



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ALEXANDRA BULCÃO
ALEXANDRE GREGÓRIO
MARIA DAS GRAÇAS PADILHA
ROSEANA JESUS FERREIRA
THAIANE DO AMARAL FERNANDES

**ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL
NA APAE DE SÃO FRANCISCO DO CONDE**

SÃO FRANCISCO DO CONDE-BA

2018

ALEXANDRA BULCÃO
ALEXANDRE GREGÓRIO
MARIA DAS GRAÇAS PADILHA
ROSEANA JESUS FERREIRA
THAIANE DO AMARAL FERNANDES

**ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL
NA APAE DE SÃO FRANCISCO DO CONDE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado a Universidade da Integração Internacional
da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida da Silva

**SÃO FRANCISCO DO CONDE- BA
2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da Unilab
Catalogação de Publicação na Fonte

A551

Análise do sistema gerencial na Apae de São Francisco do Conde / Alexandra
Bulcão ... [et al.]. - 2018.
50 f. : il. color.

Monografia (graduação) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida da Silva.

1. Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - São Francisco do Conde,
BA - Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Bulcão, Alexandra. II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 658.4012

**ANÁLISE DO SISTEMA GERENCIAL
NA APAE DE SÃO FRANCISCO DO CONDE**

ALEXANDRA BULCÃO
ALEXANDRE GREGÓRIO
MARIA DAS GRAÇAS PADILHA
ROSEANA JESUS FERREIRA
THAIANE DO AMARAL FERNANDES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Data: 28/04/2018

Banca Examinadora:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

RESUMO

O presente trabalho tem por meta analisar o gerenciamento administrativo na APAE de São Francisco do Conde - BA, buscando identificar a existência de planos estratégicos que desenvolvam com melhor celeridade a tomada de decisão, trazendo benefícios para a organização, para os usuários e a sociedade. A pesquisa foi realizada junto a APAE do município acima citado, tendo como metodologia baseada em Pesquisa Ação, seguida de uma pesquisa qualitativa exploratória, como delineamento para análise e coleta de dados em paralelo ao estudo de caso, pesquisa documental, entrevista semiestruturada e análise da estrutura administrativa. A pesquisa revelou uma gestora comprometida com o seu trabalho, muitos são os desafios diários enfrentados, especialmente na captação de recursos para dar continuidade aos serviços prestados à sociedade, pois, embora receba recursos do governo, os mesmos ainda são insuficientes devido a demanda da organização. Como solução estratégica para sanar o problema foi proposto a administração por setor, descentralizando a tomada de decisão; para assim obter melhores resultados no contexto do gerenciamento da organização.

Palavras Chave: Gerenciamento Administrativo. Planejamento Estratégico. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the administrative management in APAE of São Francisco do Conde- BA, seeking to identify the existence of strategic plans that develop with greater celerity the decision making, bringing benefits to the organization, users and society. The research was carried out with APAE São Francisco do Conde-BA having as methodology based on Action Research, due to its relevant support in the context of the work accomplishment, followed by a qualitative exploratory research, as a design for analysis and data collection in parallel to the case study, documentary research, semi-structured interview and analysis of the administrative structure. The result of the participatory observations with interventions revealed a Manager committed to his work, who has a centralized responsibility on his responsibility, so many are the daily challenges faced especially in raising funds to continue the services rendered to society, resources are still insufficient due to the demand of the organization. As a strategic solution to address the problem, management was proposed by sector, decentralizing decision making; to achieve better results in the context of the Organization's management. Nowadays it is necessary that the managers adapt to the reality to which the organization is linked, thus seeking the maximum potential of the services that this offer. The reality of management in Non-Governmental Organizations is represented by their own characteristics that make them different from private for-profit organizations.

Keywords: Administrative Management. Strategic planning. Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1

Sexo dos Usuários.....28

Gráfico 2

Escolaridade dos Usuários.....29

Gráfico 3

Faixa salarial dos Usuários.....30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 GESTÃO DE INSTITUIÇÕES SEM FINS ECONÔMICOS.....	12
2.1 Gestão Participativa.....	13
2.1.1 A Origem das ONGs.....	14
2.1.2 As Santas Casas de Misericórdia	15
2.1.3 Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STTR).....	16
3 A APAE SÃO FRANCISCO DO CONDE-BA	18
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
5 RESULTADOS DA PESQUISA	25
5.1 O Perfil dos Funcionários Entrevistados	27
5.2 Perfil dos Usuários Entrevistados	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXO I.....	36
ANEXO II.....	37
ANEXO III.....	38
ANEXO IV	39
ANEXO V	40
ANEXO VI	42
ANEXO VII	45
APÊNDICE I.....	47

1 INTRODUÇÃO

Muitos são os desafios enfrentados na gestão das organizações públicas, o que acaba se tornando uma missão constante nas políticas públicas e sociais do país, esse crescente papel é de competência também do administrador público.

O controle interno que cada um dos poderes possui dentre tantas, tem por finalidade a proteção e salvaguarda dos bens e outros ativos de serem alvos de fraudes, perdas ou erros não intencionais, em contra partida assegurando dessa maneira o grau de confiabilidade das informações contábeis e financeiras. Logo, cabe ao gestor administrar visando sempre o interesse comum de seus clientes, para um melhor atendimento das necessidades dos mesmos.

Conforme Bresser (1999), o administrador burocrata precisa se transformar em gerente, procurando ser o máximo eficiente, a preocupação é de definir políticas e ações administrativas que sejam satisfatórias, claras e transparentes, e que busquem garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos pelo Estado seja minimamente atendido.

Diante disso, as políticas públicas não podem ser pensadas apenas pelos organismos públicos, mas sim em conjunto com os diferentes organismo e agentes da sociedade relacionados à política implementada, neste sentido, políticas públicas não podem ser reduzidas a meras políticas estatais (HOFLING, 2001).

Na atualidade é preciso que os gestores se adaptem a realidade a qual a organização está vinculada, buscando assim a potencialização máxima dos serviços que esta oferta.

A obra apresentada é um estudo de caso junto a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), localizada no Município de São Francisco do Conde – BA, onde foi realizada uma análise sobre o gerenciamento administrativo da instituição, propondo em paralelo planos de ação para a melhoria do gerenciamento nos diversos setores, baseando-se na importância do planejamento estratégico, para que dessa forma possa haver melhoria na eficácia dos serviços prestados aos usuários. Afinal, com o crescente número de pessoas com deficiência e a exclusão da sociedade, tendo em vista a ineficiência do Estado para promover políticas públicas sociais que garantissem atendimento às pessoas com deficiência

intelectual, surgem às organizações sem fins lucrativos com o apoio das famílias, a fim de conduzir e ajudar seus entes com esse tipo de deficiência, assegurando-lhe o direito como cidadão.

A APAE de São Francisco do Conde é uma organização filantrópica, que presta serviços às pessoas com necessidades especiais, portanto tão relevante é esta pesquisa, para a sociedade de uma forma geral, bem como para uma apreciação científica.

No movimento “Apaeano”, pode-se dizer que em tal segmento não cabe uma gestão centralizada, um dos grandes desafios seria treinar pessoas, capacitar os servidores mais antigos, que na maioria das vezes não estão aptos a mudanças.

A gestão da APAE em questão demonstra um grande obstáculo a ser superado; sendo esta considerada o maior problema, para deficiência nos setores administrativos, financeiros e técnicos; política e articulação Institucional; dependência de recursos financeiros municipais, que estão cada vez mais escassos.

Dessa forma, como objetivo geral definiu-se: analisar o gerenciamento administrativo na APAE de São Francisco do Conde, buscando identificar se há possibilidade de realizar planos estratégicos que desenvolvam com melhor celeridade a tomada de decisão, trazendo benefícios para a organização, para os usuários e a sociedade. Já os objetivos específicos consistem em: levantar dados a fim de identificar a redução dos problemas; verificar se as metodologias utilizadas baseiam-se no planejamento estratégico, se a organização o adotasse traria resultados positivos; analisar as limitações da gestora frente aos problemas encontrados.

Tendo em vista os aspectos observados e analisados, a escolha desse tema enquanto objeto de estudo surge na tentativa de compreender e melhorar o gerenciamento administrativo da Organização em questão. Ao longo da pesquisa, foi observada uma gama de entraves conduzindo a conclusão que descentralizar e delegar poderes em cada setor poderiam trazer benefícios relevantes tanto para a Organização, como para os usuários e a sociedade.

Em entrevista junto à gestora da APAE São Francisco do Conde- BA, esta relatou que embora flua as atividades que lhe competem, a mesma sente dificuldade no seu processo de gerenciamento, atrelando ao fato de não possuir uma formação administrativa, salientando que a gestora possui como formação acadêmica Pedagogia com especialização em Educação Inclusiva

Mediante a este relato, gerou-se a inquietação norteadora para a pesquisa: Quais as dificuldades enfrentadas pela APAE São Francisco do Conde – BA?

A metodologia usada para responder a pergunta foi à pesquisa exploratória, com delineamento para análise e coleta de dados em paralelo ao estudo de caso, pesquisa documental, entrevista semiestruturada e análise da estrutura administrativa.

Neste trabalho, foi levado em consideração o planejamento estratégico como um processo abrangente, de modo a facilitar a compreensão da organização como um todo e não somente seus departamentos.

2 GESTÃO DE INSTITUIÇÕES SEM FINS ECONÔMICOS

O presente capítulo apresenta conceitos que são relevantes para o entendimento do sistema de gestão gerencial de organizações sem fins econômicos, assim como sobre as origens das ONGs e ainda sobre a APAE situada no município de São Francisco do Conde - BA.

Ao começar a falar sobre ONGs, é preciso descrever que esta é parte do chamado Terceiro Setor, este que se trata do conjunto de sociedades privadas ou associações que atuam em um determinado país sem fins lucrativos. Enfatizando que o terceiro setor atua exclusivamente na execução de atividades de utilidade pública. Possuem gerenciamento próprio, sem interferências externas. (PORTAL SUA PESQUISA, 2015).

As práticas de gestão em Organizações Não Governamentais (ONGs) em geral possuem uma diversidade de particularidades e desafios em seu contexto de atuação, salientando que as mesmas são constituídas de benefícios sociais ou ambientais. Diante da concorrência assim como da escassez de recursos cada vez mais evidente, a gestão de recursos através da captação, contribui para sua sustentabilidade.

Após o Estado reduzir o próprio papel de agente provedor de direitos, a partir das políticas liberais que amenizavam significativamente as desigualdades sociais, a sociedade civil foi obrigada a se mobilizar por mudanças, justiça e garantia de direitos, o que gerou como consequência uma infinidade de organizações que passaram a atuar mediante as demandas sociais, de forma independente do aparato estatal, surgindo então o Terceiro Setor, cada vez mais crescente e atuante, visando a promoção do bem comum através de suas práticas. Nesse contexto pode-se destacar o papel das Organizações Não Governamentais (ONGs), sendo estas caracterizadas como organizações privadas, no entanto sem fins lucrativos, autônomas pelo fato de não possuir vínculo com o governo, composta por pessoas que realizam atividades profissionais ou voluntárias, voltadas para o atendimento de causas e problemas sociais e ambientais. (TENÓRIO, 2008; ORSINI, 2016).

A realidade de gestão nas organizações não governamentais é representada por características próprias que as tornam diferentes das organizações privadas com fins lucrativos. Seus principais desafios diários são provenientes das

limitações de recursos, o que acabam por gerar um gargalo na operação dessas entidades, afetando diretamente no sistema de controle gerencial.

Segundo a definição de Horngren et al (2004, p. 300) o “Sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”.

Para que aja um controle da gestão dentro das organizações sem fins lucrativos, faz-se necessário um gestor que possua habilidade e competências inerentes à função que o mesmo desempenhará, além de dedicação na captação de fundos, visando sempre o bem comum e a máxima potencialização dos serviços prestados pela instituição.

2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA

Frente às necessidades das organizações, faz-se necessário a escolha da melhor forma de gestão, visando sempre à coletividade, excluindo dessa maneira o interesse individual do gestor. Em se tratando de organização pública existem basicamente três modelos de administração pública: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial. No entanto, quando se trata de Organização sem Fins Econômicos, levam-se em considerações aspectos particulares inertes ao formato da organização. (SARTURI, 2013).

Buscando sempre a maximização da eficiência na prestação de serviços, é preciso que seja realizado um planejamento estratégico, salientando que o planejamento é parte das funções administrativas, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Desse modo, Sobral e Peci (2008) afirmam que o planejamento bem executado gera benefícios para as organizações, pois: tem por meta proporcionar senso de direção; focalizando esforços, maximiza a eficiência; reduzindo o impacto do ambiente; definindo parâmetros de controle; atuando como fonte motivadora e comprometimento; além de potencializar o autoconhecimento organizacional.

Logo, trazendo para a realidade das ONGs, é preciso capacitar os colaboradores para que estes participem ativamente, atuando como gestores

“individuais” na busca pela excelência dos serviços prestados pela organização, o que se define como sendo uma gestão participativa.

A Gestão Participativa é aplicada a uma gestão democrática, onde funcionários e diretores participam mutuamente das decisões. Ulrich (2002, p. 184) diz que: "envolve-los em uma decisão geralmente significa dividir com eles o contexto e a justificativa para a decisão". Esse procedimento induz os funcionários a desenvolverem habilidades como aprender a pensar, modificar, aperfeiçoar, inovar coletivamente, visando o cumprimento de metas programadas, buscando alcançar objetivos que sobreponham aos seus interesses individuais.

Já Robbins (2003, p. 360) define Gestão Participativa como: "[...] um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários, e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização". Sendo assim, compreende-se que, a gestão participativa gera um elo entre os colaboradores e a empresa; pois, à medida que os mesmos passam a conhecer a missão, a visão e os objetivos organizacionais e se identificarem com eles, estes começam a contribuir de maneira mais pró-ativa para que esses objetivos organizacionais sejam conquistados.

2.1.1 A Origem das ONGs

De acordo com os estudos realizados por Fernandes (1994) e Mendes (1999) as ONGs na América Latina apareceram somente no final da década de 50, configurada como sendo organizações político-sociais ligada a grupos de profissionais da militância social e grupos religiosos interligadas à Igreja Católica, com caráter meramente assistencialista, através de ações localizadas de promoção e desenvolvimento de comunidades de base. Ao passo que na década de 70 suas ações se voltaram para a redemocratização dos países, mediante ações focadas em políticas sociais de desenvolvimento comunitário, assessorias a movimentos sociais com ênfase na conscientização e transformação social.

Para definir toda a Sociedade Civil que não estivesse vinculada a um Governo, a ONU – Organização das Nações Unidas empregou o termo ONG em 1950, embora já fosse utilizado desde a década de 1940 para nomear as diversas organizações existentes, inicialmente as quais executavam projetos humanitários.

No Brasil o termo era utilizado para se referir às organizações de cooperação internacional, como igrejas, católica e protestante, e governos de vários países, principalmente; por essas organizações privilegiarem ajuda às organizações e movimentos sociais nos países do sul, com o objetivo de fortalecer a democracia. Atualmente as ONGs representam todas as organizações privadas com uma finalidade pública e sem fins lucrativos. (PANCERI, 2001).

Partindo dessa afirmação, entende-se que as Instituições de cunho não governamental ou sem fins econômicos, foram criadas com o intuito de reduzir as desigualdades sociais, através do assistencialismo aos necessitados. Essas organizações cada vez mais assumem um papel relevante na promoção de ações sociais em diversos países.

Diversas ONGs se destacaram ao longo da história, dentre elas algumas são consideradas como de suma importância, tais como as que serão apresentadas a seguir.

2.1.2 As Santas Casas de Misericórdia

Uma ONG das mais antigas do mundo é as Santas Casas de Misericórdia, tratava-se de uma irmandade de origem portuguesa com ideais de caridade e filantropia. A primeira foi implantada na cidade de Lisboa, no ano de 1498, com o objetivo de assistir aos enfermos, inválidos, bem como aos vulneráveis, como por exemplo, os recém-nascidos, abandonados na organização. A sua gestão é respaldada nos princípios da caridade, do compromisso da misericórdia de Lisboa, composto por quatorze obras, sendo sete espirituais, como: ensinar os simples, dar bons conselhos, castigar os que erram, consolar os tristes, perdoar as ofensas, sofrer com paciência, orar pelos vivos e pelos mortos; sete corporais: visitar os enfermos e os presos, redimir os cativos, vestir os nus, dar de comer aos famintos e de beber aos sedentos, abrigar os viajantes e enterrar os mortos.

Representando uma organização filantrópica, e com sua gestão voltada ao atendimento e assistência à saúde de usuários carentes, os hospitais existentes nas Santas Casas de Misericórdia conta com o apoio de vários atores para a sua manutenção e funcionamento, tendo como protagonista o Governo Federal, que

através do Ministério da Saúde, regulamenta as suas atividades, fazendo-as adequar-se aos requisitos exigidos para a melhoria das assistências e dos atendimentos ao público, bem como com o repasse das verbas necessárias, conforme determina a Lei.

2.1.3 Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STTR)

No ano de 1954 foi criada a União dos Trabalhadores Agrícolas do Brasil (ULTAB). Em 1955, no campo os trabalhadores iniciaram seu processo de mobilização; assim, aos poucos, foi nascendo o Sindicato dos Trabalhadores Rurais. O movimento no campo tinha como bandeira principal a Reforma Agrária.

Dentre as Organizações Não Governamentais destaca-se o STTR - Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais, relevante no segmento para sociedade, tem como objetivo gerar serviços de caráter público. Como Terceiro Setor, tem sua gestão norteadada pela efetiva representatividade e defensoria dos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras rurais, e para fortalecer a luta do movimento sindical.

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) nasceu no ano de 1954, na cidade do Rio de Janeiro. Caracteriza-se por ser uma Organização Social, cujo objetivo principal é promover a atenção integral à pessoa com deficiência, prioritariamente àquela com deficiência intelectual e múltipla. A rede APAE destaca-se por seu pioneirismo e capilaridade; estando presente, atualmente, em mais de dois mil municípios em todo território nacional.

De acordo com Censo 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quase 24% da população tem algum tipo de deficiência, ou seja, 45,6 milhões de pessoas têm algum tipo de deficiência.

Ao longo do tempo houve mudanças consideráveis nos conceitos que dizem respeito à qualidade, que passou a ser vista como um dos principais elementos da gestão das organizações, esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre diretamente da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e as organizações. Como se percebe,

a perspectiva estratégica da qualidade não apenas cria uma visão ampla da questão, mas gerencial das organizações (CARVALHO, et. Al., 2005, p. 26).

A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários refletem diretamente na boa imagem da Organização. Salientando que a satisfação vai mudando continuamente, portanto são necessárias melhorias constantes nos seus processos administrativos, para que se possa manter – se no mercado construir um legado sólido.

3 A APAE SÃO FRANCISCO DO CONDE-BA

Em 1995, na época, o então Secretário Municipal de Educação Sr. José Carlos de Araújo Lima (Pipia) percebeu as precárias condições de acesso e assistência destinada às pessoas com deficiência (física e intelectual) na cidade de São Francisco do Conde. E com o intuito de melhorar tal situação, o secretário procurou a senhora Eliana Maria de Lima, São Franciscana e então professora da APAE Salvador, para orientações neste processo.

O primeiro passo foi a realização de um levantamento de dados identificando os deficientes que residiam no município, gerando um mapeamento qualitativo e quantitativo deste público. As estatísticas impressionaram uma vez que o número de deficientes em São Francisco do Conde, nesta época, equivalia a 2% da população com um total de 533 pessoas com algum tipo de deficiência (mental, físico, auditivo, visual e múltipla) no município, no qual a média da população nesse período era de 23.000 habitantes de acordo com dados do IBGE.

Desta forma, em assembleia realizada em 27 de outubro de 1995, foi fundada a Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais de São Francisco do Conde, sua primeira localização foi na Rua Barão de São Francisco, s/n, Centro – espaço mantido pela Prefeitura Municipal dispunha, neste momento, de atendimento educacional especializado para deficientes mentais, e outros serviços de saúde, como teste do pezinho, estimulação precoce, atendimentos de fisioterapia, psicologia e assistência social.

De acordo com seu estatuto (2009, p. 01) a APAE de SFC é uma associação civil, filantrópica, de caráter assistencial, educacional, cultural, de saúde, de estudo e pesquisa, desportivo e outros, sem fins lucrativos, com duração indeterminada. Sua missão é promover e articular ações de defesa de direitos, prevenção, orientações, prestação de serviços e apoio à família, direcionadas à melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência e à construção de uma sociedade justa e solidária.

No ano de 1997 a APAE estabeleceu-se na Rua João Florêncio Gomes, s/n, centro onde permaneceu até meados de julho de 2013, n espaço foi condenado pela Defesa Civil porque precisava de reformas. O IPHAN e a arquidiocese já

havia solicitado o espaço de volta para realizar a restauração, por conta disso, a prefeitura por meio de um convênio, concedeu o espaço do antigo ABAS, situada na Rua do Gurugé, nº 06, Centro- Campinas para a instituição continuar a desenvolver as suas atividades, tendo realizado a mudança no dia 14 de Agosto do ano de 2013.

Ainda como forma de manutenção das atividades e promoção de serviços e ações complementares, a instituição promove ao longo dos anos, projetos que visam à qualificação para o mercado de trabalho e geração de renda dos seus públicos de interesse (deficientes e comunidade).

Em 1996 a Refinaria Landulpho Alves – RLAM apoiou a 1ª Olimpíada Estadual das APAEs do Estado da Bahia que foi realizada no município de São Francisco do Conde. Além disso, anualmente, a empresa contribui para a realização da semana do deficiente, no mês de agosto, que realiza atividades como palestras, cursos e caminhadas. Nos últimos anos os alunos da APAE de SFC destacaram-se no esporte, acumulando vitórias, com destaque para os campeonatos de atletismo (corridas de 100m, 200m, 400m, arremesso de peso e salto em vara), no qual a Instituição conta com a primeira atleta com Síndrome de Down da Bahia a participar do Campeonato Europeu para Síndrome de Down em 2013 e 2014 trazendo o título de campeã.

Através de sua forte atuação como prevenção, qualificação e inserção de jovens e adultos com limitações físicas e intelectuais, a APAE realiza um importante papel social em São Francisco do Conde atendendo não só os deficientes como também suas famílias e oferecendo oportunidades de trabalho e formas de qualificação profissional e geração de renda para a comunidade. Sua atividade extrapola, desta forma, a atuação de assistência social, tornando-se um importante centro do município para atendimento preventivo da saúde de crianças, ações educativas e oportunidade de promoção e capacitação profissional e geração de renda, desenvolvendo as áreas do social, saúde, educação e economia.

A APAE de São Francisco do Conde funciona em uma área de zona rural, situada na Rua do Gurugé nº06, Campinas, sua estrutura física é dividida da seguinte maneira:

Setor Administrativo:

- 1 Direção;
- 1 Coordenação;
- 1 Sala da Administração da Padaria;
- 1 Recepção;
- 1 Sala do Guarda/Vigia.

Setor de Saúde e Atendimento

- 1 Sala de Enfermagem;
- 1 Sala da Fonoaudióloga;
- 1 Sala da Fisioterapia/Terapia Ocupacional;
- 1 Sala de Psicologia/Psicopedagogia;
- 1 Sala de Serviço Social.

Setor Pedagógico

- 3 Salas de Aula do CEE – Centro de Educação Especial
- 5 Salas de Aula do CCP – Centro de Capacitação Profissional
- 1 Brinquedoteca;
- 1 Laboratório de Informática;
- 1 Padaria.

Demais Salas

- 1 Refeitório,
- 1 Cozinha;
- 1 Salão de Eventos;
- 1 Sala de Clube de Mães;
- 12 Banheiros.

Além desses cômodos a APAE possui uma área externa que tem um campo de areia e um jardim.

O público alvo é composto por pessoas com deficiência intelectual e ou múltipla, atendido pela entidade são classificados nível sócio econômico de baixa renda ou sem comprovação de renda fixa, a entidade mantém plantão de Assistência Social que realiza atendimentos e visitas regulares mantendo contato

com o meio onde o usuário, (criança, jovem ou o adulto) estão inseridos, assim como a família dos mesmos.

A APAE São Francisco do Conde, tem como objetivo principal promover o desenvolvimento da pessoa com deficiência, com vistas à formação de sua personalidade, respeitando sua individualidade, limitação e capacidade, a fim de torná-la respeitada em seus direitos de cidadão.

A Instituição busca como objetivo específico o atendimento sócio assistencial executando ações nas áreas pedagógicas, qualificação e inserção do deficiente no mercado de trabalho e de saúde, buscado a habilitação e reabilitação, englobando programas que procedam ao amparo as pessoas com deficiência preferencialmente mental e ou múltipla e também o suporte as suas famílias.

Considerando os recursos financeiros, a APAE mantém convênio com o Governo Federal, Secretaria Estadual de Educação; Executivo Municipal através das Secretarias Municipais de Educação, Secretaria Municipal da Ação Social e da Saúde. Conta ainda, para sua manutenção com a colaboração do quadro de sócios da Prefeitura de São Francisco do Conde e a Câmara de Vereadores; por campanhas e ações comunitárias de captação de doações através de sistema de telemarketing (Sollo), além do patrocínio da Petrobrás, através dos projetos sociais Apães Delicatessen e PAMID.

Diversos são os serviços sociais ofertados a população composta por pessoas deficientes, considerada excepcional, sendo o mesmo dividido em dois aspectos:

Os serviços de proteção social básica têm como objetivo prevenir situações de risco por meio do desenvolvimento de potencialidades e aquisições e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. Destina-se à população que vive em situação de vulnerabilidade social de corrente da pobreza, privação (ausência de renda, precário ou nulo acesso aos serviços públicos, dentre outros) e/ou fragilização de vínculos afetivos - relacionais e de pertencimento social, (discriminação etária, étnicas, de gêneros ou por deficiências)

Os serviços de proteção social especial de média complexidade, que são definidos como aqueles que oferecem atendimento e acompanhamento às famílias e indivíduos com seus direitos violados, mas cujos vínculos familiares e comunitários não foram rompidos. Neste sentido, requer maior estruturação técnico-operacional, e

atenção especializada mais individualizada, e ou de acompanhamento sistemático e monitorado.

Os atendimentos de habilitação e reabilitação colocados à disposição dos usuários estão distribuídos em ações de atividades de assistência social, educação, qualificação para o mercado de trabalho e saúde, visando à inclusão social da pessoa com deficiência, bem como a melhoria na sua qualidade de vida.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Silva e Menezes (2001) Classificam a pesquisa segundo sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. O presente trabalho baseia-se na abordagem do problema com pesquisa qualitativa e exploratória.

Inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória com dados coletados através dos usuários e servidores da organização, para obtenção de conhecimentos sobre a atual gestão.

Quanto aos objetivos o mesmo apresenta características tanto exploratórias bem como descritivas, tendo como um dos objetivos propostos, a verificação se na prática a utilização das metodologias aplicadas poderão trazer benefícios para a organização e para os usuários.

Priorizaram-se as entrevistas num primeiro contato interativo com os usuários da organização, utilizando um roteiro semiestruturado, envolvendo questões relativas à organização e a gestão; deixando cada entrevistado bem à vontade para expor as suas necessidades e problemas existentes.

Da mesma forma procedeu-se com os servidores, e com esses em suas respostas foram obtidos dados relevantes para a pesquisa, e também documentos da organização; o que de certa forma colaborou para iniciar a formação do perfil da Gestora.

Foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada, contendo 20 perguntas com a gestora, a qual foi muito receptiva e favorável para a pesquisa. A análise de documentos, e demais atividades de construção do texto dissertativo, foram realizadas durante o período compreendido em 07 de março a 08 de abril de 2017.

Baseando-se em Triviños (1987), que diz que os estudos exploratórios permitem ao pesquisador maior interação em torno de determinado problema, pretendendo aumentar a sua experiência.

A luz dessas definições acima mencionadas pode classificar esse trabalho como um estudo qualitativo e quantitativo exploratório, perpassando a pesquisa de campo, pois, se procurou fazer uma análise a partir da exploração e

levantamento de dados, envolvendo a interação teórica e prática, na construção de um modelo de gestão; a partir dos dados podem-se obter respostas ao foco norteador do problema configurando-se a pesquisa, numa pesquisa ação.

Com base no artigo Pesquisa Ação – Uma Introdução Metodológica para Conhecimento e Mudança da Realidade Organizacional, de Drago (1989), foi possível desenvolver com eficiência a pesquisa em questão, assim como compreender com maior clareza os problemas na organização a partir das observações diretas e participativas.

Foram realizadas entrevistas, junto à gestora, alguns funcionários e usuários dos serviços da instituição pesquisada, somando o equivalente a 36 pessoas, onde unanimemente todos os funcionários concordaram a respeito da falta de recursos e declínio nos serviços prestados pela APAE.

Na atualidade a APAE São Francisco do Conde, compreende em seu corpo discente aproximadamente 80 alunos, com idade entre 7 e 70 anos, sendo destas, 30% são mulheres e 70% homens.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

O resultado deste trabalho teve como ponto de partida o estágio realizado junto a Organização APAE do Município de São Francisco do Conde - BA, no qual foi realizada uma pesquisa de campo, cuja finalidade era dar sequência as atividades exigidas para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública.

Expressamente a aplicação Modelo Gerencial de Gestão no Brasil se deu por meio da reforma do Estado, que se iniciou em 1995 no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, utilizando-a como alternativa de combate a crise fiscal e demandas financeiras, por meio de reduções de gastos, privatizações, ajustes fiscais, também visando de desarticular a burocracia, que de certa forma, ainda predominava no país. Esse mesmo modelo de gestão, se aplicado, serve como melhoria para os serviços prestados pela organização pesquisada, podendo levar relevante contribuição para as comunidades locais.

Analisando as respostas da responsável pela unidade, chegou-se ao entendimento de que, embora a gestora não possua nenhuma formação ou especialização na área de administração, a mesma através da experiência no cargo tem conseguido, ainda que a base de dificuldade mantiver a prestação dos serviços da Instituição, enfatizando que esta é formada em Pedagogia com especialização em educação inclusiva.

A gestora chegou ao cargo mediante contratação da prefeitura de São Francisco do Conde, onde possui vínculo a aproximadamente quinze anos, estando a frente da direção da APAE, é responsável pelo relatório do andamento da instituição, cronograma de atendimento de alguns pacientes atendidos na APAE, reuniões com os Coordenadores Pedagógicos, relatório de prestação de contas ao FNDE e a Federação Nacional das APAEs, coordena os professores de educação física, assim como os Coordenadores da área de saúde, orienta ainda o pessoal da limpeza, realiza a contagem e armazenamento dos materiais recebidos, orienta o setor da cozinha, as merendeiras e suas assistentes, além de receber, conferir e assinar a nota dos alimentos recebidos.

A gestora compreende a gestão pública como administração de órgão público que atendem a população com políticas que os favorece, e que a inserção

de administrador com capacitação em gestão pública iria contribuir significativamente com a direção da Instituição uma vez que existe uma centralização de atividades o que afeta diretamente na captação de recursos, por se tratar de uma Organização Não Governamental a mesma depende de políticas públicas que possam trazer doações para manter o seu funcionamento.

De acordo com Albarello (2006), a visão do Administrador Público é voltada para a qualidade da prestação de serviços, almejando sempre que os objetivos e respectivos resultados devem estar relacionados aos interesses sociais. Trazendo para a realidade da APAE São Francisco do Conde-BA, o gestor necessita ter habilidades e competências para lidar com os conflitos, buscando sempre a melhoria na qualidade dos serviços ofertados, contando com o apoio dos funcionários, além de descentralizar as atividades pertinentes a função.

Complementando:

Também é importante a visão global de gestão, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas, padrões, orçamento anual e plano plurianual, contemplando projetos, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental, "obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei)". (LEVY, 2006, p. 5, apud, ALBARELLO, 2006, p. 53).

Mediante as dificuldades enfrentadas rotineiramente pela gestora, ela considera a sua equipe, capacitada a gerir problemas, pois estão sempre dispostos a atenderem a toda demanda, a mesma considera a sua gestão como boa e eficiente, devido ao fato de gostar da participação dos seus liderados, ouvindo suas opiniões e sugestões, o que acarreta em poucos conflitos, acredita ainda que para se ter uma melhor gestão é preciso conhecimentos em administração estratégica, em paralelo a competência para desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho, assim como habilidades com relacionamento interpessoal e principalmente atitudes e comprometimento.

As intervenções mostraram claramente que o maior desafio para a organização desempenhar melhor seu papel é a falta de recursos próprios; as dificuldades são consequências do desafio, e todos os setores são administrados pela própria gestora, pois é necessária a especialização dos profissionais para que possam atuar dentro da organização, visto a dependência da prefeitura, quanto à cessão destes servidores.

Como um dos objetivos da organização, é incluir as pessoas com deficiência no contexto escolar, é preciso instituir um modelo de gestão voltado para a escola, que segundo o autor vinha historicamente sendo “a caixa preta” da educação, cujo funcionamento interno é mal conhecido, escapa ao controle e nunca foi avaliado (MELLO,1994,p.13).

Sendo a organização a única a prestar serviços de apoio aos cidadãos deficientes do município, a mesma mantém uma grande parceria com a secretaria de educação do município, estando à mesma subordinada a ela, pois não tem condições financeiras de manter-se sozinha, recebendo auxílios na mão de obra de todos os funcionários, lanche dos alunos, almoço para os que permanecem em tempo integral, capacitação dos funcionários, e transporte escolar. Enfim, sem este grande incentivo, a Organização não teria condições de ajudar aos mais de 500 deficientes que a procuram em busca de um acolhimento, para terem uma melhor qualidade de vida.

O questionário aplicado aos usuários teve como objetivo o levantamento dos dados quanto ao gerenciamento da Organização e a qualidade dos serviços prestados por ela. Com aplicação dos questionários foi diagnosticado que alguns dos usuários e colaboradores não sabem qual é a missão, visão da Organização, e não souberam opinar referente à sua satisfação com os serviços prestados; alguns ficaram constrangidos em dizer a verdade, e outros devido à baixa escolaridade tiveram dúvidas para responder o que fora solicitado.

5.1 O PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

Dentre os respondentes das entrevistas estão 9 mulheres e 6 homens, com idades variando entre 27 e 50 anos de idade. Entre as funções estão auxiliares de serviços gerais, auxiliares de classe, professores, coordenadora, cuidador de animais e jardinagem, merendeira e cozinheira. O nível de escolaridade vai desde analfabeto até pós graduando, e 90% dos funcionários se declararam de cor negra, e sendo 10% considerados brancos.

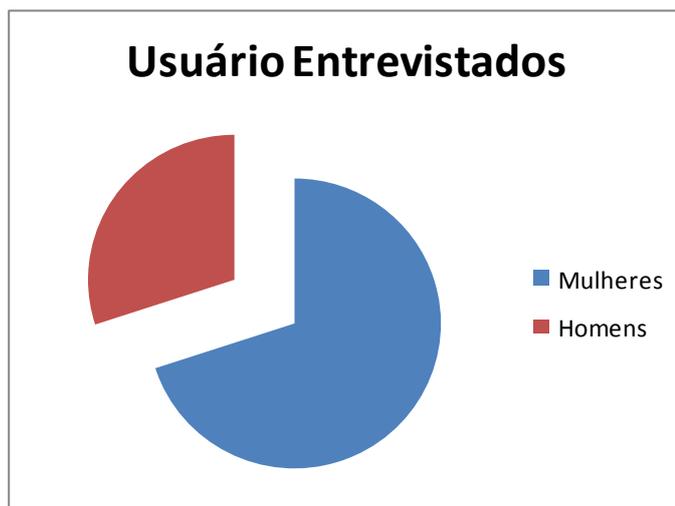
Os funcionários em suas entrevistas relataram que existe uma lacuna entre eles e a gestora, o que de certa forma acarreta em dificuldade no desenvolvimento de suas atividades, pois reconhecem a sobrecarga de tarefas

que esta necessita realizar, e que por isso, nem sempre é possível que a mesma encontre-se disponível. É preciso uma capacitação junto aos funcionários para que desta forma possa fluir naturalmente a relação interpessoal dentro da organização, inserindo a gestão participativa.

5.2 PERFIL DOS USUÁRIOS ENTREVISTADOS

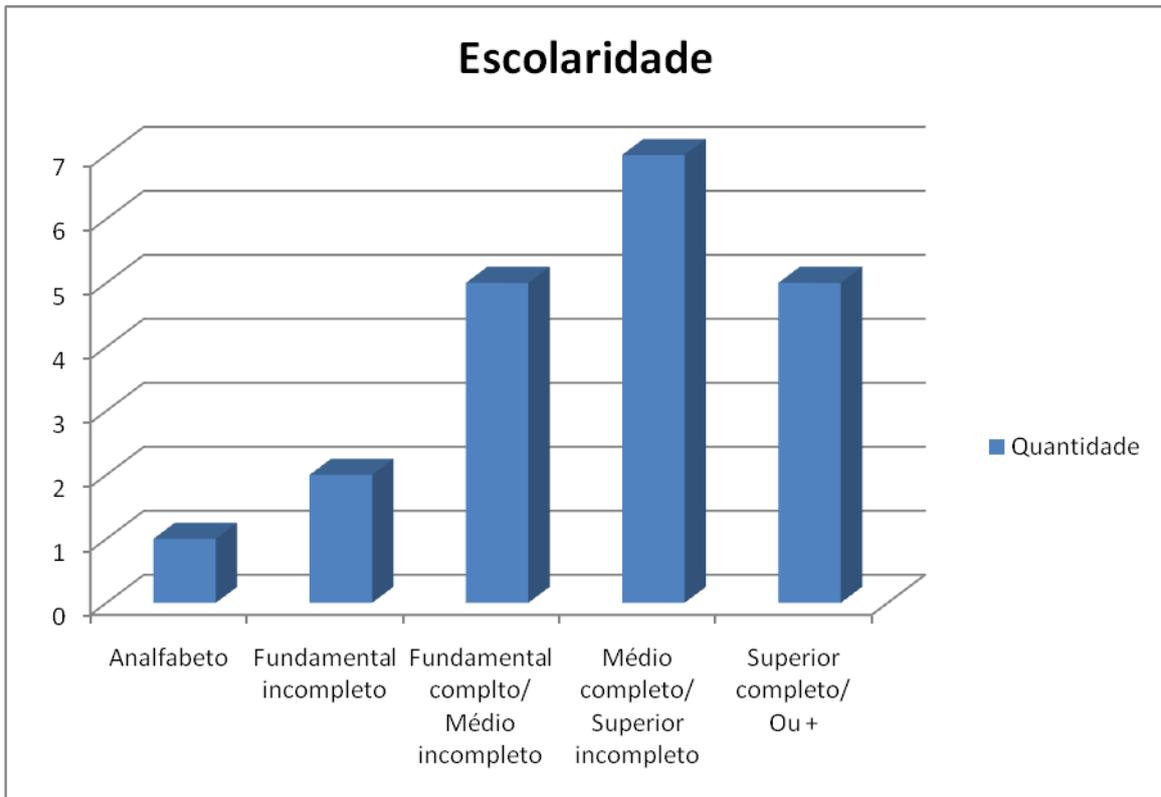
Foram entrevistados 20 pessoas, destas 14 eram mulheres e 6 homens, o que representa uma porcentagem de 70 e 30% respectivamente. Estes dados foram representados na figura abaixo:

Gráfico 1 - Sexo dos Responsáveis pelos



Fonte: Autoria própria

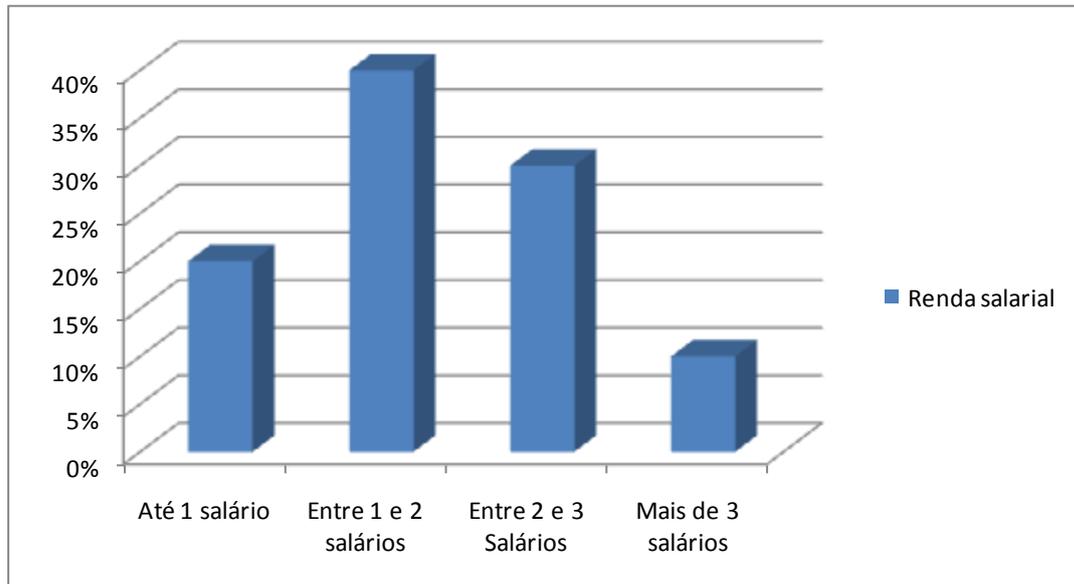
O que revela que a grande maioria das pessoas com deficiências são cuidadas por mulheres, corroborando esse dado, está a informação que dentre as 14 mulheres, 10 eram as mães e 4 avós das pessoas que frequentam a instituição. A faixa etária dos entrevistados está compreendida entre 25 e 60 anos.

Gráfico 2 – Gráfico da Escolaridade dos Usuários

Fonte: Autoria própria

Analisando o gráfico 2, perceber-se que a maior parte dos entrevistados possuem somente o nível médio completo, representando 7 dos usuários respondentes, somente 1 possui superior completo ou mais, 1 pessoa se declarou analfabeta.

No quesito renda familiar de acordo com o gráfico 3 abaixo, onde 20% dos entrevistados o equivalente a 4 pessoas, disseram receber apenas 1 salário mínimo, enquanto que 40% relatou receber entre 1 e 2 salários, ou seja 8 pessoas, 30% ou 6 pessoas, recebem entre 2 e 3 salários e apenas 10% estão na faixa acima de 3 salários mínimos, equivalendo a 2 pessoas.

Gráfico 3 – Faixa Salarial dos usuários

Fonte: Autoria própria

Quando feito o questionamento a respeito da quantidade de programas ofertados atualmente pela organização, 100% dos entrevistados notaram a redução nas atividades realizadas pela instituição, o que reforça a dificuldade da gestão em angariar recursos para financiar os programas extras que a instituição costuma ofertar.

Partindo desse princípio, é preciso salientar que se faz necessário à organização não apenas esperar pela parceria com a Prefeitura Municipal, e sim, elaborar planos estratégicos a fim de arrecadarem fundos. Observou-se que, eles relatam realizarem eventos beneficentes, mas não é o que confirmam os funcionários e alguns usuários, que muito timidamente responderam ao questionário, com medo de perderem até a vaga, caso fossem contrários ao modelo da gestão administrativa utilizada.

Como a instituição está localizada em um antigo centro de reabilitação dentro de uma fazenda na zona rural, os usuários reclamaram do transporte de acesso à organização, pois este é oferecido pela prefeitura e não se encontra em bom estado de conservação, e na falta desse é difícil o deslocamento até o local.

O presente trabalho significou um aprendizado e crescimento profissional, pois o mesmo partiu da inquietação de uma equipe em estágio, que em observações participativas foi testemunha do sistema defasado que a APAE oferece como uma organização; e mantendo imparcialidade no julgamento das questões acima

mencionadas, pois se buscou oferecer um norte no processo de gerir as verbas e melhor aplicá-las gerando resultados nitidamente satisfatórios aos usuários.

A gestora, se auto declarou aberta ao diálogo e sugestões, pois esta relatou ter uma relação interativa com sua equipe, tentando demonstrar uma gestão participativa, e, a pesquisa serviu para que a mesma pudesse ter uma visão holística do seu trabalho, enxergando suas falhas e assim possa buscar melhores alternativas para os diversos problemas existentes na Organização.

O destino de uma organização é traçado pelo conhecimento e pela sensibilidade de seu administrador. Para tal, o mesmo necessita fazer uso do conhecimento técnico, paralelo a possuir certas habilidades conceituais e humanas visando alcançar os objetivos propostos de maneira eficiente, eficaz e efetiva. (CRUZ et al, 2009). Ou seja, o sucesso de uma Organização ocorre mediante a dedicação de seus colaboradores persuadidos pelo seu gestor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se administrar uma organização que continue olhando para o futuro, e aproveitando todas as oportunidades, faz-se necessário um bom planejamento estratégico, o qual auxilia na gestão e desenvolvimento de uma organização, otimizando o processo de tomada de decisão.

Tendo como objetivo geral a análise do sistema gerencial da APAE de São Francisco do Conde, pode-se afirmar que a pergunta problema foi respondida, a hipótese comprovada, e os objetivos atingidos, uma vez que se analisou o sistema gerencial da organização; no qual pode deixar relevantes considerações ao trabalho da gestora; utilizando-se de métodos eficazes, contribuindo para uma gestão mais democrática, para que a partir das sugestões dadas ela possa tornar as tomadas de decisões mais participativas, gerando a eficácia nos serviços.

A pesquisa foi fundamental e de relevante importância, a fim de se adotar práticas de planejamento e explorar suas particularidades, acompanhando o desempenho da organização, comparando as situações alcançadas previstas resultando em tomadas de decisões mais concretas e descentralizadas, favorecendo o diálogo.

Pode-se perceber que as metodologias utilizadas baseiam-se em planejamento de direção escolar simplesmente; que ideia do planejamento estratégico possibilitou à gestora, ter uma visão ampla de suas limitações e capacidade, sendo possível registrar os pontos positivos e negativos do seu trabalho.

É importante frisar que necessário se faz que a organização se adapte ao processo do planejamento, e se preocupe em realizar a avaliação das mudanças no ambiente que o trabalho está sendo desenvolvido.

Como proposta de intervenção a equipe sugeriu a contratação de um administrador com capacitação em gestão pública visando dessa maneira a redução da demanda da gestora, em paralelo ao desenvolvimento de um planejamento estratégico a fim de elucidar as observações feitas.

Pensando na redução da dependência da prefeitura propuseram-se cursos de capacitação para os funcionários, eliminando dessa maneira a dificuldade

de manter o segmento sem profissionais habilitados, frente ao novo modelo de gestão descentralizado e participativo. Enfatizando que todas as intervenções foram sugeridas, visto, a falta de incentivo do poder municipal em solucionar essa questão, assim como em ajustar o sistema gerencial a administração estratégica e prestar serviços de melhor qualidade.

Mediante dos fatos, a organização necessita de solução na área administrativa para alcançar a eficiência nas atividades, principalmente no que tange aos prazos a serem cumpridos. Concluiu-se que a falta de administradores para gerir cada departamento é a causa da ineficiência na qualidade dos serviços prestados; que com a futura chegada desses administradores, a gestora diminua sua carga de trabalho e deixe de acumular funções das quais não possui o total domínio, penas o conhecimento singular.

Diante da dependência da organização quanto aos servidores, propomos como diretriz inicial solicitação de cursos de capacitação para os servidores, junto à Prefeitura Municipal. Bem como, pode-se ser realizada, em contrapartida com a prefeitura, a contratação de estagiários da área de administração pública da UNILAB; ou mesmo dos estudantes bolsistas, como forma de contribuição social, estimulando o voluntariado, e ao mesmo tempo capacitando o cidadão.

Essa pesquisa exploratória não só questiona e analisa o comportamento organizacional, como também objetiva indicar o molde gerencial como alternativa eficaz para a administração da Instituição pesquisada, bem como a rever suas ações a fim de encontrarem soluções para os problemas relacionados às falhas administrativas e as demandas sócias.

É preciso que os usuários sejam ouvidos para que se possam criar ações específicas voltada para a população atendida pela Organização, pois estes são parte fundamental do processo de gerenciamento, assim como os colaboradores da Instituição.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO. C. B. **O Papel do Administrador na Gestão Pública. 2006.** Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/878/1353>. Acesso em: 20 de Jan, 2018.
- ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas, NBR: 14724: **Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos-** Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ABRUCIO, F. L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 75, 2007.
- ANDRADE, A. L. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: Uma experiência com modelo da Quinta Disciplina, 1998.** 316p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- APAE - BELO HORIZONTE. **Monitoramento. 2016.** Disponível em: <http://apaebh.org.br/monitoramento/>. Acesso em: 15 de Mar, 2018.
- BEZERRA. S.S. **Estratégia da Rede APAE. Projeto Águia. 2011.** Disponível em: file:///C:/Users/Mercia/Downloads/5148-pa_-_estrategia_rede_apae.pdf. Acesso em: 20 de Jan, 2018.
- BRESSER P, L. C. Da **Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Em BRESSER PEREIRA, L. C. & SPINK, P. (orgs) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão da Qualidade.** Ed. Elieser, 2005;
- CRUZ. A. V. et al. **Terceiro Setor: um estudo de caso sobre o modelo de gestão da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de São Sebastião do Paraíso-MG. 2009.** Disponível em: http://legacy.unifacef.com.br/novo/iv_congresso_de_iniciacao_cientifica/Trabalhos/Inicia%C3%A7%C3%A3o/Aparecido,%20Flavia%20e%20Andre.pdf. Acesso em: 15 de mar, 2018.
- FACHIN. O. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo: Saraiva 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HÖFLING, E. M. **Estado e políticas (públicas) sociais.** Cadernos Cedes, Campinas, SP, n. 55, p. 30-41, nov.
- PANCERI. R. **Terceiro Setor: A Identificação das Competências Essenciais dos Gestores de uma Organização Sem Fins Lucrativos. 2001.** Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80009/183386.pdf?sequence>. Acesso em 20 de jan, 2018.

PORTAL SUA PESQUISA. **Terceiro Setor. O que é o Terceiro Setor, definição, ONG, OSCIP, associações, objetivos, gestão, empresas, responsabilidade social. 2015.** Disponível em: https://www.suapesquisa.com/o_que_e/terceiro_setor.htm. Acesso em: 201 de jan, 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Jorge Luiz Bernardes Rodrigues. **Arquivos pessoais.** 2013.

SARTURI, C. A. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. 2013.** Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>. Acesso em: 22 de Jan, 2018.

SILVA, Almir. **Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública:** Uma abordagem segundo os preceitos do “Balanced Escoricard”. 2002. 91p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TRIPP, David **Pesquisa e ação: uma introdução metodológica.** São Paulo, 2005

THIOLENT, Michel **Metodologia da Pesquisa – ação.** 11. Ed. São Paulo: Cortez. 2002. 108p.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

ULLRICH, R. A. **Design organizacional, a motivação do empregado e o apoio da motivação estratégica.** In: ANSOFF H. Igor; DECLER e K, Roger P; HAYES, Robert L. (orgs). Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981. 272p. Parte 4, p. 209 – 226.

ULRICH, D. **O campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** Ed. São Paulo : Futura, 2002.

VALADARES, M. C. B. Planejamento estratégico empresarial: Foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualit Ymark, 2002. 140p.

ANEXO I

DADOS DA INSTITUIÇÃO

Instituição: Associação de Pais e Amigos Excepcionais - APAE

Cidade: São Francisco do Conde, **UF:** Bahia

Endereço: Rua do Gurugé, nº 06, Campinas, CEP: 43. 900 - 000

Tel.: 71 3651- 3750 **Email:** apaesfconde@yahoo.com.br

Presidente: Julimar Cristina Fontes Teles

Superintendente: Rosane Ramos Brito

Coordenadoras: Eliana Rosa Lima;

Denize Correia Silva;

Carla Carolina Cardoso de Andrade.

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Julimar Cristina Fontes Teles

Vice-Presidente: Maria Edna Damascena

1ª Secretária

2ª Secretária

Diretor Financeiro

Diretor de Patrimônio

Diretor Social

Conselho Administrativo

Conselho Fiscal

Auto Defensoria

Conselho Consecutivo

ANEXO II

Setor Administrativo:

- 01 Direção;
- 01 Coordenação;
- 01 Sala da Administração da Padaria;
- 01 Recepção;
- 01 Sala do Guarda/Vigia.

Setor de Saúde e Atendimento:

- 01 Sala de Enfermagem;
- 01 Sala da Fonoaudióloga;
- 01 Sala da Fisioterapia/Terapia Ocupacional;
- 01 Sala de Psicologia/Psicopedagogia;
- 01 Sala de Serviço Social.

Setor Pedagógico:

- 03 Salas de Aula do CEE – Centro de Educação Especial;
- 05 Salas de Aula do CCP – Centro de Capacitação Profissional;
- 01 Brinquedoteca;
- 01 Laboratório de Informática;
- 01 Padaria.

Demais salas:

- 01 Refeitório;
- 01 Cozinha;
- 01 Salão de Eventos;
- 01 Sala de Clube de Mães;
- 12 Banheiros.

ANEXO III

RESULTADO DOS ATENDIMENTOS EM 2015

A APAE findou suas atividades em 2015 com usuários atendidos em suas ações de habilitação e reabilitação, direta ou indiretamente.

RECURSOS FINANCEIROS PARA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DE 2015

Doações Pessoas Físicas (Sócios) - R\$

Receitas de Realização de Eventos - R\$0,00

Receita do projeto Apães Delicatessen - R\$3.000,00

Receita do projeto PAMID - R\$

Receita do Teste do Pezinho - R\$800,00

Receita do Teste da Orelhinha - R\$300,00

Receita do FNDE - R\$1.000,00

ANEXO IV

RECURSOS HUMANOS

Qtde.	Cargo/Função	Contrato	Carga Horária/Semanal
01	Diretora	Prefeitura de SFC	40hs
02	Coordenadoras Pedagógicas	Prefeitura de SFC	40horas
02	Coordenadoras Gerais (Projeto).	APAE SFC	40hs
01	Coordenadora Pedagógica (Projeto)	APAE SFC	20hs
	Auxiliar Administrativo	Prefeitura de SFC	40horas
01	Assistente Administrativo	APAE SFC	40hs
02	Auxiliares Administrativos	APAE SFC	40hs
02	Assistentes Sociais	Prefeitura de SFC	30horas
03	Fonoaudiólogas	Prefeitura de SFC	30horas
01	Terapeuta Ocupacional	Prefeitura de SFC	30horas
01	Fisioterapeuta	Prefeitura de SFC	30hs
01	Fisioterapeuta	APAE SFC	20hs
05	Técnicos em Enfermagem	Prefeitura de SFC	20horas
01	Médico Pediatra	Prefeitura de SFC	30horas
01	Psicopedagoga	Prefeitura de SFC	40hs
01	Psicóloga	Prefeitura de SFC	30hs
01	Psicóloga	APAE SFC	20hs
01	Motorista	Prefeitura de SFC	40horas
18	Professores	Prefeitura de SFC	40horas
01	Professora de Informática	Prefeitura de SFC	20hs
01	Professora de Informática	APAE SFC	20hs
01	Inspetora de Seg. Alimentar	APAE SFC	20hs
02	Padeiros	Prefeitura de SFC	20hs
04	*Auxiliares de Serviços Gerais	Viverde	40horas
02	*Merendeiras	Brasil Nutrição	40hs
02	*Guardas	Gocil	20hs
02	*Vigias	Gocil	20hs

*Os funcionários das empresas são contratos pela Prefeitura de São Francisco do Conde

ANEXO V

Proteção Social na Área de Assistência Social

Por objetivos LOAS e SUAS	Serviços Prestados	Ações	Projeção de Atendimento	Qualitativo	Nº de Atendimentos
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência. Proteção a família.	Apoio Sócio Familiar às pessoas com deficiência.	Orientação para pais, familiares ou responsáveis de crianças e adolescentes com deficiência, quanto ao manejo, atividades e a observação de suas tarefas diárias.	1.000 atendimentos anuais a 20 famílias - 4 atendimentos mensais.	Relacionamento familiar mais fortalecido. Pais mais preparados para atender seus filhos no ambiente familiar. Melhora na qualidade de vida de ambos.	500 atendimentos 50 famílias.
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência. Proteção a família.	Apoio e reabilitação de pessoas com deficiência.	Visitas junto aos familiares para orientar quanto ao manejo com as pessoas com deficiência e aceitação das mesmas tanto pelas famílias, esclarecendo e apoiando sobre o filho idealizado e o filho recebido, quanto pelas sociedade como um todo.	150 atendimentos Anuais a 50 famílias.	Familiares de origem mais acolhedoras e com recursos próprios bem trabalhados para enfrentarem o processo de elaboração para aceitação do filho deficiente. Acompanhamento da Assistente Social através de visitas domiciliares de esclarecimentos, orientações e sustentação do tripé família/deficiente/escola.	136 atendimentos. 53 famílias.
Defesa de Direitos e Proteção à família.	Apoio sócio familiar às pessoas com deficiência.	Benefício de Prestação Continuada – BPC Garantia de 01	15 usuários encaminhados durante o ano.	Melhora nas condições gerais de vida, saúde, alimentação,	60 usuários.

		salário mínimo mensal.		tratamento, laser, segurança e proteção.	
Defesa de Direitos Proteção à família.	Apoio sócio familiar às pessoas com deficiência.	Encaminhamentos ao Conselho Tutelar, consultas médicas, e outros.	500 encaminhamentos anuais – 50 usuários.	Proteção à criança. Melhora nas condições de cuidados de saúde, diagnóstico mais preciso e tratamento adequado.	100 atendimentos. 50 usuários.
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência. Proteção à família.	Apoio sócio familiar às pessoas com deficiência.	Apresentar diagnóstico familiar, com a finalidade de conhecer a realidade social do usuário, bem como fornecer dados aos demais profissionais nas reuniões de equipe de saúde.	40 usuários atendidos durante o ano.	Avaliar os usuários e familiares através de entrevistas para seu ingresso na APAE.	14 usuários.
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência. Proteção à família.	Apoio e reabilitação de pessoas com deficiência.	Transporte Escolar	136 usuários Com 200 dias de atendimentos no ano.	Melhora na frequência dos alunos nos programas de atendimento da área clínica e pedagógica.	136 usuários.

ANEXO VI

Números de 2012

186 usuários atendidos (diretamente e indiretamente)

Cronograma Anual Centro de Educação Especial - CEE	
Data	Ações
Abril	
08	Início ano letivo
15	Início do Projeto Recreação: Uma experiência com a música.
18	Dia do livro: Ciranda de leitura.
19	Dia do índio: Atividade interna.
Maio	
10	Homenagem às mães.
Junho	
07	Culminância do projeto de música com SARAU e apresentações dos trabalhos desenvolvidos.
14 á 8/7	Recesso junino
Julho	
03 a 05	Planejamento interno com os Professores (integração CEE e CCP).
08	Início do Projeto Recreação: Uma experiência com poesia.
19	1º sessão simultânea de leitura.
Agosto	
02	2º Sessão simultânea de leitura.
09	Homenagem ao dia dos pais: Torneio e jogos de mesa.
11	Dia do Estudante: Gincana com todos os estudantes.
22	Dia do folclore concurso: Trava língua, provérbios, adivinhações.
23 a 30	APAE vai ás escolas projeto Hora do Lanche: Atividades internas e externas em comemoração a semana do excepcional.
Setembro	
06	Desfile interno
09	Início do projeto Recreação: Uma experiência com artes plásticas; Dia da árvore (atividade interna).

13	2º Sessão simultânea de leitura.
20	Planejamento com os Professores (integração CEE e CCP).
23	Semana do Trânsito (atividades internas e externas).
Outubro	
11	Festa do Dia das Crianças: Tema a escolher.
27	Aniversário da Organização.
Novembro	
01	Culminância do Projeto com exposição das obras de artes construídas e todas as atividades desenvolvidas.
04	Início do Projeto Recreação: Uma experiência com obras literárias, e teatro.
29	Desfile literário: As diferentes formas de leitura; Apresentação dos alunos na Feira Literária do município (SEDUC).
Dezembro	
6	Mundo da Imaginação culminância do projeto dramatização de algumas obras literárias trabalhadas.
13	Passeio a AABB (Associação Atlética do Banco do Brasil da cidade Santo Amaro).
18	Encerramento do ano letivo com os professores: Entrega de relatório e portfólios dos alunos.

Cronograma Anual Centro de Capacitação Profissional - CCP	
Data	Ações
Abril	
02 a 05	Planejamento interno com os professores.
08	Início do ano letivo.
Maio	
10	Homenagem ao dia das mães.
13a 31	Projeto Diferentes Profissões
17	Palestra sobre as profissões, com: Grupo SAMU.
22	Palestra sobre as profissões, com Professor de Artes Marciais.
Junho	
13	Apaerraiá do CCP.
14	2º palestra sobre as profissões , com: Grupo SAMU.

14 a 8/7	Recesso Junino
03 a 05	Planejamento interno com os professores (Integração CEE e CCP).
19	1º Sessão Simultânea de Leitura.
Agosto	
02	2º Sessão Simultânea de Leitura.
22	Comemoração do Folclore.
23 a 30	APAE vai às escolas - Projeto Hora do Lanche: Atividades internas e externas em comemoração a semana do excepcional.
Setembro	
13	3º Sessão Simultânea de Leitura.
06	Desfile Interno: Independência do Brasil.
20	Planejamento com os professores (Integração CEE e CCP).
Outubro	
20	Recital de Poesia.
25	Conferência da APAE.
27	Aniversário da Instituição
Novembro	
29	Desfile Literário – As diferentes formas de leitura; Apresentação dos alunos na Feira literária do município (SEDUC).
Dezembro	
12	Passeio para AABB (Associação Atlética do Banco do Brasil).
18	Encerramento do ano letivo com os professores (entrega de relatórios e portfólios dos alunos).

ANEXO VII

Proteção Social na área de saúde

Por objetivos LOAS e SUAS	Serviços Prestados	Ações	Projeção de Atendimento	Qualitativo	N° de atendimento
Habilitação e reabilitação de Pessoas com Deficiência	Atendimento à pessoas com deficiência	Atendimento fonoaudiólogo, que tem como objetivo, tanto o enfoque reabilitativo, como prevenção do desenvolvimento das potencialidades dos alunos na área da fala e linguagem.	100 usuários	Melhora nas condições da dicção, comunicação, mastigação, deglutição, respiração, sucção dos usuários beneficiados.	80 atendimentos 30 usuários
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência	Atendimento à pessoas com deficiência	Atendimento na área psicopedagógica, com avaliação dos usuários, a fim de realizar triagens, detectar deficiências intelectuais, emocionais e orgânicas, repassando dados sobre suas condições para os demais profissionais.	21 usuários	Melhora na qualidade de aprendizagem escolar dos usuários beneficiados.	21 atendimentos.
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência.	Atendimento à pessoas com deficiência.	Atendimentos terapeuta ocupacional, através de profissionais habilitados, com o objetivo de melhorar a	20 usuários.	Melhora nas condições físicas e motoras, proporcionand	100 Atendimentos. 20 usuários.

		capacidade física e motora em crianças, lesadas para adequado convívio familiar.		o aos usuários beneficiados evolução no aspecto do equilíbrio, motricidade, locomoção em todos aspectos de suas atividades diárias.	
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência.	Atendimento à pessoas com deficiência	Atendimento psicológico para promover a saúde mental dos alunos com deficiências, estimulando suas ações para um convívio de relacionamento saudável com os demais.	50 usuários.	Melhora na qualidade da vida e saúde mental dos usuários beneficiados, e na sua convivência em sociedade.	200 atendimentos; 50 usuários.
Habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência.	Atendimento à pessoas com deficiência.	Atendimento médico, pediátrico, para prevenção e tratamento de doenças, como também o encaminhamento a outras especialidades quando necessário.	152 usuários	Melhora do quadro clínico e saúde geral, proporcionando o desempenho positivo na rotina de atividades dos alunos deficientes.	500 atendimentos. 200 usuários.
Teste da orelhinha.			200 usuários.		100 exames realizados
Teste do pezinho.			500 usuários.		752 exames realizados.

Número de 2012

500 usuários atendidos

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO APRESENTADO À GESTORA

1 - Você possui alguma formação na área administrativa?

2 - Qual a sua formação atual?

3 - Você possui algum título de pós- graduação?

() Especialização () em andamento () concluído

() Mestrado () em andamento () concluído

() Doutorado () em andamento () concluído

() Pós –doutorado () em andamento () concluído

4 - Qual a sua atual situação no mercado de trabalho?

() Empregado com carteira assinada

() Empregado sem carteira assinada () Outros

5 - Qual o cargo que ocupa e as principais atividades desenvolvidas?

6 - Há quanto tempo aproximadamente encontra-se no seu atual emprego?

7 - O que você entende por gestão pública?

8 - Em que a mesma pode influenciar no andamento das ações realizadas?

9 - Você considera relevante a inserção de um gestor público na sua atual administração?

10 - Você considera sua equipe de trabalho capacitada para solucionarem os problemas existentes na instituição?

11 - Como você avalia a sua atual administração?

12 - Qual seria a missão, visão da Instituição?

13 - Você saberia informar em qual Lei está fundamentada as atividades da instituição?

14 - Indique o quanto seu trabalho se relaciona ou se relacionava com o curso de administração? De acordo ao código abaixo:

- 1 Diretamente relacionado.
- 2 Indiretamente relacionado.
- 3 Nada relacionado.

Estagio /trabalho durante a graduação.

Primeiro emprego após a conclusão do curso.

Emprego atual ou mais recente.

15 - Qual o setor do seu emprego

- () Estatais
- () Indústrias
- () Serviços
- () Comercio
- () Consultoria
- () Terceiro Setor
- () Órgãos Governamentais

16 - Qual o conhecimento, habilidade e atitude julga mais necessário para o administrador?

CONHECIMENTOS

- () Administração Estratégica.
- () Administração Financeira e Orçamento.
- () Administração de Pessoal (Equipe).
- () Métodos quantitativos e qualitativos.
- () Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento.

COMPETENCIAS

- () Elaborar e interpretar cenários.
- () Avaliar processos e resultados.
- () Identificar problemas, formular e implantar soluções.
- () Produzir e ser usuários de dados, informações e conhecimentos.
- () Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho.

HABILIDADES

- () Relacionamentos interpessoais.
- () Comunicação eficaz.
- () Liderança.
- () Criatividade e inovação.
- () Solucionar conflitos.

ATITUDES

- () Comprometimento.
- () Determinação persistência.
- () Abertura as mudanças.
- () Aprendizado contínuo.

PERGUNTAS AOS USUÁRIOS E FUNCIONÁRIOS

Usuários

- 1 - Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pela instituição?
- 2 - Você se sente satisfeito com os serviços prestados?
- 3 - Qual nota atribuiria a atual gestão?
- 4 - No que se refere ao deslocamento, e a localização da instituição pode-se dizer que é favorável diante da importância dos serviços oferecidos?
- 5 - Você se sente seguro com os atendimentos oferecidos?

Funcionários

- 1 - Como você avalia o ambiente organizacional na Instituição?
- 2 - Qual a sua função?
- 3 - Qual o seu nível de escolaridade?
- 4 - Qual a sua visão referente aos serviços prestados por esta Instituição?