familiar

Precisa ter capacitação no contato com famílias e na mediação de reuniões de pessoas para discutir problemas familiares. Domina técnicas de dinâmicas de grupo que estimulem os participantes a refletir sobre um determinado assunto, direcionando a discussão para que não se disperse inadvertidamente devido aos anseios dos participantes.

Médico

Médico psiquiatra ou neuropsiquiatra com larga experiência no diagnóstico do autismo. Trabalha em tempo parcial fazendo diagnóstico gratuito para famílias que não têm condições financeiras para pagar um médico particular. Comunica seus resultados e experiências na AMA ao Coordenador de Atendimento a Pais.

8.2.3 Área de Pesquisa & Formação

Coordenação de Pesquisa & Formação

Responsável por todas as atividades da área, esse cargo tem que ser ocupado por uma pessoa com profundos conhecimentos de autismo. Essa área depende muito da Área Pedagógica, onde se desenvolve o conhecimento da AMA acerca do autismo. Assim, os estágios são coordenados pela Pesquisa & Formação mas são realizados na área

Pedagógica. O mesmo acontece com os cursos, que devem ser planejados e estruturados nesta área e ministrados por profissionais e terapeutas. Por isso, a Coordenação de Pesquisa & Formação atua em grande parte com a colaboração da área Pedagógica. Esta área existe em separado da Pedagógica por demandar uma dedicação especial, de forma a fortalecer e estabelecer as atividades relacionadas ao conhecimento como prioridades e não como projetos acessórios. Realiza:

- ✓ Projeto técnico de eventos científicos: palestrantes, tema, índices de desempenho
- ✓ Convites a especialistas estrangeiros para fazer a supervisão do trabalho da AMA
- ✓ Coordenação da equipe de Cursos e de Publicações

Equipe de Cursos

- ✓ Programação de estágios e cursos
- ✓ Supervisões e consultorias a instituições que trabalham com autismo no Brasil
- ✓ Desenvolvimento técnico da Revista dos Amigos, revista trimestral da AMA
- ✓ Tradução e publicação de artigos na Revista dos Amigos e na internet

A Coordenação de Pesquisa & Formação atuará com bastante cooperação dos profissionais e, em casos de projetos mais complexos, pode solicitar cooperação de voluntários ou ainda expandir adquirindo funcionários para especialização de funções.

8.2.4 Área Administrativa

A Área Administrativa tem o papel básico de servir às outras quatro áreas. Sua função é a de criar a infra-estrutura necessária para o funcionamento desejado da instituição. Veremos que muitas atividades desenvolvidas por ela servem diretamente uma ou mais atividades de outras áreas.

Coordenador Administrativo

O Coordenador Administrativo deve ser o posto que concentra todas as informações administrativas da organização. Ele deve ter controle total de dados, deve estar ciente das dificuldades administrativas e conhecer todos os projetos em andamento em sua área. Precisa também estar em sintonia com o desenvolvimento de todas as outras áreas para que possa auxiliá-los a fazer seu planejamento e contribua positivamente na tomada de decisões global. Compreende as atividades de:

- ✓ Coordenação e supervisão da Captação de Recursos, Processamento de Informações e Relações públicas
- ✓ Gerenciamento de funcionários
- ✓ Propaganda institucional

Captação de Recursos

A Captação de Recursos deve constituir uma sub-área responsável por todas as atividades que geram receitas para a AMA, exceto o pagamento de mensalidade. Dentro dessa equipe, devem estar:

- ✓ o Responsável por Eventos, que toma todas as providências para produção de um evento, seja ele científico, social ou de outra natureza, incluindo festas, rifas e eventos científicos
- ✓ o Responsável pelo Programa de Associados, que gerencia o banco de dados de associados, o envio de carnês e outras correspondências, o programa de fidelização e os relatórios da evolução da receita proveniente dos doadores associados
- ✓ o Relações Públicas, que desenvolve contatos e realiza reuniões com empresários, órgãos públicos e financiadores em geral, apresentando os projetos desenvolvidos e negociando parcerias
- ✓ o Desenvolvedor de Projetos Institucionais, que cria interesses para que as empresas estabeleçam parcerias, tais como adoção de um aluno, propaganda na Revista dos Amigos, doação de produtos alimentícios, serviços e bens de consumo que sejam necessários para a operação diária da AMA; faz também o acompanhamento dos projetos e a prestação de contas
- ✓ o Desenvolvedor Projetos para Obtenção de Recursos Públicos, que elabora projetos de solicitação de recursos para órgãos públicos, a partir de um estudo detalhado das regras de cada órgão, acompanha os resultados e faz prestação de contas

Processamento de Informações

Posição de conhecimentos técnicos específicos na área de informática e bancos de dados. Organiza os dados da organização e transforma-os em informações que possam ser

utilizadas em outras atividades. Emite relatórios para que a Coordenação Administrativa e a Diretoria possam ter as informações necessárias para tomar decisões. Compreende:

- ✓ Manutenção de bancos de dados de fila de espera, alunos, pais, doadores, voluntários, especialistas
- ✓ Controles financeiros: gastos, receitas
- ✓ Definição de mensalidades
- ✓ Cobrança
- ✓ Compras

8.2.5 Corpo de Voluntários

Coordenador de Voluntários

O Coordenador de Voluntários mantém em funcionamento toda a política de administração de voluntários desenvolvida e documentada conjuntamente entre a AMA e o CVSP. Como já discutido, a hierarquia interna do Corpo de Voluntários diminui a amplitude de controle através da eleição de Coordenadores de Equipes entre os próprios voluntários.

8.3 Novo organograma

Desenhando uma nova estrutura

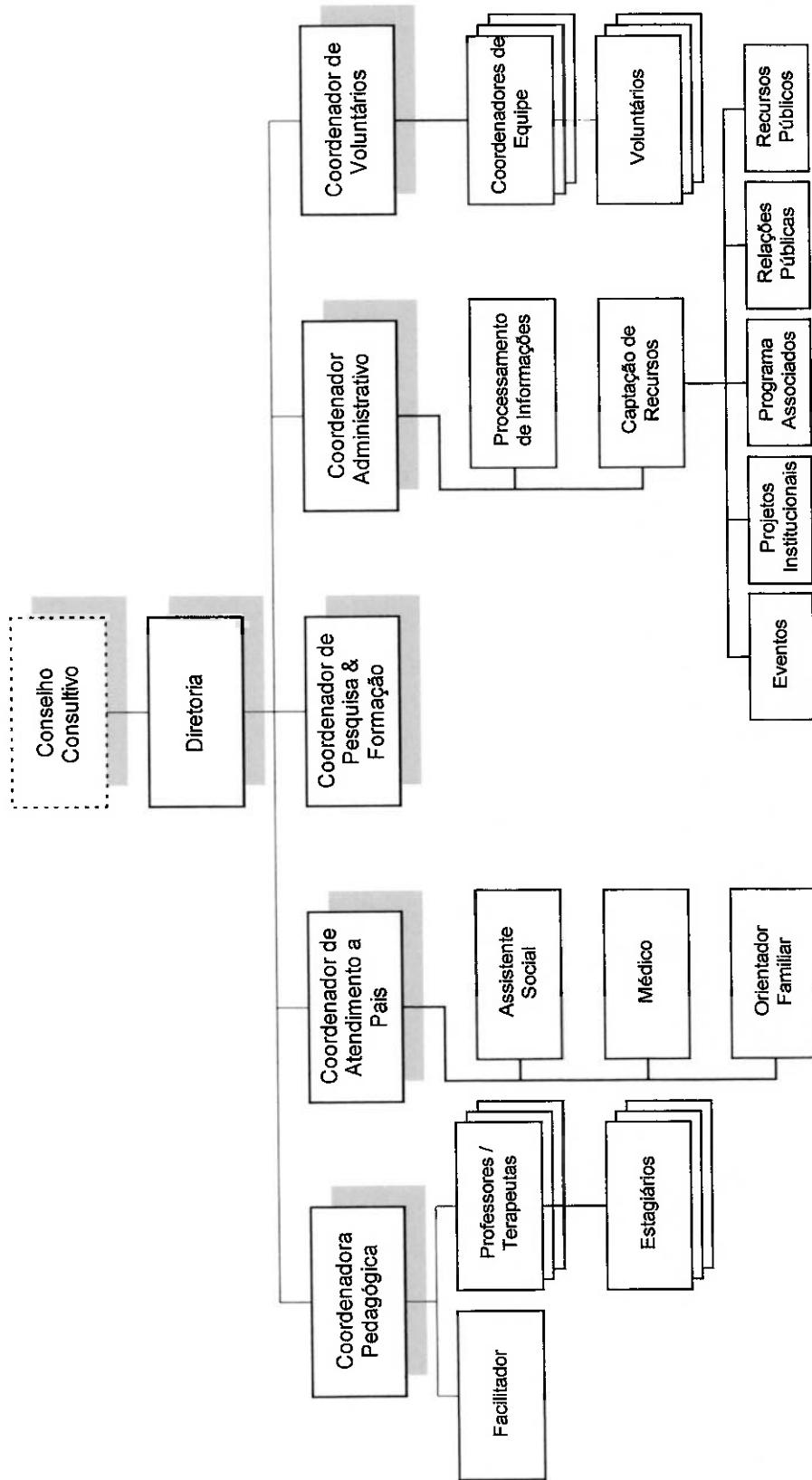


Figura 16: Organograma da nova estrutura projetada (Elaborado pela autora)

Note que o Corpo de Voluntários aparece como uma área à parte, quando na verdade existe com a única finalidade de servir às outras quatro áreas. O recrutamento, aquisição e treinamento de voluntários ocorre sempre a partir de uma necessidade percebida por qualquer funcionário da organização. Daí seu papel ser tão importante, pois dá suporte às funções normais e desenvolve funções acessórias que complementam a atividade normal potencializando o trabalho dos funcionários e provendo um serviço de maior qualidade para o beneficiário.

A estrutura pede ainda que se formem equipes *ad hoc*, em atividades em que a cooperação entre áreas e funções é patente. Por exemplo, durante a realização de um evento científico, o envolvimento das áreas Pedagógica, Pesquisa & Formação e Administrativa são igualmente necessários e a carga de responsabilidades de um evento desse porte sugere que pessoas sejam alocadas especialmente ao evento, até seu fechamento e avaliação.

8.4 A questão da profissionalização

Além de formalizar e esclarecer funções já existentes, a proposta para uma nova estrutura organizacional cria um série de novas funções. Essa mudança pode vir a apresentar sérias dificuldades para implantação, devido ao aumento significativo dos gastos mensais.

Por isso, para levar a cabo a reestruturação organizacional, uma estratégia é dividi-la em etapas, dando prioridades e viabilizando-as passo a passo. E com isso fica evidente que a área que necessita receber a maior prioridade é a Administrativa, especialmente no desenvolvimento de uma equipe de Captação de Recursos.

São fatores críticos para o sucesso da reestruturação: (1) a especialização de funcionários para sistematização do Programa de Associados e sofisticação do programa de fidelização dos associados; (2) a especialização de funcionários para elaboração de projetos institucionais e para obtenção de recursos públicos; e (3) dedicação de um funcionário para Relações Públicas, numa política intensiva de desenvolvimento de parceiros.

A partir de um plano de metas, a equipe de Captação de Recursos deve traçar um cronograma de estabilização das finanças da instituição. Para que as posições fiquem formalizadas e a estrutura de fato seja uma efetivação da estrutura formal, é importante que a equipe da Captação de Recursos se apresente como tal e centralize suas atividades junto ao Coordenador Administrativo.

Vencendo essa etapa e dispondo de recursos suficientes para uma remuneração adequada, o próximo passo é avaliar os resultados apresentados pelas cinco grandes áreas, procurando preenchê-las com profissionais capacitados para realização eficiente dos resultados desejados. Para todas as outras funções deve-se observar as qualificações, o grau de doutrinação, a complexidade da tecnologia e do sistema técnico, de forma a selecionar funcionários capazes que tornem a estrutura eficaz.

Com o passar do tempo e o crescimento da organização a estrutura pode ir se desmembrando em funções mais especializadas, principalmente nos pontos que exigem conhecimentos mais profundos de áreas específicas. Assim, no início o desenvolvedor de projetos pode atender tanto o ramo institucional quanto o de recursos públicos. Quando a necessidade crescer e a organização tiver folga financeira, essas duas responsabilidades podem ser distribuídas para funcionários diferentes.

9 Conclusão

Uma grande crítica a ser feita à estrutura formal atual da AMA é a intensa verticalização, que não corresponde ao fluxo de autoridade de fato. Distribuindo os agrupamentos de atividades horizontalmente, eles são colocados em colaboração, e não sobre uma linha vertical de supervisão, que traz como consequência uma rigidez na comunicação e nas reações ao meio ambiente.

Soma-se a isso a falta de validação formal das funções e uma precária divisão do trabalho, tornando as relações internas imprecisas e dificultando que as tarefas mais complexas e as mais repetitivas sejam aprimoradas pelo acúmulo de conhecimentos. Ao longo dos anos a AMA desenvolveu-se e mudou, mas sua estrutura organizacional não sofreu as transformações que facilitassem a atuação em novas condições.

Na definição de uma nova estrutura a principal colaboração é o esclarecimento da divisão do trabalho, enumerando e encerrando em cada função suas responsabilidades. A organização se beneficia de uma situação mais clara, que facilita o fluxo de informações e a cobrança de resultados, assegurando ao mesmo tempo que todas as funções vitais sejam contempladas.

A nova estrutura deve também atender ao papel que tem enquanto estrutura organizacional, de destacar as áreas mais importantes e alocar recursos conforme a priorização das atividades. Sendo assim definida, a estrutura organizacional reforça as crenças da instituição e propicia a busca pela missão. O mérito do novo projeto é ter sempre mantido esse objetivo.

Enquanto trabalho de formatura, o estudo foi muito interessante, pois consistiu da exploração de algumas teorias da Engenharia de Produção que tiveram que ser adaptadas para a aplicação numa realidade filantrópica, ainda pouco discutida nestes termos. Por isso, exigiu muita reflexão sobre a aplicabilidade dos conceitos e propiciou a construção de uma metodologia dedicada ao caso.

A escolha da abordagem segundo o ponto de vista dos mercados fez sentido enquanto critério de estruturação da organização, pois facilitou a priorização da missão. O conceito de trocas abriu uma possibilidade de aplicação da metodologia ao setor filantrópico, uma vez que vai além da lógica de mercado, trabalhando conceitos mais puros, anteriores à compra e venda.

Após a sistematização de identificação dos processos a partir das trocas, foi uma descoberta extremamente interessante ver a maneira como esse conceito se somou ao mapa de processos para que pudéssemos determinar as necessidades da instituição em termos de atividades e qualificações, para então serem agrupadas e formarem a estrutura.

Ao mesmo tempo, a metodologia aqui desenvolvida é passível de generalizações e pode contribuir para trabalhos futuros no mesmo campo ou ainda no setor empresarial, pois muitos dos aspectos da metodologia podem ser considerados independentemente da presença ou da ausência de lucro.

10 Bibliografia

- ARENSTEIN, Liane. **Responsabilidade Social de empresas e suas Vantagens Competitivas**, São Paulo, 1999. Trabalho de formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- BORGES, Fernanda. **Implementação de uma Gestão Administrativa Baseada da Administração de Serviços em uma Empresa Pertencente ao Terceiro Setor**, São Paulo, 1999. Trabalho de formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. 4 ed. São Paulo, Livraria Pioneira, 1997.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**; São Paulo, Pioneira, 1992.
- FERNANDES, Rubem C.; OLIVEIRA, Miguel D.. **Estado, Mercado e Terceiro Setor**, idac.rits.org.br, Rede de Informações do Terceiro Setor, 1999.
- FRITH, Uta. **Autism – Explaining the Enigma**, Oxford, Basil Blackwell, 1989.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor – O Desafio de Administrar Sem Receita**, trad. James F. Sunderland Cook, revisão técnica: Luiz Carlos Merege, São Paulo, Makron Books, 1999
- KANITZ, Stephen. **Capitalismo Beneficente**, Internet, www.kanitz.com.br, Kanitz & Associados, 1999.
- KANITZ, Stephen. **Prêmio Bem Eficiente – 50 Entidades Vencedoras de 1997**, São Paulo, 1997.
- KINGMAN-BUNDAGE, Jane. **Understanding Services Management**, In: GLYNN, William J. and BARNES, James G. "Understanding Services Management" John Wiley & Sons, Chichester, 1995. p. 119-42.
- KOTLER, Philip. **Marketing Para Organizações Que Não Visam o Lucro**, São Paulo, Atlas, 1994.
- MESIBOV, Gary; SHEA, Victoria. **The Culture of Autism: from the Theoretical Understanding to Educational Practice**, Department of Psychiatry, University of North Carolina at Chapel Hill, s.d.

- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**; São Paulo, Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**; Prentice-Hall, 1979.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**, São Paulo, Atlas, 1996. p. 53-64.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**; 1971.
- PEREIRA, Luiz Carlos B.; Grau, Nuria C.. **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- SHWARTZMAN, José Salomão; ASSUMPÇÃO JR., Francisco B. **Autismo Infantil**, São Paulo, Memnon, 1995.
- SZAZI, E. **Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal - Manual elaborado por Eduardo Szazi, advogado com atuação no terceiro setor.**; São Paulo, www.rits.org.br, Rede de Informações do Terceiro Setor, 1999.
- TEODÓSIO, Armindo S. S.; RESENDE, Graziele A. **Organizando o Trabalho Voluntário – Um Estudo da Gestão de Recursos Humanos em Organizações do Terceiro Setor**,
- WING, Lorna. **The Autistic Spectrum – A Guide for Parents and Professionals**, Londres, Constable, 1996.

11 Apêndice

11.1 Estudos da incidência do autismo

Em 1966, Victor Lalter realizou o primeiro estudo epidemiológico de autismo, sob os auspícios da MRC Social Psychiatry Unit of London. O estudo englobou todas as crianças entre 8 e 10 anos de idade do condado de Middlesex daquela data: eram ao todo 78 mil crianças. Através de questionários enviados pelo correio a professores e profissionais ligados às crianças. Desta forma identificou os prováveis casos de autismo, para então consultar arquivos médicos e entrevistar individualmente os pais, encontrando um grupo de 35 crianças com as características descritas por Leo Kanner, em 1943: falta persistente de contato afetivo e desejo obsessivo por não mudanças, sendo esses sintomas identificados antes do 5 anos de idade. Ficou claro que os casos apontados por Lalter eram casos típicos de Kanner, mas também que havia um grande número de casos não típicos. (FRITH, U.; p. 52, 1989)

Um outro estudo em Nova Scotia, Canadá, realizado em 1988, avaliou 20.800 crianças entre 6 e 14 anos, encontrando 21 crianças autistas.

Em 1991, na Suécia, Gilberg realizou um estudo com crianças entre 7 e 16 anos, encontrando 58 crianças autistas em cada 10.000 (WING, L.; p. 61).

11.2 Lei do Voluntariado

Lei do Voluntariado

LEI nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art.1. Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade.

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

Art. 2. O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições do seu exercício.

Art. 3. O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art. 4. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177 da Independência e 110 da República

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Paiva

(Publicado no Diário Oficial da União, de 19/02/98)