

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS CURITIBA – SEDE CENTRAL
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE DESENHO INDUSTRIAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM DESIGN GRÁFICO

GUSTAVO STRESSER COSTA

**APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN
EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2018

GUSTAVO STRESSER COSTA

APLICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso Superior de Tecnologia em Design Gráfico do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial – DADIN – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo.

Orientadora: Profa. MSc. Isabela Mantovani Fontana

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO 081

Aplicação da gestão estratégica de Design em uma organização do Terceiro Setor

por

Gustavo Stresser Costa – 1501356

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no dia 27 de novembro de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de TECNÓLOGO EM DESIGN GRÁFICO, do Curso Superior de Tecnologia em Design Gráfico, do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O aluno foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo, que após deliberação, consideraram o trabalho aprovado.

Banca Examinadora: Profa. Eunice Liu (Dra.)
Avaliadora Indicada
DADIN – UTFPR

Profa. Claudia Bordin Rodrigues da Silva (MSc.)
Avaliadora Convidada
DADIN – UTFPR

Profa. Isabela Mantovani Fontana (MSc.)
Orientadora
DADIN – UTFPR

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

AGRADECIMENTOS

Aos amigos e à minha família, muito obrigado pela motivação, pelas injeções de ânimo e afeto e pelo carinho tão necessário para prosseguir na trajetória desafiadora desta pesquisa.

Obrigado à toda a equipe da Associação do Deficiente Motor pela prontidão e pela hospitalidade, e também por permitir que trilhem juntos novos rumos para a Escola Vivian Marçal.

Obrigado em especial à Helen e Geovani, que a partir de agora estão assumindo comigo a responsabilidade de comunicar a ADM para o mundo.

Obrigado à Profa. Maclóvia por ter me iniciado na ADM, em meados de 2016, na ocasião do projeto de extensão. A conclusão desta etapa nos mostra como é gratificante colher os frutos de dois anos de investigação e trabalho na Escola.

Obrigado ainda à Profa. Isabela pela acessibilidade, pelas orientações e por provocar em mim as inquietudes da pesquisa científica.

RESUMO

COSTA, Gustavo Stresser. Aplicação da Gestão Estratégica de Design em uma Organização Do Terceiro Setor. 2018. 115f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso Superior de Tecnologia em Design Gráfico, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Esta pesquisa pretende investigar possíveis contribuições do campo da Gestão de Design, sobretudo a nível estratégico, para processos de comunicação em uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos, a Associação do Deficiente Motor. Após a revisão da literatura pertinente aos temas Cultura e Identidade organizacional, Gestão de Design e Design Estratégico, aplicou-se um Estudo de Caso, a fim de investigar o contexto ambiental da organização. Seguidos os procedimentos metodológicos – protocolo, coleta e análise de dados e elaboração do relatório do estudo –, foram cruzados os conceitos da literatura com as evidências do caso. Discutiu-se, então, possíveis resoluções para demandas de comunicação e gestão no ambiente organizacional estudado. Como resultado, foram desenvolvidas representações gráficas de síntese, com o objetivo de compilar e tornar visível as ações de planejamento estratégico desenvolvidas no contexto da Associação.

Palavras-chave: Gestão do design. Design estratégico. Cultura organizacional. Organizações sem fins lucrativos. Organizações da sociedade civil.

RÉSUMÉ

COSTA, Gustavo Stresser. Application du Design Management Stratégique dans une Organisation du Troisième Secteur. 2018. 115f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso Superior de Tecnologia em Design Gráfico, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Cette recherche a pour objectif d'étudier les contributions possibles du domaine du Design Management, en particulier à son niveau stratégique, aux processus de communication auprès d'une organisation de la société civile à but non lucratif, l'Associação do Deficiente Motor. Après avoir examiné la littérature pertinente sur les sujets de la Culture et de l'Identité Organisationnelle, le Design Management et le Design Stratégique, une étude de cas a été appliquée pour étudier le contexte environnemental de l'organisation. Suivant les procédures méthodologiques - protocole, collecte et analyse des données et élaboration du rapport d'étude -, les concepts de la littérature ont été croisés avec les évidences du cas. Il a ensuite été débattu des solutions possibles aux demandes de communication et de gestion dans l'environnement organisationnel étudié. En conséquence, des représentations graphiques de synthèse ont été développées dans le but de compiler et de rendre visibles les actions de planification stratégique développées dans le contexte de l'Associação.

Mots-clés: Design Management. Design Stratégique. Organisations sans but lucratif.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	18
FIGURA 2 - ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL	23
FIGURA 3 - PRESSUPOSTOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.	24
FIGURA 4 - INTERSECÇÃO ENTRE AS FRENTES TEÓRICAS ABORDADAS.....	35
FIGURA 5 - CONEXÕES ENTRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN E DEMAIS ÁREAS DE GESTÃO	37
FIGURA 6 - ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	38
FIGURA 8 - MARCA, GESTÃO DA IMAGEM DA MARCA E GESTÃO DO VALOR DA MARCA	40
FIGURA 9 - BANNER INSTITUCIONAL DA ADM	45
FIGURA 10 - FOTOGRAFIA DO TERRENO CEDIDO EM 1980	47
FIGURA 11 - ESCOLA VIVIAN MARÇAL - SUBSEDE	47
FIGURA 12 - ORGANOGRAMA SETORIAL DA ESCOLA VIVIAN MARÇAL	52
FIGURA 13 – PRINCIPAIS MEIOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DA ADM	53
FIGURA 14 – MAPEAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DA ADM.....	60
FIGURA 15 – CADEIA DE INTERAÇÕES ENTRE A ADM E SEUS <i>STAKEHOLDERS</i>	62
FIGURA 16 – APANHADO DE ESBOÇOS DESENVOLVIDOS.....	64
FIGURA 17 – MAPA MENTAL DAS FRENTES DE TRABALHO DA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO	66
FIGURA 18 – PICTOGRAMAS PARA OS COMUNICADOS DA AGENDA ESCOLAR	68
FIGURA 19 – MODELOS DE OS COMUNICADOS PARA A AGENDA ESCOLAR	68
FIGURA 20 – PLANILHA DE DEMANDAS DA COMUNICAÇÃO DA ADM	69
FIGURA 21 – PEÇA DE ORIENTAÇÃO QUANTO AO ENVIO DE PEDIDOS	70
FIGURA 22 – <i>SLIDES</i> INICIAIS DA APRESENTAÇÃO UTILIZADA NOS GRUPOS FOCAIS	72
FIGURA 23 – APRESENTAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO	72
FIGURA 24 – APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE TRABALHO DA COMUNICAÇÃO.....	73
FIGURA 25 – PRANCHAS DE INTRODUÇÃO TEÓRICA	75
FIGURA 26 – MÓDULO: DIAGNOSTICANDO A ORGANIZAÇÃO	76
FIGURA 27 – PRANCHA: PERFIL DO USUÁRIO E SERVIÇOS.....	76
FIGURA 28 - PRANCHA: MAPEANDO AGENTES E INTERAÇÕES.....	77
FIGURA 29 - PRANCHA: MAPEANDO ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS.....	77
FIGURA 30 - MÓDULO: FORMULANDO A ESTRATÉGIA	78
FIGURA 31 - PRANCHA: ENTENDENDO AS DEMANDAS A PARTIR DOS AGENTES.....	78
FIGURA 32 - PRANCHA: ENTENDENDO AS DEMANDAS A PARTIR DAS ATIVIDADES	79
FIGURA 33 - MÓDULO: SELECIONANDO A ESTRATÉGIA	79
FIGURA 34 - PRANCHAS: ALOCANDO A ESTRATÉGIA NAS QUATRO FRENTES DE TRABALHO	80
FIGURA 35 - MÓDULO: IMPLEMENTANDO O A ESTRATÉGIA.....	81
FIGURA 36 - PRANCHA: ESTRUTURANDO O SISTEMA VISUAL	81
FIGURA 37 - PRANCHA: ESTABELECENDO FLUXOS.....	82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MODELO DE COMPETÊNCIAS EM DESIGN E HABILIDADES RELACIONADAS.....	31
QUADRO 2 - OS GERADORES DE NEGÓCIO DE DESIGN	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2. MÉTODO DE PESQUISA.....	17
2.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	17
2.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	17
2.3 ESTUDO DE CASO.....	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
3.1.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	21
3.2 GESTÃO DE DESIGN	26
3.2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DE DESIGN	26
3.2.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS	28
3.2.3 O GESTOR DE DESIGN	30
3.2.4 NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN	32
3.3 DESIGN ESTRATÉGICO SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL.....	35
3.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
4 ESTUDO DE CASO: ASSOCIAÇÃO DO DEFICIENTE MOTOR	41
4.1 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO: ADM.....	41
4.1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	43
4.1.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	43
4.2 RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO: ADM.....	43
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS, MISSÃO E VISÃO DA ADM.....	43
4.2.2 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO	45
4.2.3 CARACTERIZAÇÃO DO USUÁRIO E DOS SERVIÇOS.....	48
4.2.4 ORGANOGRAMA GERAL E ATUAL CONTEXTO ADMINISTRATIVO.....	50
4.2.5 RECURSOS FINANCEIROS	53
4.2.6 PARCERIAS E RELACIONAMENTOS.....	55
4.2.7 COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA.....	57
5. DISCUSSÃO.....	59
5.1 FORMULANDO A ESTRATÉGIA	60
5.2 SELECIONANDO A ESTRATÉGIA	65
5.3 IMPLEMENTANDO A ESTRATÉGIA.....	71
6. RESULTADOS	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
APÊNDICE A.....	89
APÊNDICE B.....	94
APÊNDICE C.....	103
APÊNDICE D.....	108
APÊNDICE E.....	112
ANEXO A.....	114

1 INTRODUÇÃO

Diversos autores reforçam a necessidade de repensar as práticas na atuação profissional do designer frente aos cenários contemporâneos. Faz-se necessária uma transformação na postura desses profissionais visando uma agenda pautada no trabalho em rede, assumindo o papel de provedor do processo de inovação a nível estratégico (MANZINI, 2004; CELASCHI e VERGANTI apud FREIRE, 2014). Assim, a gestão da complexidade e a busca de novas perspectivas para responder as necessidades da sociedade contemporânea são tônicas do projeto de design na atualidade (KRUCKEN, 2008).

Estas considerações sinalizam os desafios e as oportunidades do design com vistas à inovação social, baseando-se em processos por meio dos quais o designer trabalha como facilitador em equipes compostas por uma variedade de profissionais e de pessoas interessadas no processo - destinatários, entes públicos e privados, comunidades, produtores, prestadores de serviço etc. Assim entendido, o papel do designer frente à inovação social é de catalisar os processos, habilitar conversas e estimular a participação sistêmica dos atores envolvidos. (NIEMEYER, 2017; ZURLO, 2012).

Martins (2004, p. 256) destaca a inserção e o posicionamento do design em processos organizacionais apontando que “os rumos que o design vem tomando na sua evolução histórica vêm colocando-o numa posição em que faça parte do universo das organizações, vivenciando seus problemas, mercados, projetos e estratégias”.

Roda e Krucken (2004, p. 7) vêm ao encontro dessa colocação ao afirmarem:

“Uma visão sistêmica e integrada da atuação do designer nas organizações é fundamental para a coordenação das atividades e das visões estratégicas que mantêm a organização competitiva a curto, médio e longo prazos. Desta forma o designer pode desempenhar papel fundamental na ‘criação de sinergia organizacional’”.

Considerando apontamentos de alguns dos principais autores das áreas de Gestão de Design e design estratégico, como Mozota (2002), Best (2011), DMI (2018), Krucken (2008), e Zurlo (2012), pode-se concluir que a agenda

contemporânea do design transcende a criação de peças gráficas e produtos como elementos isolados, consolidando-se como um processo de gestão.

Para Mozota (2011), a Gestão de Design envolve mais do que a realização de tarefas administrativas rotineiras: “A característica diferenciadora da Gestão de Design é seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa” (MOZOTA, 2011, p. 95).

No contexto de organizações de direito público e da sociedade civil, como aponta Ambrosio (2013), a presença da Gestão de Design é menos evidente, ainda que o planejamento estratégico seja tão imprescindível para esses ambientes quanto para empresas e organizações de direito privado em geral.

Tendo em vista essa problemática, cabe perguntarmos: de que forma o design pode concentrar ações no campo da gestão estratégica em benefício de organizações da sociedade civil? Ainda, quais métodos e ferramentas da Gestão de Design podem auxiliar para o desenvolvimento organizacional em instituições sem fins lucrativos?

Para traçar resposta à tais questões, esta pesquisa pretende investigar possíveis contribuições do campo da Gestão de Design para os processos decorrentes em uma organização da sociedade civil (OSC) atuante em Curitiba, a Associação do Deficiente Motor – ADM.

1.1 OBJETIVO GERAL

Investigar, aplicar e sintetizar conceitos de Gestão de Design a nível estratégico no âmbito de uma organização da sociedade civil, especificamente, a Associação do Deficiente Motor.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar, compreender e descrever conceitos de Gestão de Design e de design estratégico;
- Analisar, através de Estudo de Caso, o contexto do ambiente investigado (organização da sociedade civil, especificamente, escola filantrópica de educação especial);
- Realizar o cruzamento entre conceitos da literatura e evidências do caso, com a intenção de formular ações de gestão e aplicá-las no ambiente estudado;
- Sintetizar graficamente os resultados obtidos pela pesquisa, fornecendo um apanhado visual que contemple tal síntese.

1.2 JUSTIFICATIVA

Moraes (2011, p.36) considera o design como disciplina alternativa para a compreensão e gestão da complexidade contemporânea “pelo seu caráter holístico, transversal e dinâmico”. Para o autor, quando assume cenários complexos como tema em processos de discussão social, o design destaca-se na construção de visões compartilhadas sobre futuros possíveis e sustentáveis.

Nesse sentido, o design transcende a oferta de produtos ou serviços singulares na medida em que considera como um todo sistêmico os valores dos grupos sociais, as estruturas das organizações, as diferenças dos contextos socioculturais, o potencial das tecnologias e das redes, os efeitos de sentido desejados e a comunicação de processos e de resultados (BENTZ & FRANZATO, 2016). As competências técnicas de design transformam-se assim em uma plataforma transdisciplinar que sustenta a convergência de demais atores que integram uma produtiva rede de colaboração.

Ao encontro dessas prerrogativas, Frascara (2000) enfatiza a necessidade que o designer tem de repensar seu papel para que haja um fortalecimento da importância da profissão para a sociedade. O autor afirma que

“Os designers devem reconhecer as situações sociais em que trabalham e às quais contribuem, e tomar posições conscientes para definir o futuro da profissão. Para que isso se suceda, deverão de certo

modo modificar seu papel, desenvolver novas ferramentas, integrar-se em grupos interdisciplinares, iniciar projetos e atividades, gerar nova formação e disseminá-la. Esse processo estenderá a base de conhecimentos da profissão e permitirá que mais designers se ocupem de projetos socialmente importantes. Como resultado pode-se esperar um reforço da importância da profissão para a sociedade, uma abertura de novas oportunidades de emprego e maior valor percebido da profissão” (FRASCARA, 2000, p. 28, tradução livre do autor).

Bonsiepe (1997, p. 22) acredita que “o acesso ao potencial do design depende de uma mudança do que se entende pela gestão” (BONSIEPE, 1997, p.22). Essa perspectiva aproxima-se do campo da Gestão de Design, cujas áreas de competência, segundo Best (2011, p. 24-25), envolvem a gestão, a organização, a decisão e a facilitação, desempenhando um papel transformador e de mudança nas organizações.

Para Cautela (2015, p. 137), o gestor de design “age como diretor-integrador de diversas contribuições por meio de sua capacidade de representação habilitando o compartilhamento de ideias e cenários sobre a base de um conhecimento visualizado” A criação do valor do design é apreciada pela observação holística dos impactos da Gestão de Design em processos como a mudança na cultura da organização, a melhoria de processos de tomada de decisão e gestão da inovação, a circulação de informações, o relacionamento entre funcionários e, de maneira global, o papel do design na qualidade total (MOZOTA, 2011).

No entanto, como aponta Ambrosio (2013), ainda há consideráveis dificuldades na implementação e na prática da Gestão de Design em instituições de direito público no Brasil. A autora acredita que a disciplina ainda é pouco conhecida entre organizações públicas, em contraste com sua tradição no contexto privado, entre empresas e indústrias. Nas organizações da sociedade civil, a Gestão de Design tende a ser inserida somente a nível operacional, restringindo a reflexão sobre as estratégias que deveriam ser adotadas para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional.

Um artigo¹ publicado em 2014 na Gazeta do Povo (Anexo A) reflete que as escolas de educação especial de Curitiba desempenham com todo o esforço possível seus trabalhos visando um objetivo comum e bastante claro, o

¹ AMORIM, Alexandre S. de. **Gestão: a realidade da educação especial**. Gazeta do Povo, Curitiba, 25 mar 2014. Educação e Mídia. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/educacao-e-midia/gestao-a-realidade-da-educacao-especial/> Acesso em 12 ago 2018.

desenvolvimento e a formação do aluno com deficiência, em diferentes graus de especificidades. Para tanto, essas instituições procuram manter profissionais capacitados, estrutura física adequada e recursos didáticos atualizados. Entretanto, como sugere o artigo, “há muito tempo, elas se esqueceram de um fator de sucesso que não está dentro da sala de aula: a gestão”. Do ponto de vista do autor, a solução para os problemas estruturais desses ambientes parte do princípio do apoio e do desenvolvimento da gestão, aspecto fundamental à vida das escolas de educação especial.

Frente a essa conjectura, é possível evidenciar a relevância social de pesquisas e iniciativas que promovam a ampliação na perspectiva da atuação profissional do designer, compreendendo-o como gestor, capaz de ajudar comunidades e projetar em conjunto seu futuro. Assim, esse profissional assume um importante papel no desenvolvimento dos cenários sociais, especialmente no contexto de organizações filantrópicas.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi organizado da seguinte forma: no capítulo 1 encontra-se a introdução, a formulação do problema, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Descreve-se o método usado, Estudo de Caso, e suas etapas especificadas: a revisão da literatura, o protocolo preliminar, a coleta de dados e o relatório de estudo.

No Capítulo 3 encontra-se a fundamentação teórica, concebida em três partes principais: (2.1) Cultura Organizacional – compreendendo seus aspectos e conceitos; (2.2) Gestão de Design – trazendo as dimensões históricas e conceituais, aplicações e níveis de inserção; e (2.3) Design Estratégico sob a Perspectiva Gerencial – apontamentos emergentes da intersecção das duas frentes teóricas anteriores.

O Capítulo 4 trata do Estudo de Caso aplicado. É apresentada a organização examinada e os dados coletados em campo. O relatório, decorrente

da análise dos dados, está dividido em subcapítulos, tendo por objetivo apresentar um estado da arte da organização.

O Capítulo 5 destina-se às discussões geradas do cruzamento entre a literatura revisada e o estudo de caso. Neste capítulo, são relatadas as ações de planejamento estratégico desenvolvidas no ambiente da organização estudada.

No Capítulo 6, são apresentados os resultados obtidos. Explica-se a apresentação desenvolvida, que contém representações gráficas das ações de planejamento desenvolvidas.

Por fim, apresentam-se as conclusões obtidas com a realização do trabalho. Ainda, é desejado propor modificações e pistas de reflexão para pesquisas futuras no escopo dos temas abordados.

2. MÉTODO DE PESQUISA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo, serão descritas as peculiaridades do método adotado e as características dos instrumentos de pesquisa.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a presente pesquisa é bibliográfica, documental, empregando o método do Estudo de Caso, descrito a seguir. Quanto à natureza, classifica-se como pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática, de modo a solucionar problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que visa prover conhecimentos sobre o tema ou problema apresentado. Entre os objetivos de pesquisas de caráter exploratório, estão, segundo Yin (2001), a familiarização do pesquisador com o fenômeno, a formulação de um problema para investigação mais exata e a criação de pressupostos.

A pesquisa classifica-se dentro de uma abordagem qualitativa na medida em que se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

2.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Os procedimentos de pesquisa no âmbito do Estudo de Caso consistem em um primeiro momento na revisão da literatura, que se encontra no capítulo 3 desta pesquisa. No protocolo de estudo de caso, levantam-se as questões do estudo, baseados na bibliografia consultada, e os procedimentos iniciais que estruturam a coleta de dados, que é a pesquisa de campo propriamente dita. Os instrumentos de coleta de dados consistem na revisão documental e na observação direta participante (quando o pesquisador atua como participante individual no contexto investigado), através de entrevistas e de observações in loco. Após a coleta, a partir da análise dos dados, será desenvolvido o relatório

do estudo. A Figura 1, a seguir, sintetiza os procedimentos da pesquisa no âmbito do Estudo de Caso.

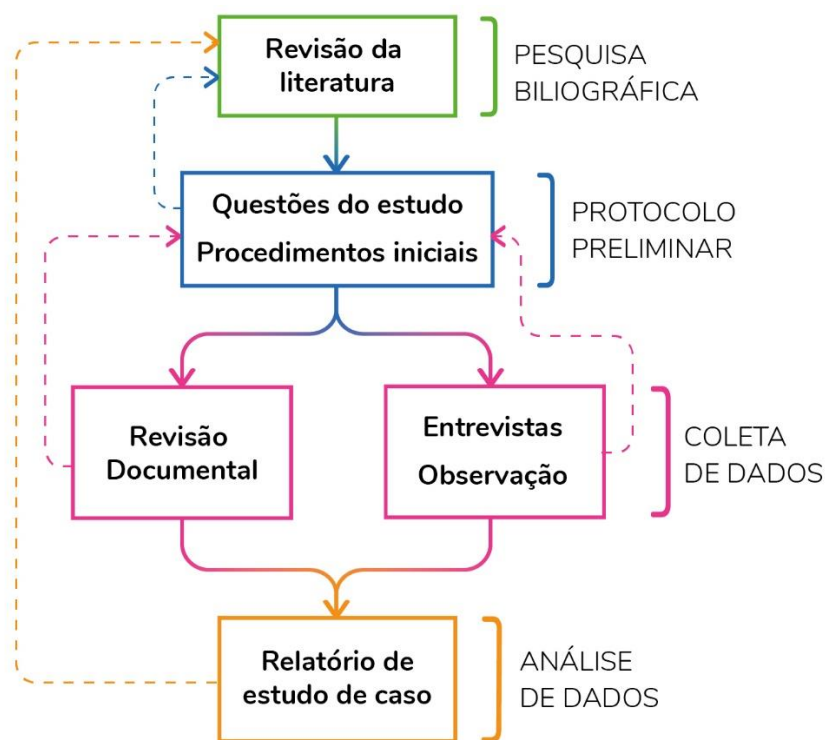


Figura 1 - Etapas do estudo de caso

Fonte: Autor (2018)

Após a explanação do relatório, se dará o cruzamento das evidências ambientais com os construtos fornecidos pela literatura revisada. Desse modo, poderá se chegar à discussão da pesquisa, na qual se aplicará os conceitos de Gestão de Design no ambiente da ADM, evidenciada pelos resultados.

2.3 ESTUDO DE CASO

O método escolhido é o estudo de caso, apoiando-se nas propostas metodológicas de Yin (2001), Gil (2002) e Godoy (2006). Goode e Hatt¹⁸ (apud GODOY, 2006, p. 118) descrevem o Estudo de Caso como um “método de olhar a realidade social”, o qual utiliza um conjunto de técnicas de pesquisas usuais

¹⁸ GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 2ª ed. São Paulo: Nacional. 1968.

nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais e a coleta de histórias de vida.

Utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa em muitas situações, nas quais se incluem estudos organizacionais e gerenciais, como aponta Yin (2001). O mesmo autor acrescenta que “o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

Cabe ressaltar ainda que, quando o pesquisador-autor faz parte do contexto da organização pesquisada (situação na qual o autor se encontra), são necessários cuidados redobrados a fim de evitar contaminações na análise e interpretações feitas de forma errônea e sombreada, evidenciando assim o caráter científico, o qual tem como objetivo desvendar um problema específico e restrito daquela instituição (GODOY, 2006).

Para Yin (2001), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita, principalmente, a partir de seis fontes de evidência, que podem ser combinadas de diferentes formas. São elas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Gil (2002) acrescenta que os resultados no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas desses diferentes procedimentos. Para este estudo, optou-se como instrumentos de coleta de dados a análise documental, a entrevista e a observação participante.

A busca sistematizada por documentos relevantes é importante em qualquer planejamento para a coleta de dados. Assim, a análise documental torna-se essencial para o estudo de caso, principalmente por corroborar evidências oriundas de outras fontes, como a verificação de dados que podem ter sido mencionados nas entrevistas (YIN, 2001).

A entrevista, por seu turno, constitui uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, uma vez que permite uma interação social com o entrevistado, favorecendo a obtenção de informações a respeito de seus saberes, crenças e aspirações (GIL, 2002).

A abordagem utilizada nesta pesquisa se enquadra como entrevista semiestruturada, modalidade adequada, segundo Godoy (2006), quando o pesquisador deseja apreender a compreensão de mundo do entrevistado e a complexidade do assunto investigado. Na entrevista semiestruturada, um guia de tópicos fornece as diretrizes para formular as questões a serem aplicadas. À

medida em que as entrevistas vão sendo realizadas, o roteiro pode ser aperfeiçoado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados.

A observação, do mesmo modo, tem um papel primordial no estudo de caso qualitativo (GODOY, 2006). Baseando-se em um roteiro de observação, o pesquisador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam à pesquisa, incluindo observações feitas por ocasião do reconhecimento do local e observações de reuniões. Na observação-participante, o pesquisador deixa de ser simplesmente espectador e passa a assumir funções dentro do caso e participar dos eventos que estão sendo estudados. Essas funções podem variar de interações sociais informais a atividades funcionais específicas (YIN, 2001; GODOY, 2006).

Segundo Margolin & Margolin (2004), a observação participante possibilita o ingresso de designers em ambientes sociais, tanto como parte de um grupo multidisciplinar ou individualmente, para observar e documentar as necessidades sociais que podem ser atendidas com a intervenção do design.

Após a revisão da literatura e a definição da unidade-caso, recomenda-se a elaboração do protocolo, que "se constitui no documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação" (GIL, 2002, p. 140).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É interessante para a fundamentação teórica desta pesquisa reunir diferentes abordagens ao design, privilegiando seu entendimento enquanto ato criativo, processo e método, com a finalidade de alcançar uma maturidade científica que possa embasar a inserção da Gestão de Design na organização estudada.

Nesse sentido, privilegia-se a revisão da literatura que aborda os temas:

- I. Cultura Organizacional – Conceituação dos aspectos componentes da cultura de uma organização, considerando os pontos-chave para a mudança e o desenvolvimento organizacional. São examinados os autores Chiavenato (2003); Mintzberg (2007) e Robbins (2002).
- II. Gestão de Design e Design Estratégico– Compreensão de métodos, ferramentas, táticas, atributos e níveis de inserção. Para tanto, são examinados Mozota (2011); Best (2011); Moraes (2010); citando ainda Roda & Krucken (2004); Zurlo (2010) e Ambrosio (2013).

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Conceitos e Características

Para Chiavenato (2003, p. 444), cultura organizacional é o “conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. ”A cultura organizacional atua, em primeiro lugar, na definição das fronteiras das organizações, distinguindo umas das outras. Segundo, possui um papel fundamental na adequação do senso de identidade aos membros da organização, assegurando comprometimento dos indivíduos com a entidade social maior para além de interesses pessoais. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta

as atitudes dos membros da organização (ROBBINS, 2002; AMBROSIO, 2013; CHIAVENATO, 2003).

Para Robbins (2002), a perspectiva que enxerga as organizações como culturas – nas quais existe um sistema de convicções compartilhadas pelos membros do grupo – é um fenômeno relativamente recente. Segundo o mesmo autor, até a década de 1980, as organizações foram entendidas quase sempre a partir de uma forma racional e pragmática de coordenar grupos de pessoas, possuindo relações verticais e níveis de autoridade lineares. É interessante observar, contudo, que a abordagem da cultura como uma variável que afeta as atitudes e o comportamento dos membros da organização remonta há mais de 60 anos, a partir da noção de institucionalização.

O processo da institucionalização garante às organizações uma independência de seus fundadores ou de qualquer um de seus membros, além de agregar valores independentes dos bens e serviços que produz. Quando uma organização assume permanência institucional, os padrões de comportamento tornam-se auto-evidenciados para seus membros. Esse fenômeno tende a produzir, então, uma mesma visão em torno dos valores considerados ideais para aquela organização. Dessa forma, compreender em que consiste e como se consolida a cultura organizacional pode melhorar a capacidade de prever o comportamento dos indivíduos no trabalho (ROBBINS, 2002; FERRAZ, ALBERTO, 2007).

Chiavenato (2003) aproxima a compreensão de cultura organizacional a um iceberg, entendendo-a como um sistema composto de aspectos formais e abertos, que são componentes observáveis; e aspectos informais e ocultos, que são componentes invisíveis, como vê-se a seguir (figura 2):



Figura 2 - Iceberg da Cultura Organizacional
 Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2003, p. 374.

O conceito de desenvolvimento organizacional está relacionado com a capacidade adaptativa da organização à mudança que ocorre no ambiente. Para Chiavenato (2003), essa capacidade de adaptação à mudança está relacionada com a orientação sistêmica; o reconhecimento dos agentes de mudança que estão inseridos na organização; o desenvolvimento da comunicação e articulação entre equipes distintas; o foco na organização como um todo e a transmissão da missão e visão da organização para o plano de trabalho de todos os agentes. Os pressupostos do desenvolvimento organizacional são sintetizados na figura 3, a seguir:

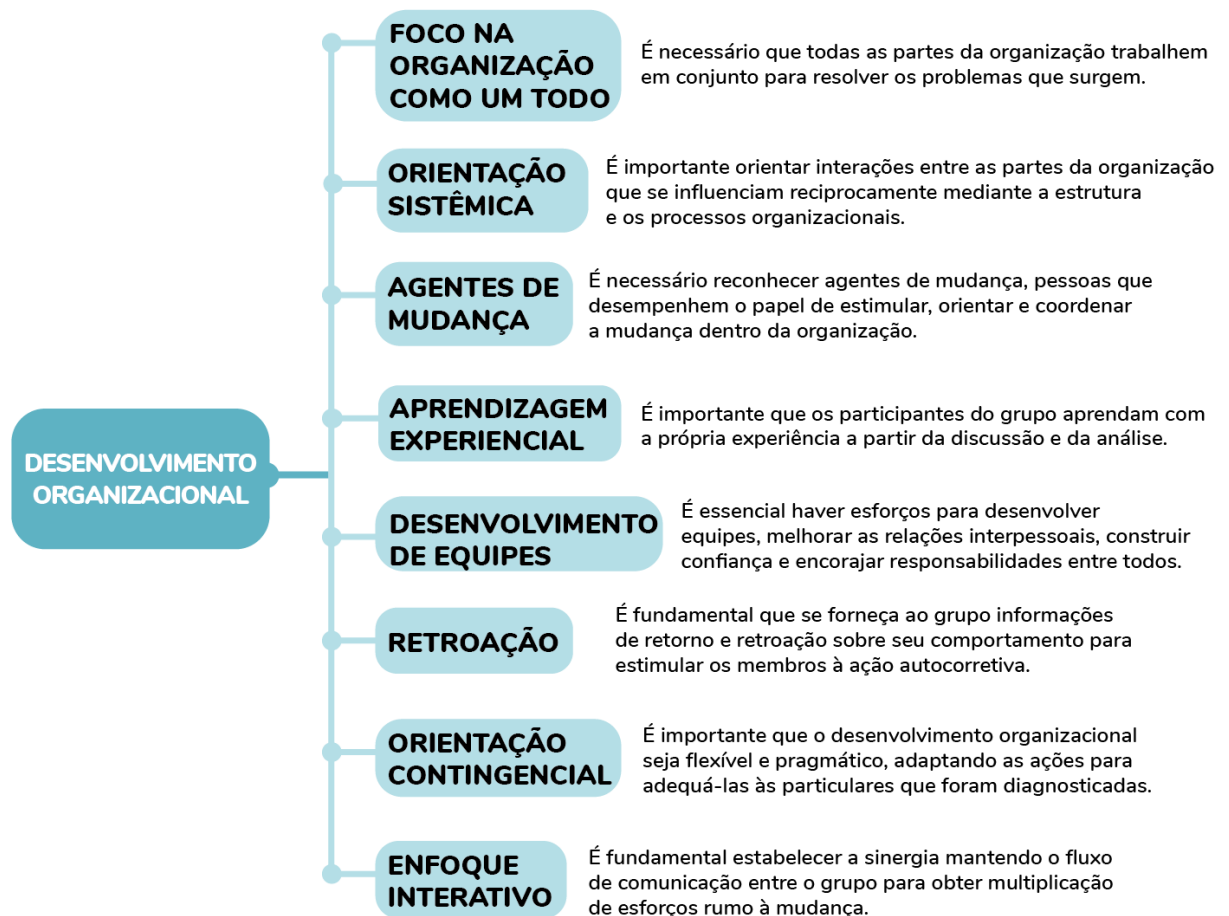


Figura 3 - Pressupostos do desenvolvimento organizacional.
 Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2003, p. 383

Chiavenato (2003, p. 374) afirma também que que “adaptação, renovação e revitalização significam mudança”. A mudança na cultura organizacional suscita das organizações capacidades características do campo da inovação, como:

- (i) adaptabilidade e flexibilidade frente às exigências mutáveis do meio ambiente;
- (ii) senso de identidade, ou seja, o conhecimento do passado e do presente da organização e o compartilhamento dos objetivos organizacionais por todos os participantes;
- (iii) perspectiva exata do meio ambiente, em outras palavras, a percepção realista e a capacidade de investigar e compreender o meio ambiente; e
- (iv) integração entre os participantes, para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado (CHIAVENATO, 2003).

A maior disfunção – consequência negativa – da cultura organizacional é a de criar barreiras à mudança (FRANCESCO & GOLD³ apud MAMEDE, 2004). O processo de mudança, segundo Lewin⁴ (apud CHIAVENATO, 2003) ocorre em um campo dinâmico de forças que atua em vários sentidos. Na organização, há uma balança dinâmica de forças positivas que apoiam e suportam a mudança e de forças negativas que restringem e resistem à mudança. Esse sistema funciona num estado de relativo equilíbrio que é rompido a cada vez em que se introduz alguma tentativa de mudança, fazendo emergir no processo pressões positivas (forças impulsionadoras) e negativas (forças restritivas) criando um momento de forças.

Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na mudança a fim de se remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivar as forças impulsionadoras. Assim, a mudança ocorre quando as forças impulsionadoras e favoráveis são maiores do que as forças restritivas e impeditivas (CHIAVENATO, 2003). Para Schein (apud AMBROSIO, 2013), o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização.

Diante das conjecturas, é possível perceber a relevância de se investigar e monitorar a cultura das organizações. Os valores compartilhados em uma cultura auto-evidenciada fazem com que todos os atores caminhem para uma mesma direção, o que garante o desenvolvimento organizacional e a orientação sistêmica.

Robbins (2002) afirma que histórias, rituais, símbolos e linguagens que permeiam o ambiente organizacional são fatores preponderantes no processo de transmissão e difusão da cultura. Nesse ponto, pode-se compreender que a cultura organizacional se aproxima da Gestão de Design, uma vez que ambos os temas discursam sobre o senso de identidade; os signos e ritos e os processos relacionais de uma organização (RODA & KRUCKEN, 2004; ZURLO).

Ademais, torna-se fundamental para a Gestão de Design a manutenção da cultura organizacional, no sentido de buscar estabelecer relações de

³ Francesco, A; Gold, B.A. **International Organizational Behavior** – Text, Readings, Cases, and Skills. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

⁴ Kurt, Lewin. **Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science, Human Relations.** n. 1, p. 5-4. 1947.

confiança e comprometimento entre os agentes da organização, além de conduzi-los segundo as estratégias adotadas pela organização (MOZOTA, 2011; BEST, 2011).

Dando continuidade à investigação teórica, a pesquisa trará a seguir a posição de determinados autores quanto ao que se compreende por Gestão de Design.

3.2 GESTÃO DE DESIGN

A essência deste item é apresentar os apontamentos dos teóricos estudados acerca do tema Gestão de Design. Os sub-itens apresentados são: histórico da Gestão de Design, definições e conceitos da Gestão de Design, o Gestor de Design e níveis da Gestão de Design.

3.2.1 Histórico da Gestão de Design

As origens da Gestão de Design remontam aos anos 60, na Inglaterra. Em 1966, Michel Farr, responsável pela *Michael Farr (Design Integration) Ltd.*, empresa de consultoria em design sediada em Londres, é o primeiro a traduzir a problemática da gestão do design para a literatura (SOUSA, 2012).

Mediante o contexto profissional do design naquela década, Farr revela, ainda de forma embrionária, uma perspectiva visionária que reconhece o advento de uma função: o gerente de design, cuja missão era garantir a execução uniforme dos projetos e manter boas comunicações entre a agência e o cliente. Dentro do escopo que definiu, Farr pretendia evidenciar a participação concreta do gestor de design como um elemento integrador do design nos serviços de coordenação de uma determinada equipe corporativa. (MOZOTA, 2011; SOUSA, 2012)

É, então, na Inglaterra que surge a consciência do papel essencial que o designer pode exercer sobre a economia e a indústria, segundo Hetzel⁴ (apud MOZOTA, 2011), principalmente a partir das ações conjuntas do *London's Royal College of Arts* e do Departamento de Gestão de Design da *London Business School*, dirigido por Peter Gorb.

Por sua vez, Gorb, tido de certa forma como o primeiro professor da disciplina de Gestão de Design (SOUSA, 2012), foca a sua análise no design enquanto processo contínuo nas organizações. O autor alega que para que haja uma correta utilização do design por parte da organização, cabe ao gestor a capacidade de valorizar os contributos do design e torná-los visíveis na sua metodologia; assim como caberá ao designer adequar-se à linguagem do mundo da gestão para inteirar o design nesse contexto como um exercício multidisciplinar (GORB⁵ apud SOUSA, 2012). Gorb é inovador em seu discurso ao preconizar as funções de um gestor de design enquanto gestor e enquanto designer, tendo concentrado seu trabalho em questões que transitam entre as duas agendas, a gestão e o design.

Em 1975, surge o *Design Management Institute* (DMI), fundado por William Bill Hannon no *Massachusetts College of Art*, em Boston. Sob a gestão de Earl Powel, o Instituto assume um papel de primeiro plano no panorama internacional da Gestão de Design (ZURLO, 2012). O DMI tem como objetivo a promoção da interação entre gerentes de design, gerentes de organizações, legisladores e acadêmicos a fim de relevar a importância econômica e social da Gestão de Design (DMI, 2018).

A Gestão de Design está diretamente relacionada ao processo histórico de transição de um modelo administrativo/hierárquico fundamentado no Taylorismo para um modelo mais informal, flexível e plano a nível organizacional. Os designers passaram a se sentir à vontade com esse novo modelo, pautado na iniciativa individual, na independência e na tomada de riscos (MOZOTA, 2011).

Essa transformação na abordagem à gestão suscitou uma demanda por gestão interna do design, uma vez que não se trata mais de um processo de dar

⁴ HETZEL, Patrick. **Pour renouveler les processus d'innovation em entreprises**. In: revue Française du Marketing, n. 151, vol. 1, p. 19-35. 1995.

⁵ GORB, Peter. **Design management – papers from the London Business School**. Londres: Architecture Design and Technology Press, 1990.

forma visível e palpável a uma determinada estratégia de marketing para a criação de produtos ou serviços, mas sim de subsidiar a mudança comportamental e a visão corporativa das organizações.

3.2.2 - Definições e Conceitos

Um artigo publicado em 1998 no *Design Management Journal*⁶ trazia dezoito diferentes pontos de vista sobre as características e as capacidades operacionais da Gestão de Design. Dentre os diferentes autores que colaboraram no artigo, alguns declinavam a investigação sobre aspectos operacionais; outros, tendiam sobre as exigências de identidade e imagem da organização; outros ainda, sobre estratégias de negócio e os modelos de valor. Uma miscelânea de visões, todas legítimas e evidenciadas na agenda do gestor de design. Assim entendido, é possível alegar que não existe apenas uma forma de GD, mas diferentes declinações que dependem de fatores de diferentes naturezas. Todavia, apesar da diversidade dessas visões, uma certeza foi compartilhada por todas elas: o design é, definitivamente, um recurso estratégico para a organização (ZURLO, 2012).

Por conseguinte, Zurlo (2012) acrescenta que “é na relação complexa entre cultura de projeto e cultura organizacional que reside a chave de leitura e a possibilidade de organizar esse conjunto de visões” (ZURLO, 2012, p. 19. Tradução livre).

Segundo o *Design Management Institute – DMI* (2018), a Gestão de Design engloba os processos contínuos, as decisões de negócios e as estratégias que permitem a inovação e a criação de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhoram nossa qualidade de vida e proporcionam sucesso organizacional.

“Em um nível mais profundo, a Gestão de Design busca vincular o design, a inovação, a tecnologia, o gerenciamento e os clientes para fornecer vantagem competitiva por meio de três fatores essenciais: econômicos, socioculturais e ambientais. O escopo da Gestão de Design abrange desde o gerenciamento tático de funções de design corporativo e agências de design, incluindo operações de projeto, equipe, métodos e processos até a defesa estratégica do design em

⁶ DMI. **18 Views on the Definition of Design Management.** Design Management Journal. 1998, p. 14-19.

toda a organização como um diferenciador chave e impulsionador do sucesso organizacional” (DMI, 2018).

Avedaño (2003) define Gestão de Design como o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design que podem ser desenvolvidas no âmbito da organização, através da interação dos processos de design com todos os setores organizacionais.

Best (2011) destaca que “a gestão de Design, por sua própria natureza de agregar diferentes disciplinas, profissões e *stakeholders*, tende a ter uma visão holística de como facilitar e fornecer a melhor solução possível para todas as partes envolvidas” (BEST, 2011, p. 25).

Para a mesma autora, um dos aspectos mais valiosos da GD enquanto abordagem é a de fornecer uma estrutura para novos processos a serem implicitamente integrados em abordagens e metodologias já existentes. Quando a especialidade em design é envolvida como um processo de solução de problemas, o 'problema' em questão torna-se também uma 'oportunidade' para redefinir o problema em si e, se for identificado como uma necessidade, propor uma nova abordagem ou envolver diferentes partes interessadas na busca de uma solução (BEST, 2011).

Essa abordagem gerencial para com o design possibilita, segundo Best (2011), o desenvolvimento estratégico de processos que: (i) visam agregar e criar valor (em termos de experiência do usuário, lucro financeiro, valor da marca); (ii) são inclusivos e geram máximo benefício a todos os *stakeholders* envolvidos (do patrocinador ao usuário final); e finalmente (iii) contribuem positivamente, minimizando impactos negativos (danos ambientais ou desengajamento social) para a sustentabilidade dos cenários futuros.

Para Mozota (2011), a Gestão de Design está interessada no lugar ocupado pelo design em uma organização, na identificação de disciplinas específicas de design que são relevantes para a resolução de importantes questões de gestão e no treinamento de gerentes no uso eficiente do design. (MOZOTA, 2011, p. 93)

A partir dessa definição, pode-se compreender o design concomitantemente como meio – ao atuar na resolução de problemas de gestão – e como fim – quando colocado a serviço de objetivos corporativos. A Gestão de Design é uma gestão de ativos, que agrega valor; e uma gestão de atitudes,

que corrobora com a revisão dos modelos mentais da empresa (MOZOTA, 2011).

3.2.3 O Gestor de Design

Conforme Best (2011) aponta, o perfil de liderança é importante para a GD pois com ele pretende-se explicar, inspirar, persuadir e demonstrar como o design pode contribuir positivamente para a organização. Zurlo (2012) acrescenta que a razão desta qualidade deve ser associada ao caráter multidisciplinar e iterativo do design, envolvendo a coordenação e condução de vários especialistas.

Para Avedaño (2010, p.23), o gestor de design:

“Vai além do projeto em si, trabalha pensando na filosofia da organização junto com a solução projetual, observando os diversos valores que são inseridos no projeto, trabalha a questão da fidelização da marca (branding) como o grande desafio do seu ofício, trabalha pensando na experiência do consumidor como último e importantíssimo componente de fator de percepção da solução.”
(AVEDAÑO, 2010, p. 23)

Minuzzi et al (2003) considera que por meio da compreensão do universo gerencial, o designer pode desempenhar a tarefa de coordenador, reunindo e organizando os recursos materiais, as competências e os conhecimentos subjetivos de vários indivíduos, na construção do produto/serviço, que deve ser o objetivo comum de todos os colaboradores do processo organizacional.

Para Lombardi⁷ (apud MINUZZI et al, 2003), o gestor de Design deve agir como um intérprete ou facilitador entre os campos da gestão e do Design, articulando os benefícios e desafios de cada área, em função dos objetivos propostos. Para isso, deve ter boas habilidades comunicativas, tanto verbais quanto escritas, deve saber conduzir o trabalho em equipe, necessita ter conhecimento básico de negócios e habilidade para pensar estrategicamente.

Mozota (2011) estabelece um modelo de cinco competências em design cujas habilidades relacionadas são esperadas do perfil do gestor de design (Quadro 1). São elas:

⁷ LOMBARDI, E. **What makes a design manager?** A conversation with the Design Management Journal. Design Management Journal. Boston: Spring, 1998.

AS CINCO COMPETÊNCIAS EM DESIGN	HABILIDADES RELACIONADAS
Direção das competências que envolvem processo	Comprometimento, entusiasmo, autoconfiança Orientação a resultados e ao grupo Altos padrões
Competências em design	Criatividade objetiva Habilidade técnica
Competências em orientação empresarial	Organização, planejamento e resolução de problemas Aptidões comerciais
Competências em sistema e perspectiva	Coleta e uso de informações Pensamento estratégico Foco no consumidor/cliente
Competências interpessoais	Construção de relacionamento Habilidades de apresentação Flexibilidade e influência

Quadro 1 - Modelo de competências em design e habilidades relacionadas

Fonte: Adaptado de Mozota (2011, p. 259)

Martins (2004) aponta as táticas a fim de o Gestor de Design poder assumir o domínio da função do design integrado à organização, cooperando globalmente na sua produção de valor:

- (i) Criar um plano de aprendizado, que inclua: mercados, produtos, clientes, sistemas e estruturas, cultura e política;
- (ii) Analisar fontes de informações para obter o quadro mais completo e exato da situação (compreendendo: subordinados, superiores, setores; além de fornecedores, clientes, analistas e distribuidores);
- (iii) Manter visões de curto, médio e longo prazos;
- (iv) Promover o desenvolvimento de uma equipe cujas habilidades e valores sejam convergentes, entendendo a rede de relacionamentos internos;
- (v) Relacionar os sucessos organizacionais ao desempenho da equipe; mantendo a comunicação constante sobre os objetivos e a implantação dos projetos.

Outro objetivo subjacente da Gestão de Design é o fomento ao conhecimento de design por parte da organização, em seus diversos setores ou departamentos. Assim, cabe ainda ao gerente de design estimular uma rede de parceiros que tramite entre todas as áreas da organização a fim de promover o design e tornar explícitos os benefícios da atuação do design na agenda organizacional (MOZOTA, 2011).

Best (2010) vem ao encontro desse posicionamento ao afirmar que a estratégia será aceita e aplicada somente se houver um envolvimento dos principais *stakeholders* do universo da organização. Assim, faz-se necessário manter uma estreita relação com todos durante todo o processo de desenvolvimento da estratégia, visando minimizar a possível rejeição daqueles que atuam no propósito geral do desenvolvimento organizacional.

Para alcançar uma visão favorável sobre o design por parte dos *stakeholders*, em outras palavras, construir a confiança no design, é preciso constituir uma rede de pessoas participantes da estrutura que estejam sensíveis a questões de design.

Para compreender como o design pode ser trabalhado dentro das organizações, na seção a seguir são apresentados os níveis de gestão do design e suas principais características.

3.2.4 Níveis da Gestão de Design

Compreendem-se três níveis de Gestão de Design: operacional, funcional (ou tático) e estratégico. Best (2011) aponta que, num ambiente organizacional, os três níveis devem estar engajados: no nível estratégico, envolvendo a visão, estratégia, política e missão; no nível tático, incluindo as táticas, os sistemas e os processos; e no nível operacional, a entrega de produtos e serviços tangíveis e 'tocáveis' (BEST, 2011, p. 25-26).

Mozota (2011) considera que o nível operacional da GD, no qual ocorre a administração do valor agregado ao design, é o primeiro passo para a integração do design na empresa. Nesta etapa, segundo Best (2011), evidencia-se a gestão do processo e da prática do projeto.

Na prática, como reforçam as autoras citadas, a gestão operacional do design controla a administração do valor agregado do projeto de design. A primeira etapa dessa operação de controle se dá pela investigação da demanda por design em determinado ambiente organizacional (BEST, 2011). Segundo Mozota (2011), a demanda inicial pode ser acionada por vários tipos de objetivos de negócios, como mostra o Quadro 2:

OBJETIVOS DO NEGÓCIO	DEMANDA DE DESIGN
Começar uma empresa	Marca gráfica
Ser um líder de design	Design global
Lançar um novo produto ou uma loja	Desenvolvimento de conceito e desenvolvimento de novos produtos
Lançar uma marca	Desenvolvimento do nome e design gráfico
Aumentar a participação no mercado	Web design e design de embalagens
Recuperar a participação no mercado	Redesign
Diversificar em um novo mercado	Design de produto e extensão da marca
Aprimorar a política de P&D	Desenvolvimento de conceito

Quadro 2 - Os geradores de negócio de design

Fonte: Adaptado de Mozota (2011, p. 229)

Já na gestão funcional do design, segundo Mozota (2011), o design passa a ser entendido como função ou departamento e adquire independência de outras áreas da organização. As questões mais relevantes centram-se no apoio ao design no nível da alta administração e o envolvimento na administração dos relacionamentos na organização.

Ligado à administração geral, o departamento independente de design participa ativamente dos processos organizacionais, sendo responsável por nutrir a política de design de longo prazo na organização e coordenar todas as manifestações tangíveis das atividades organizacionais. Assim, com uma abordagem horizontal e global, a função de design está no mesmo nível da de outros departamentos. Para alcançar este patamar de equidade, é essencial que o departamento torne claros o plano de trabalho, a missão, a área de intervenção

e os objetivos do serviço de design (MOZOTA, 2011; BEST, 2011; ZURLO, 2010).

Em relação ao nível estratégico da Gestão de Design, segundo Martins (2004), nesta etapa integra-se o design como um processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações que configuram a estratégia da organização. O objetivo primordial do nível estratégico é inserir o design em um processo de formulação estratégica e controlar a coerência da atividade de design na organização. Assim, o gerente de design torna-se um consultor de estratégia.

Dentre os níveis de Gestão de Design, o nível estratégico cria condições para os demais níveis, uma vez que pauta a agenda organizacional na viabilização de meios táticos, recursos e equipe suficientes para o desenvolvimento de projetos, exigindo a participação integrada dos diferentes setores e sistemas da organização no desenvolvimento e na administração das estratégias (MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN¹⁰ apud AMBROSIO, 2013).

Torna-se então necessário no nível estratégico da GD eleger uma mentalidade de design de longo prazo e uma filosofia de trabalho que seja ecológica, tecnológica e humanística (MOZOTA, 2011). Seidel¹¹ (apud MOZOTA, 2011) aproxima-se dessa colocação ao definir quatro papéis essenciais da GD a nível estratégico:

- (i) Visualizar a estratégia organizacional;
- (ii) Procurar a competência central;
- (iii) Reunir informações de mercado;
- (iv) Inovar em processos de gerenciamento.

Martins (2004) vem ao encontro dessas postulações ao esclarecer que à GD a nível estratégico é imputada a responsabilidade de diagnosticar e observar a estrutura organizacional, revelando as dinâmicas, as especificidades, a visão no contexto da mudança organizacional, assim como a construção da vantagem competitiva da organização.

Explanados os conceitos gerais sobre Gestão de Design, a fim de aprofundar o enfoque na estratégia organizacional, no prosseguimento desta pesquisa será abordado o design estratégico sob a perspectiva gerencial.

¹⁰ **MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN**. Porto: Centro Português de Design, 1997.

¹¹ SEIDEL, Victor. **Moving from Design to Strategy: the 4 Roles of Design-Led Strategy Consulting**. In: Design Management Journal, vol. 11, no. 2. New York: Spring, 2000.

3.3 DESIGN ESTRATÉGICO SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL

Esta seção procura se aprofundar nas táticas e estratégias que viabilizam a introdução do design enquanto ferramenta de gestão em organizações. No escopo deste subcapítulo, tornam-se relevantes questões que se desdobram na intersecção entre as duas frentes teóricas trazidas anteriormente, a Cultura Organizacional e a Gestão de Design (Figura 4).



Figura 4 - Intersecção entre as frentes teóricas abordadas
Fonte: Autor (2018)

Mozota (2011) considera que na Gestão de Design a nível estratégico o gerente deve estabelecer uma relação entre design, estratégia e a cultura da organização. Assim, para inserir o design em um processo de formulação da estratégia organizacional e controlar a coerência da atividade de design envolvida nessa estratégia, é importante compreender claramente a cultura da organização e reconhecer os pontos de inserção para a Gestão de Design no ambiente organizacional analisado.

É determinante a capacidade da Gestão de Design de tornar as estratégias visíveis para todos os atores do processo organizacional, de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva. Dessa forma, o processo de design torna-se percurso para elaborar, exercitar e, então, disseminar a estratégia na cultura organizacional (BENTZ & FRANZATO, 2016). Assim compreendido, o efeito mais significativo do design estratégico é a “organização e a contínua reorganização das relações e das atividades que são desenvolvidas nesse ecossistema” (BENTZ e FRANZATO, 2016, p.1421).

A gestão do design deve aprofundar os processos que permitem a transformação e a criação de novas linguagens referentes a esses ecossistemas, o que demanda tanto dos designers quanto dos gestores da organização uma capacidade de percepção ampla de fenômenos culturais e de processos de atribuição de sentido. Assim, uma gestão eficaz do design se realiza a partir de estratégias como a capacidade de organização e retenção da escuta e absorção de signos culturais (ZURLO, 2012).

Quando a organização ainda não reconhece as propostas de sua própria cultura organizacional, – como a definição e difusão entre todos os membros da missão, visão e valores da organização – a função estratégica da GD move-se em direção à construção das bases culturais para participar do *design discourse*. Segundo Verganti (apud CAUTELA, 2015), esse é um processo dialógico e contínuo – do qual participam diversas categorias de atores – que orienta e determina a produção de significado da atividade organizacional e de sua oferta de produtos/serviços. Para participar do *design discourse*, em outras palavras, construir trajetórias de desenvolvimento e inovação guiadas pelo design, a organização deve desenvolver e reconhecer sua própria proposta cultural.

Para Cautela (2015), a criação de uma própria proposta cultural não pode prescindir de refletir sobre os seguintes aspectos:

- (i) Os significados dominantes e as fontes de valor da produção atual;
- (ii) Os sinais de natureza diversa (sociais, culturais, econômicos, políticos, de valor etc.), codificados e tácitos, de mudança dos significados e das fontes de valor dos produtos/serviços;
- (iii) Orientação estratégica, codificada nas práticas, rotinas e conhecimentos distribuídos sobre diversos níveis da organização.

Assim, pode-se compreender o design como processo para geração e difusão de representações, sejam abstratas ou visuais. As estratégias envolvidas nesse processo concentram-se na escolha do foco na identidade organizacional, composta por elementos simbólicos – valores, mitos e ritos –, pela imagem e pelo valor da marca e pelo estilo de liderança adotado no ambiente. (MOZOTA, 2011).

Mozota (2011) complementa que o caráter multidisciplinar e inovador da GD fornece condições para que a agenda do gestor de design se aproxime de outras áreas de gestão, como marketing, tecnologia, recursos humanos, informação e comunicação (Figura 5).



Figura 5 - Conexões entre a Gestão Estratégica de Design e demais áreas de gestão
 Fonte: Baseado em Mozota (2011, p. 294)

Cabe ressaltar que para implementar o planejamento estratégico na realidade investigada pela pesquisa – conteúdo dos próximos capítulos deste trabalho –, adotou-se como foco a comunicação, uma vez que esta é a área através da qual pôde-se evidenciar pontos de entrada para a aplicação empírica da gestão estratégica de design.

3.3.1 Planejamento Estratégico

Santos¹² (apud SOUSA, 2012) caracteriza o processo que abrange a formulação, seleção e implementação da estratégia como planejamento estratégico, cujas táticas tratam de revelar o ‘porquê’, o ‘como’ e o ‘quando’ da atividade de uma organização.

A análise e monitorização sistemática do meio ambiente contextual e transacional da organização, bem como a identificação de seus pontos fortes e fracos e dos objetivos organizacionais, são etapas de planejamento que condicionam a formulação da estratégia. (SANTOS apud SOUSA, 2012). Uma vez formulada, a estratégia deve ser integrada na execução das atividades e dos

¹² Santos, A. **Gestão estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

planos traçados no processo de ideação e implementação. A Figura 6, baseada no autor, resume as etapas do planejamento estratégico:

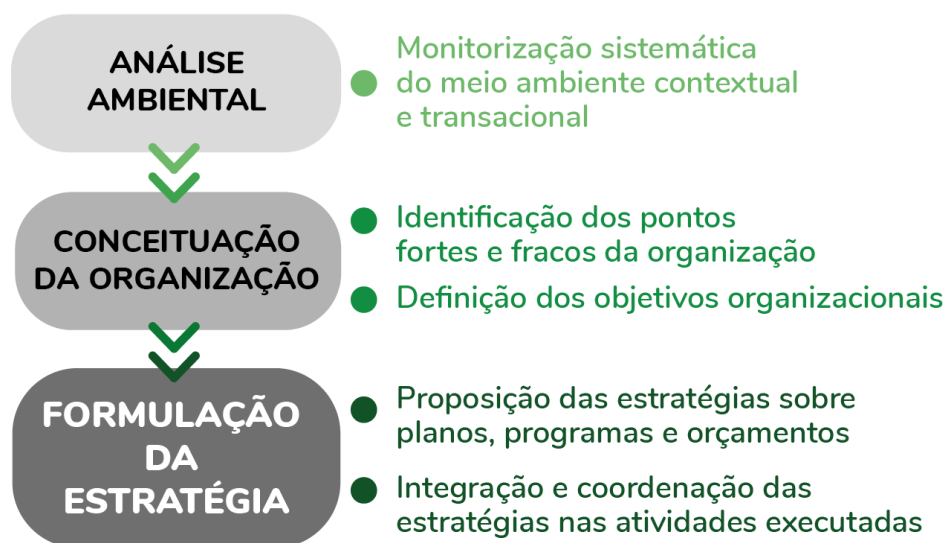


Figura 6 - Etapas do Planejamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Santos (apud SOUSA, 2012)

Mozota (2011) defende que é fundamental, no estágio da formulação da estratégia, analisar o ambiente no qual se propõe implementá-la. Assim, as oportunidades de intervenção do design devem ser identificadas através de ferramentas e métodos de análise do contexto externo no qual se insere a organização e de suas competências internas. À medida em que o gestor de design observa, identifica e monitora as mudanças no universo transaccional no qual se insere a organização, pode prever como elas afetarão o ambiente interno e as metas da organização, orientando-a sobre onde encontrar áreas de inovação das quais podem emergir suas estratégias.

A análise interna consiste na auditoria – em outras palavras, na identificação e classificação – dos recursos físicos, humanos, financeiros e intangíveis que podem ser adquiridos a fim de sustentar as estratégias, bem como das cadeias de valor que determinam funções subjacentes à competência central da organização (MOZOTA, 2011).

Desse modo, faz-se necessário compreender a estrutura da organização sob a divisão de segmentos estratégicos hegemônicos, subconjuntos de atividades identificados por uma combinação de fatores-chave específicos e independentes de outros setores. Cada um dos subconjuntos mobiliza conhecimentos particulares nos quais a organização tem experiência para

buscar estratégias de vantagem competitiva. Uma vez divididos os diferentes domínios de atividade em segmentos estratégicos, analisa-se o valor desses e o posicionamento da organização como um todo sob cada um (MOZOTA, 2011).

Quanto à análise do ambiente externo da organização, deve-se levar em conta: (i) as influências ambientais que foram importantes no passado e seu impacto no futuro; (ii) a da investigação da demanda local e do incentivo mútuo entre setores; e (iii) as forças determinantes do ambiente no qual se insere a organização (BEST, 2010; SOUSA, 2012).

Para potencializar a circulação de informações durante o processo de formulação da estratégia, é preciso considerar novas habilidades de visualização. Nesse sentido, as ferramentas de resolução gráfica de design – como mapas mentais, *brainstormings*, infográficos, e esboços em geral – podem contribuir para a compreensão global e o compartilhamento de decisões estratégicas, uma vez que organiza de modo eficiente e torna visíveis as estatísticas e estimativas da estratégia (MOZOTA, 2011).

3.3.2 Posicionamento de design

Mozota (2011, p. 300) aponta que os sistemas de gestão estratégica de design devem contemplar a supervisão da coerência em três níveis (Figura 7): (i) coerência entre os elementos no sistema visual; (ii) coerência desse sistema com a estratégia organizacional e (iii) coerência desse sistema com o posicionamento de design, sendo este último o responsável por tornar tangível a estratégia organizacional, disseminando-a até os elementos do sistema visual.

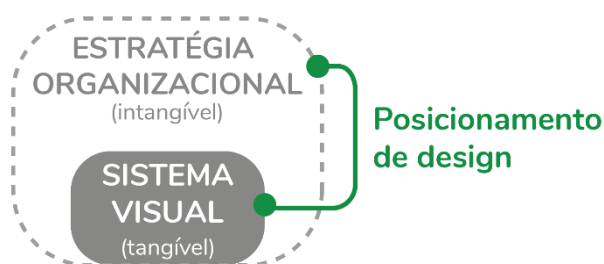


Figura 7: Posicionamento de design
Fonte: Autor (2018)

A identidade da empresa materializa-se no design, que, por sua vez, manifesta-se em todos os aspectos passíveis de comunicá-la: o material impresso, o ambiente de trabalho, o atendimento ao usuário, o portfolio institucional e as representações gráficas da instituição (FASCIONI, 2010).

A marca está especialmente ligada à identidade organizacional, e deve representar aquilo que a instituição acredita e o que quer deixar como legado na sociedade. A marca também deve ser entendida como uma promessa de diferenciação clara para o usuário e as demais partes interessadas. Portanto, todos os elementos que compõem uma marca – nome, formas e cores, por exemplo – devem estar interligados a uma ideologia, uma mensagem, e serem capazes de transmiti-los claramente ao público. (BEZERRA et al, 2017)

A Gestão de Design no âmbito da marca se desdobra, segundo Mozota (2011), em duas frentes: gestão de sua imagem e de seu valor (Figura 8).

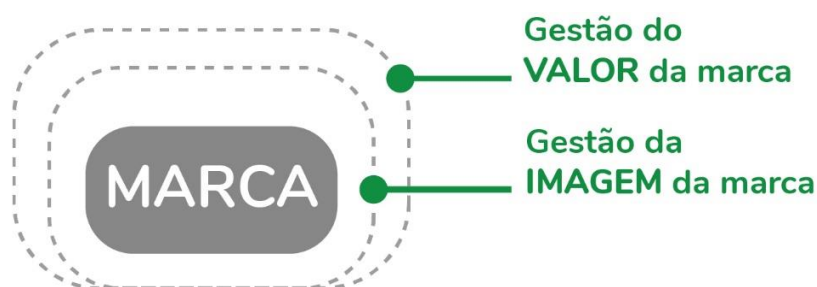


Figura 8 - Marca, gestão da imagem da marca e gestão do valor da marca
Fonte: Autor (2018)

A gestão da imagem da marca considera instrumentos de design para compor um sistema de apoio de decisões pautado em instruções sobre a identidade, a definição, a estrutura e as responsabilidades da marca em si.

A gestão do valor da marca, por seu turno, é uma etapa estratégica, de perspectiva visionária, relacional e de longo prazo. As ferramentas utilizadas para tanto se concentram em um sistema de gestão de conhecimento: guia de identidade corporativa; programas de promoção da marca para todas as partes interessadas; mapeamento histórico sobre a marca etc (MOZOTA, 2011).

O capítulo seguinte tratará da aplicação do estudo de caso propriamente dito, detalhando suas etapas: o protocolo, a coleta e o registro de dados e finalmente o relatório elaborado a partir da análise preliminar das informações obtidas.

4 ESTUDO DE CASO: ASSOCIAÇÃO DO DEFICIENTE MOTOR

A unidade-caso desta pesquisa é denominada Associação do Deficiente Motor (ADM), pessoa jurídica de direito privado, de caráter assistencial, natureza filantrópica e sem fins lucrativos atuante em Curitiba desde sua fundação, em 1977 (PLANO DE AÇÃO, 2017). A ADM presta serviços à pessoa com deficiência física-motora associada a múltiplas deficiências, disponibilizando atendimento pedagógico, clínico e de assistência social através de duas unidades executoras dos serviços, a Escola Vivian Marçal – Sede e Escola Vivian Marçal – Subsede, ambas com sítio em Curitiba-PR (PLANO DE AÇÃO, 2017).

Os contatos iniciais do pesquisador com a unidade-caso deram-se no contexto de um projeto de extensão denominado “Parcerias para Ação Social: Departamentos Acadêmicos, PPGTE, UTFPR, Associações Benéficas, Comunitárias, Instituições de Caridade e de Ensino Especial”, coordenado pela Profa. Dra. Maclóvia Corrêa da Silva.

Cabe dizer que a investigação teórica e empírica acerca das possibilidades de intervenção do design na Associação do Deficiente Motor, processo que se iniciou em agosto de 2016 no âmbito do projeto de extensão, lançou base para a construção do objeto de estudo deste trabalho.

Ao que concerne os procedimentos de campo, foi agendada uma visita inicial para o dia 08 de janeiro de 2018 à sede da Associação do Deficiente Motor. Na ocasião, após explicitar os objetivos preliminares da pesquisa, o pesquisador solicitou a Suely Hieda, então diretora pedagógica, a permissão para a realização do estudo de caso. Com a concessão da diretora, agendou-se visitas posteriores para estabelecer o contato com outros membros da Associação e avançar com a coleta de dados.

4.1 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO: ADM

O protocolo preliminar completo do estudo de caso encontra-se no Apêndice A. Esse protocolo divide-se em quatro etapas: (i) Visão geral do

projeto; (ii) Procedimentos de campo; (iii) Questões do Estudo de Caso e (iv) Guia para relatório do estudo de caso.

Na primeira etapa, resume-se a proposta, os objetivos e os temas da pesquisa. Na segunda, constam informações para contato com a unidade de caso, bem como a sucessão dos procedimentos iniciais de campo e as fontes gerais de informações (fontes documentais, entrevistas e observação). As questões do estudo de caso, terceira etapa do protocolo, foram distribuídas em sete frentes principais:

- I. Natureza: A constituição jurídica e administrativa da organização, em termos de reconhecimento legal e público por parte do Estado e da Sociedade;
- II. Estrutura: A constituição da equipe e dos espaços físicos, em termos de recursos humanos;
- III. Oferta: A configuração dos serviços oferecidos, em termos de atendimento ao usuário;
- IV. Clientela: O panorama de perfis dos beneficiários da Associação, enquanto usuários-alunos-pacientes;
- V. Recursos: A constituição da economia da Associação, das suas fontes de renda e dos tipos de captação de recursos financeiros, em termos de convênios, parcerias e doações;
- VI. Partes interessadas: O panorama da rede de perfis interessados na Associação; em termos de voluntariado, parcerias e relacionamentos com a sociedade civil e outras entidades da mesma natureza;

Após a roteirização do protocolo, deu-se início o trabalho de campo com a realização das entrevistas semiestruturadas. Nos apêndices, encontram-se transcrições de parte das entrevistas, considerando o recorte que privilegia as questões mais relevantes em relação à delimitação desta pesquisa.

4.1.1 Análise Documental

Concomitante às entrevistas, ocorreu a análise de documentos e registros da ADM, uma vez autorizado o acesso ao almoxarifado da associação. A fim de compreender a cronologia dos fatos desde a fundação da organização, foram lidos e fichados em março de 2018 os dois Livros-Ata nos quais se encontram atas de reuniões da ADM de 1977 até aquele momento. O Histórico (2006) foi outro relevante documento examinado para a análise da história da Associação.

Com a intenção de investigar as normas, as diretrizes, e as estatísticas das atividades organizacionais, leu-se, dentre demais documentos: Plano de Ação (2017); Estatuto (2017); e Balancete (2016).

4.1.2 Observação Participante

A observação participante, como dito, dá-se de maneira contínua desde o projeto de extensão realizado pelo pesquisador. Os roteiros de observação foram constantemente adaptados de acordo as ocasiões pertinentes que foram registradas, como: (i) reuniões – de diretoria, do Conselho da ADM e do professorado; visitas contínuas de reconhecimento do local – compreendendo todo o espaço físico, desde as salas de aula à administração, incluindo também as cozinhas, as secretarias, os almoxarifados e os entornos das duas escolas; (ii) participação em eventos – a presença do pesquisador na barraca da Feira de Inverno (realizada de junho a julho de 2018 na Praça General Osório); (iii) a observação cotidiana da execução das atividades da organização.

4.2 RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO: ADM

4.2.1 Caracterização dos Objetivos, Missão e Visão da ADM

Segundo o Estatuto (2017), a ADM tem por objetivo geral:

“Desenvolver ações sócio assistenciais de atenção à pessoa com deficiência, com extensão aos seus familiares de caráter contínuo a fim de monitorar e prestar assistência quanto a prevenção de situações de risco e vulnerabilidade social nos âmbitos social, saúde, educação e lazer” (ESTATUTO, 2017, p.1).

São objetivos específicos da Associação (PLANO DE AÇÃO, 2017):

- I. Propiciar atividades socioassistenciais de atendimento, defesa e garantia de direitos, de caráter permanente, contínuo e planejado, em consonância com os princípios contidos na Lei 8742/1993- LOAS e com a Política Nacional de Assistência Social e demais dispositivos que as atualizam;
- II. Desenvolver ações socioassistenciais de atenção aos PcDs (Pessoa com Deficiência), com extensão aos seus familiares de caráter contínuo a fim de manter seguranças sociais, fortalecimento de vínculos quanto a funções protetivas, prevenindo rupturas familiares , acesso e usufruto aos direitos de contribuindo com a melhoria na condição de vida;
- III. Acompanhar os programas das unidades executoras, garantindo a prestação de serviços adequada, de forma gratuita, sem distinção de sexo, raça, situação econômica, credo religioso e político;
- IV. Manter a Unidades Executoras, promovendo as articulações entre os segmentos da comunidade, a fim de garantir o cumprimento da sua função em ofertar atendimentos nas áreas de assistência social, educacional e saúde.
- V. Participar em Eventos em prol do deficiente, buscando qualificação nas prestações de serviços.

Durante a coleta de dados, foram obtidas diferentes versões para a missão e visão da Associação. Para Hieda (2018), a ADM tem como missão: “prestar serviços na área da educação, saúde e assistência social com o objetivo de promover a inclusão da pessoa com deficiência na perspectiva do desenvolvimento humano”. Nas palavras de Heberle (2018), a missão da ADM é “prestar atendimento à pessoa com deficiência neuromotora associada a múltiplas deficiências para que esta seja respeitada e inserida socialmente” (HEBERLE).

Rocha (2018) alega que não há um alinhamento no discurso dos colaboradores sobre a missão, a visão e os valores da Instituição. A

coordenadora credits que o banner (Figura 9) – única peça gráfica encontrada no acervo material contendo explícitas a missão e visão da ADM –, “não direciona tanto a atenção do público para a missão e visão da escola, por ser muito pedagógico e conter frases longas”.



Figura 9 - Banner Institucional da ADM
Fonte: ADM (2018).

Quanto aos valores da Instituição, Hieda (2018) e Heberle (2018) destacam: amor, respeito e humanização no atendimento; bom acolhimento ao usuário e à família e dedicação e compromisso na execução dos trabalhos.

4.2.2 Histórico da Instituição

A Associação do Deficiente Motor (ADM), organização da sociedade civil sem fins lucrativos, foi criada em 1977. Seu surgimento se dá diante da inexistência, no contexto de Curitiba, de instituições que pudessem oferecer

atendimentos pedagógicos integrados a atendimentos terapêuticos especificamente para pessoas com diagnóstico clínico de paralisia cerebral com potencial cognitivo preservado (HISTÓRICO, 2006).

Hieda (2018) relata que na época da fundação da Associação, quase não existiam escolas especiais em Curitiba. Frente à necessidade do desenvolvimento cognitivo-motor da pessoa com paralisia cerebral, um grupo de pais resolveu fundar em 25 de junho de 1977 a Associação do Deficiente Motor. Aqueles pais tinham um objetivo em comum: concentrar os atendimentos clínico e pedagógico em um único espaço físico. Nesse sentido, a ADM foi a primeira instituição em Curitiba a oferecer atendimento integrado para indivíduos com diagnóstico clínico de paralisia cerebral. (HISTÓRICO, 2006).

Os primeiros serviços foram prestados na garagem da clínica de fisioterapia da Dra. Edda Franca Franchi de Castilho, situada no bairro São Francisco (HIEDA, 2018). Deu-se início às atividades com os nove alunos, filhos dos fundadores. O espaço físico era composto por três salas, uma sala de aula e duas para atendimentos clínicos. Os primeiros contratos de serviços foram destinados a uma fisioterapeuta, uma fonoaudióloga e uma professora. (HISTÓRICO, 2006).

Em 1979, percebendo a grande demanda de atendimento a pacientes com paralisia cerebral, e incentivados pela Dra. Edda Castilho, o grupo de pais decidiu estender a oferta dos serviços para a comunidade, abrindo matrículas para novos alunos (HISTÓRICO, 2006). Neste período, a unidade executora ganha o nome de Escola Especializada Tia Vivian Marçal, em homenagem a Vivian Engelhardt Marçal, uma das mães-fundadoras da Associação, morta naquele ano (ATA, 1979, p.52-53).

Em 1980, com o crescente volume de usuários, foi concedido pela Prefeitura o terreno onde hoje se situa a Sede (Figura 10) . Nesse período, o corpo profissional da ADM contava com duas professoras, uma psicóloga, uma fisioterapeuta e uma fonoaudióloga. Outros serviços, como de secretaria, servente, atendente e cozinha, eram executados pelo apoio da mão de obra voluntária das famílias dos alunos. (HISTÓRICO, 2006; HIEDA, 2018).



Figura 10 - Fotografia do terreno cedido em 1980
Fonte: ADM (1980)

Ao longo da década de 80, houve constantes ampliações da equipe pedagógica-clínica, com a inserção de terapeuta ocupacional, médico neurologista, fonoaudiólogo e mais professoras. A regularização do transporte escolar acessível por parte da Prefeitura, em 1985 (LIVRO ATA, 1985, p. 31-38) possibilitou uma significativa ampliação do acesso à escola por alunos de regiões descentralizadas. Assim, com o aumento de profissionais contratados e alunos, houve a necessidade de expandir os espaços físicos da Escola Vivian Marçal (HISTÓRICO, 2006)

Em 1987, a Prefeitura cedeu a comodato um terreno para a instalação de mais uma unidade executora. Após a reforma do prédio existente no terreno cedido, em 1990, inaugura-se a Escola Especializada Tia Vivian Marçal – Subsede, situada à Rua Mamoré, no bairro Mercês (Figura 11).



Escola Vivian Marçal - Subsede
1989

Figura 11 - Escola Vivian Marçal - Subsede
Fonte: ADM (1989)

Em abril de 1992, a ADM foi reconhecida como entidade com finalidade filantrópica e sem fins lucrativos de Utilidade Pública Federal (ATA, 1992, p. 101-102). Em 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Número 9.394/96, a Escola passou a denominação de Escola de Educação Especial Vivian Marçal -“Sede” e Escola de Educação Especial Vivian Marçal -“Subsede” (HISTÓRICO).

Em 2004, a ADM assume o credenciamento com o SUS, cujas determinações exigiram a reformulação dos espaços físicos nas unidades executoras. O estabelecimento desse convênio subsidia, a partir de então, o atendimento terapêutico ambulatorial da equipe clínica, composta por neuropediatra, psicólogo, fonoaudiólogo e terapeuta ocupacional. (HISTÓRICO, 2006; BARBOSA, 2018).

4.2.3 Caracterização do Usuário e dos Serviços

Segundo o Plano de Ação (2017, p. 4), a ADM tem como público-alvo “usuários com deficiência neuromotora decorrente de sequela neurológica, associada à múltiplas deficiências de alta especificidade”. Em termos de evolução do prognóstico, Hieda (2018) aponta que as sequelas neurológicas não se expandem, mas podem-se desenvolver retrocessos irreversíveis em consequência do não-trabalho terapêutico. Os usuários são dependentes em tempo integral do cuidador, responsável por intermediar a interpessoalidade do indivíduo, uma vez que não tem autonomia motora (HIEDA, 2018).

Barbosa (2018) aponta que sua equipe trabalha com “uma clientela bastante complexa, em função dos mais variados graus de deficiência”. Ademais, a faixa etária dos usuários é ampla, sendo que em 2018, variava de 1 a 48 anos (BARBOSA, 2018). A diretora clínica acrescenta que para além dos alunos, é preciso desenvolver um trabalho de especial atenção para/com as famílias dos usuários.

Não há homogeneidade quanto ao perfil das famílias dos usuários. A ADM atende desde famílias de alta renda àquelas que se encontram em vulnerabilidade socioeconômica, que constituem a maior parcela de população atendida (HEBERLE, 2018; HIEDA, 2018). Em levantamento encontrado no

Plano de Ação (2017, p. 3), identificava-se dentre o número de alunos matriculados uma parcela de 90,39% oriundos de famílias carentes, com renda familiar de um a dois salários mínimos, em consequência da não formação profissional, impossibilitada em função da dependência total do filho.

Os serviços socioeducacionais serão ofertados aos PcDs buscando desenvolver potencialidades no processo de alfabetização e aprendizagem. Os usuários PcDs são atendidos diariamente de forma contínua e planejada em dois turnos, em programas educacionais respectivos às suas idades cronológicas e desenvolvimento cognitivo. A grade curricular estará respaldada no projeto político pedagógico e o acompanhamento da evolução e apropriação de conhecimento é monitorado pela professora, pedagoga e direção pedagógica (PLANO DE AÇÃO, 2017).

Os programas educacionais em vigência na EVM se dividem, segundo o Plano de Ação (2017), em:

- I. Educação Infantil
 - 1.1 Estimulação Sensorial – idade de zero a três anos, PcDs com atrasos no desenvolvimento.
 - 1.2 Pré-escolar – idade de 4 a 5 anos, PcDs com atraso no desenvolvimento.
- II. Ensino Fundamental – idade de 6 a 16 anos, PcDs com deficiência física neuromotora associada à deficiências múltiplas de alta especificidade dependente de terceiros.

Cabe destacar que a EVM oferece recursos da tecnologia assistiva (TA) visando a autonomia parcial ou total do PcD e possibilitando assim a inclusão sociocultural (PLANO DE AÇÃO, 2017). Um dos recursos é a Comunicação Alternativa (CA), método implantado em 1995 na EVM. A CA substitui e/ou complementa a função da fala, e se constitui de pranchas temáticas ou software contendo símbolos da comunicação social por meio das quais a PcD pode expressar suas ideias, críticas e desejos (PLANO DE AÇÃO, 2017; HIEDA, 2018). Associada à CA, outra tecnologia apropriada pela equipe é o ETM – Emulador de Teclado e Mouse, recurso facilitador da escrita e interação com programas do computador (PLANO DE AÇÃO, 2017).

Hieda (2018) complementa que “[...] no Estado do Paraná, fomos a primeira escola especial que utilizou, ao mesmo tempo, essas duas tecnologias assistivas: a CA e o ETM”.

O serviço prestado na área da saúde atua através das intervenções preventivas e de habilitação, visando a promoção de melhoria de qualidade de vida, possibilidades autônomas de ação no seu cotidiano. O atendimento aos PcDs no Ambulatório da Instituição, promove a segurança social dos seus direitos ao que se refere ao atendimento de saúde, com equipe multiprofissional (médico neurologista, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional, psicóloga, musicoterapeuta e assistente social) garantindo o direito ao tratamento e a continuidade dos mesmos por se tratar de deficiência permanente por razões de sequelas neurológicas (PLANO DE AÇÃO, 2017; BARBOSA, 2018).

O serviço socioassistencial atende a Tipificação Proteção Social Básica, mediante aos serviços assistenciais de atendimentos, defesa e garantia de direitos. A execução das atividades propostas se desenvolve mediante palestras socioeducativas, visita domiciliar, capacitação dos cuidadores, troca de experiências entre os familiares e usuários e encontros motivacionais em articulação com a comunidade. Seu monitoramento, avaliação diagnóstica e reestruturação das ações são de responsabilidade da assistente social, juntamente com as direções escolar e clínica (PLANO DE AÇÃO, 2017; HEBERLE, 2018).

4.2.4 Organograma Geral e Atual Contexto Administrativo

Segundo Hieda (2018), a ADM é frequentemente chamada de 'mantenedora' pela equipe profissional, uma vez que representa juridicamente a Escola Vivian Marçal, sendo responsável pela administração geral, pela manutenção de todas as propostas de serviços prestados, pelos pagamentos e pelo estabelecimento de quaisquer convênios. As duas Escolas Vivian Marçal mantidas pela ADM, por seu turno, são compreendidas como 'unidades executoras', sendo responsáveis pela execução da prestação de serviços pedagógicos, clínicos e socioassistenciais (PLANO DE AÇÃO, 2017; HIEDA, 2018).

Atualmente, segundo o Plano de Ação (2017), a ADM conta com um número total de 68 profissionais contratados. Segundo Schumacer (2018) e Rocha (2018), fica sob a gestão da Diretoria da ADM a coordenação

administrativa, o setor de captação de recursos e, mais recentemente, o setor da comunicação. Esses eixos executam o trabalho em paralelo aos setores da Escola propriamente dita – Corpo Pedagógico, Corpo Clínico e Serviço Social.

Os serviços de atendimento pedagógico, clínico e socioassistencial são ofertados de igual maneira nas duas unidades executoras. Para tanto, como relata Hieda (2018), a EVM demanda um amplo quadro multiprofissional. Pode-se dividir os profissionais atuantes na Escola Vivian Marçal nos seguintes setores, segundo o Plano de Ação (2017):

- I. Corpo pedagógico – Diretora pedagógica; Pedagoga; Professores especializados nas áreas de deficiência físico-neuro-motora e deficiência intelectual; Cuidador/atendente de sala;
- II. Outros serviços (subordinados ao Corpo Pedagógico) – Secretaria; Merenda; Serviços Gerais;
- III. Corpo clínico – Diretora clínica; Médico neurologista; Fisioterapeuta; Fonoaudióloga; Terapeuta ocupacional; Psicóloga; Musicoterapeuta e estagiários;
- IV. Serviço social – Assistente social responsável pelos convênios, assistente social responsável pelo atendimento aos usuários e estagiários.

A figura 12, elaborada pelo pesquisador em consulta com os informantes-chaves do Estudo de Caso, representa o organograma setorial da ADM, compreendendo a Escola Vivian Marçal e seus setores, além do eixo administrativo subordinado diretamente à Associação.

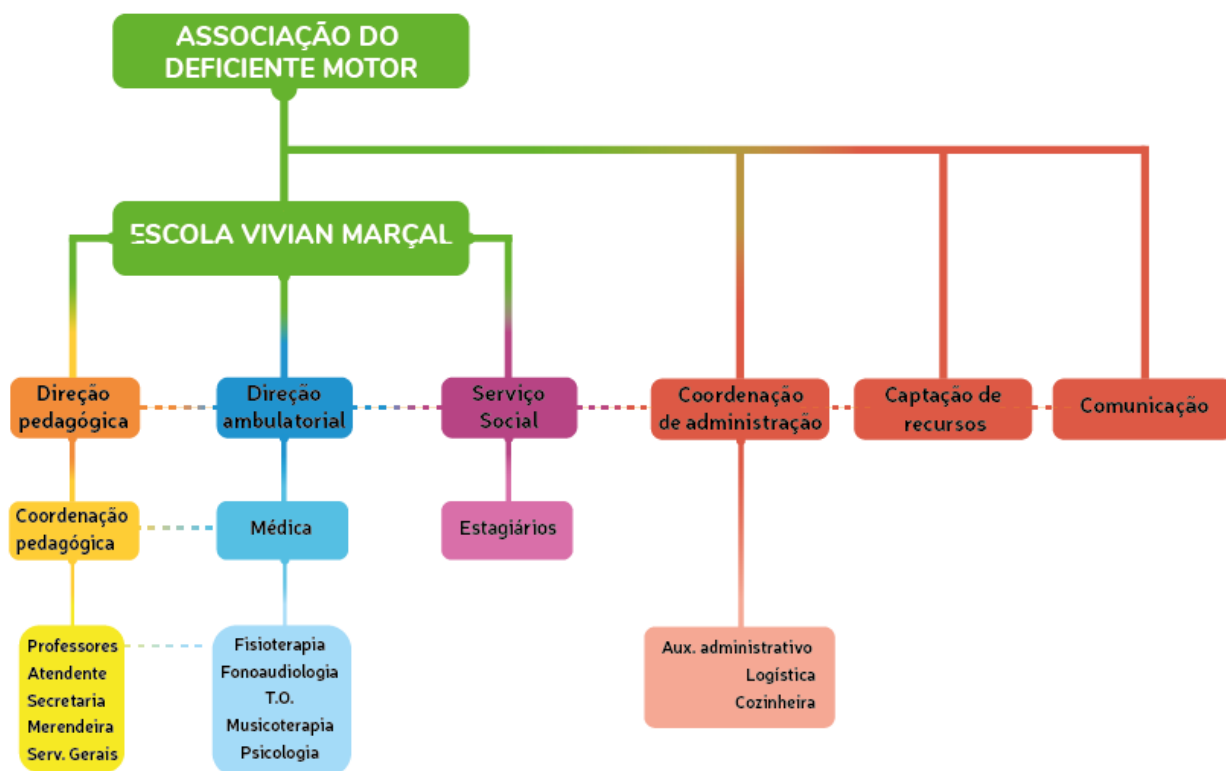


Figura 12 - Organograma setorial da Escola Vivian Marçal
 Fonte: Autor (2018)

Levando em consideração a complexidade e amplitude do quadro profissional, a Escola Vivian Marçal respalda-se na interdisciplinaridade para a execução dos trabalhos em equipe (HEBERLE, 2018; BARBOSA, 2018). Hieda (2018) ressalta que a manutenção do bom relacionamento entre as diferentes áreas é necessária e saudável para a sustentabilidade da Instituição. Para a diretora pedagógica, mesmo que o professor seja especializado, sem o apoio técnico-ambulatorial e o aporte do serviço social, não é possível agir de maneira holística no desenvolvimento da pessoa com deficiência a nível motor, cognitivo e social.

Heberle (2018) complementa que as demandas do usuário são tratadas de maneira conjunta entre os setores, sendo importante a comunicação entre todas as partes de modo a monitorar sistematicamente o desenvolvimento do usuário. Da mesma maneira, Barbosa (2018) acredita que todos os setores têm uma importância conjunta, em equipe, para garantir, preservar e fomentar as potencialidades do usuário.

4.2.5 Recursos financeiros

Por se tratar de escola filantrópica, o ensino é isento, sem a obrigação de pagamentos de taxas, deixando em aberto às famílias que queiram contribuir voluntariamente em espécie e/ou serviços (HISTÓRICO, 2006).

Segundo o Estatuto (2017), a ADM conta com recursos financeiros obtidos de diferentes fontes, por meio de convênios, isenção fiscal, eventos sociais e doações. Na figura 13, são elencados os principais meios de captação de recursos financeiros da ADM.



Figura 13 – Principais meios de captação de recursos financeiros da ADM

Fonte: Autor (2018)

Como forma de subsídio, a Associação mantém convênios estabelecidos com órgãos públicos municipais, estaduais e federais: Secretaria de Estadual de Educação – SEED; Secretaria Municipal de Educação – SME; Instituto Pró-Cidadania de Curitiba – IPCC; Sistema Único de Saúde – SUS e Fundação de Ação Social – FAS. (PLANO DE AÇÃO, 2017).

Através dos convênios com o SUS, a ADM recebe repasses diários *per capita* para o subsídio dos atendimentos clínicos de cada usuário. O valor da diária é de R\$15,26 (PLANO DE AÇÃO, 2017). Já a SMS contribui com o pagamento de técnicos terapêuticos. A SME, por seu turno, cede professores via convênio. Através do convênio “Termo de Cooperação Técnica e Financeira”, a SEED dá suporte em recursos humanos e repasse financeiro para o subsídio do setor pedagógico. (HEBERLE, 2018; PLANO DE AÇÃO, 2017).

Os subsídios provenientes dos convênios não cobrem a totalidade do custo per capita por usuário, que equivale a R\$ 1.111,52/mês (OFÍCIO, 2017). Para sanar o déficit de R\$ 327,00, correspondente a 29,5% do custo per capita, a ADM recorre a parcerias com empresas, comércios e demais organizações de direito privado, bem como a doações, contribuições e subvenções de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas. (OFÍCIO, 2017; HIEDA, 2018; PLANO DE AÇÃO, 2017).

A captação de recursos via projetos constitui uma forma de subsídio para a ADM. Os projetos, cujas finalidades se concentram majoritariamente na manutenção de recursos humanos – isto é, o custeio da equipe contratada – são elaborados de acordo com a oferta de editais de chamamento público, considerando o levantamento, junto à presidente, das prioridades a serem atendidas na ADM (ROCHA, 2018, HEBERLE, 2018). A assistente social, por seu turno, fica responsável pela a redação do projeto. Já a coordenadora administrativa é quem elabora o plano de aplicação e o desenvolvimento das planilhas (HEBERLE; 2018, ROCHA, 2018).

Da mesma maneira, a captação de recursos na ADM se dá via isenção de Imposto de Renda para pessoa física e jurídica (por exemplo, o Programa Nota Paraná), assim como via verba dirigida (citando o Fundo Municipal para Criança e Adolescente, do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente - Comtiba) ver COMTIBA e a Nota Paraná, projetos de verba dirigida (ROCHA, 2018; HEBERLE, 2018).

Como forma alternativa de subsídio, a ADM realiza ao longo do calendário letivo diversas campanhas fiandeiras e de promoção de eventos que visam arrecadação de recursos para o cumprimento das finalidades previstas no Estatuto (PLANO DE AÇÃO, 2017). Dentre os eventos de certa periodicidade, podem-se destacar: (i) a Feira de Inverno; (ii) Festa Junina; (iii) Dia do Pastel; (iv) Dia das Crianças; (v) Feijoada Beneficente (vi) Bazar Solidário e (vii) jantares beneficentes (ROCHA, 2018; OFÍCIO, 2017).

A participação da ADM na Feira de Inverno da Praça Osório – promovida pelo Instituto Municipal de Turismo de Curitiba anualmente durante os meses de junho e julho – é a ação que mais gera lucro no calendário de eventos da Associação (HIEDA, 2018). Somente em 2016, o balancete da venda de produtos na Feira revela R\$ 20.000 reais de lucro líquido (BALANCETE..., 2016).

Uma outra forma de recolhimento de fundos, ainda que de menor relevância, é a venda de produtos manufaturados provenientes da cozinha da Associação. A EVM-Sede conta com uma cozinha industrial que possibilita a produção de panificados, como (i) colombas pascais vendidas entre março e abril, período de Páscoa; (ii) panetones, vendidos entre novembro e dezembro, período de Natal; além de (iii) pães e bolachas vendidos durante todo o ano (ROCHA, 2018).

A campanha de venda do panetone é a segunda campanha que mais gera arrecadação para a ADM (ROCHA, 2018; HIEDA, 2018), atrás apenas da Feira de Inverno. A quantidade de panetones produzidos durante essa época do ano gira entre 800 e 1000 unidades, dependendo da oferta de mão-de-obra. Rocha (2018) destaca que o sucesso da campanha de vendas depende do engajamento dos associados e colaboradores na elaboração das panificações, e que a falta de mão-de-obra dificulta, conseqüentemente, o lucro gerado.

Segundo avaliação dos entrevistados, tanto quanto outras entidades filantrópicas, a ADM sofre com uma economia instável (HIEDA; 2018; HEBERLE; 2018, BARBOSA; 2018). Os membros da equipe diretiva acreditam em unanimidade que as maiores dificuldades pelas quais passa a escola são de natureza financeira, que acabam se desdobrando em entraves que prejudicam a execução do trabalho (BARBOSA, 2018).

4.2.6 Parcerias e Relacionamentos

Heberle (2018) defende que é necessário desenvolver ações estratégicas para estimular o voluntariado, direcionando campanhas para públicos diferenciados, de modo a fazer com que o indivíduo entenda que possa realizar qualquer tipo de tarefa como forma de colaboração. Para a assistente social, qualquer pessoa pode ajudar, e a Escola necessita desde voluntários que auxiliem em reparos técnicos na estrutura física das escolas a arte-educadores que possam atuar em sala de aula.

Hieda (2018) cita a participação voluntárias das mães dos alunos durante os eventos, assim como na mão-de-obra de panificação que ocorre na cozinha industrial da EVM-Sede. Embora haja tal participação, Heberle (2018) destaca

que ainda é preciso construir uma maturidade coletiva a fim reunir um número maior de famílias colaboradoras, fazendo com que estas percebam que “ao exercer o voluntariado na escola, estarão erigindo um bem maior e coletivo que atingirá todos os beneficiários do atendimento oferecido pela Instituição”.

Schumacer (2018) acredita que para fomentar a colaboração das mães, é preciso antes de tudo aproximá-las da Instituição, ouvi-las e promover um espaço de interação que transmite confiança e senso coletivo. A presidente destaca no seu plano de gestão o projeto do Clube de Mães, que oferecerá cursos de capacitação para as mães dos usuários, com a finalidade de capacitá-las para a produção e venda de artesanatos e prestação de serviços como costura e cozinha.

Quanto à interação com outras organizações do terceiro setor, Heberle (2018) destaca a importância da transmissão de informações e a manutenção da rede colaborativa entre entidades filantrópicas para o crescimento coletivo dessas organizações.

Vale ressaltar que a ADM também faz parte da Rede ASID – Ação Social para Igualdade das Diferenças, organização não-governamental curitibana que atua na gestão de escolas de educação especial gratuitas (ASID, 2018). A ASID fomenta uma rede colaborativa composta por diversas entidades de atendimento à pessoa com deficiência em todo o território nacional. Através das ações desenvolvidas pela Rede, a ADM mantém relações institucionais e de parcerias com as demais escolas de educação especial atuantes em Curitiba.

Segundo Schumacer (2018), a Associação faz parte também da Federação Estadual das Instituições de Reabilitação no Estado do Paraná – FEBIEX, da qual a presidente da ADM é conselheira. Ainda, a ADM é uma das 3.882 entidades assistidas pelo Programa Mesa Brasil, promovido pelo SESC (Serviço Social do Comércio) – caracterizado como uma “rede nacional de bancos de alimentos contra a fome e o desperdício” (MESA BRASIL, 2018).

Heberle (2018) frisa o desenvolvimento do projeto Rede do Serviço Social, iniciativa da própria profissional juntamente com a presidente da ADM. A proposta se encontra atualmente em fase de implementação e tem por objetivo reunir profissionais do serviço social atuantes em organizações do terceiro setor a fim de promover o debate e a troca de saberes desses atores.

4.2.7 Comunicação interna e externa

Schumacer (2018) afirma que há reuniões mensais entre os membros da Equipe Diretiva da ADM – presidência e conselhos administrativo e fiscal. Já no contexto das Escolas, não há periodicidade definida para reuniões entre as direções pedagógica e clínica e o serviço social.

Segundo a presidente, grupos de *Whatsapp* são atualmente a plataforma mais eficaz para a comunicação interna. Cada setor (diretoria da ADM, pedagógico, clínico, secretaria, administração e serviço social) possui grupos independentes na rede social, havendo um grupo inter-setorial com maior número de membros.

Segundo Heberle (2018) e Barbosa (2018), o meio de comunicação cotidiano entre a escola e a família dos usuários é a agenda escolar. O serviço social, o setor clínico, o setor pedagógico e a secretaria enviam diariamente comunicados, convocações, chamamentos e orientações destinados aos responsáveis pelos matriculados.

A assistente social da ADM avalia que tem dificuldades com o engajamento das famílias por meio dos bilhetes, que muitas vezes acabam negligenciando importantes orientações passadas pela equipe profissional. Heberle (2018) acredita que se houvesse uma reconfiguração nos bilhetes, de modo que ficassem mais padronizados e chamassem mais a atenção, poderia haver otimização na comunicação entre a ADM e seus beneficiários.

Para Hieda (2018), em termos de reconhecimento público, a ADM é mais lembrada por parte de órgãos públicos e organizações da sociedade civil, agentes recorrentes do Terceiro Setor, do que por parte do setor privado e da comunidade geral. A diretora acredita que a falta de visibilidade para esses agentes se deve especialmente pela ausência de uma equipe de comunicação externa: “vejo que falta um marketing maior para atingir empresários, comércios e a comunidade em si para que conhecessem nossos serviços e se tornassem nossos parceiros” (HIEDA, 2018).

Para Heberle (2018), a invisibilidade da ADM pela comunidade social restringe significativamente os projetos de captação de recursos. Se uma pessoa física ou uma empresa que pretende doar faz uma pesquisa na internet em busca de informações sobre entidades filantrópicas próximas, não havendo resultados

sobre a Escola Vivian Marçal, certamente haverá menos sucesso no alcance de possíveis colaboradores.

Dentre as lacunas observadas pela direção, está a ausência de um site para a Escola. Rocha (2018) acredita que a falta de um portal de comunicação online dificulta a aproximação de possíveis parceiros, assim como prejudica a consistência da imagem corporativa da Instituição. Hieda (2018) considera, em primeiro lugar, que é preciso que se desenvolva um site porque hoje em dia qualquer instituição conta com essa ferramenta como meio de portfólio virtual. Ainda, é preciso pensar em algum tipo de material gráfico que possa ser usado como portfólio institucional (HEBERLE, 2018; HIEDA, 2018).

Nesse contexto de defasagem na comunicação externa, houve uma aproximação entre o pesquisador, a equipe diretiva e possíveis novos colaboradores. Ao término da redação deste relatório, começou a emergir a ideia e a motivação para formar uma equipe que pudesse articular um projeto de departamento independente e estruturado de comunicação da ADM.

Essa grande ideia acabou interferindo não só nos rumos e no objeto de estudo da pesquisa. Passou também a afetar sistematicamente aquele universo, desde que a Associação deu seu aval e assumiu a empreitada junto ao pesquisador.

5. DISCUSSÃO

Este capítulo pretende elucidar as discussões da pesquisa geradas pelo cruzamento da revisão da literatura com a aplicação do estudo de caso. Trata-se aqui de evidenciar os resultados obtidos com a aplicação dos conceitos da Gestão de Design no contexto organizacional da Associação do Deficiente Motor.

Como ressaltam as autoras investigadas, a nível funcional, a Gestão de Design se manifesta no processo de implementação de um departamento independente (MOZOTA, 2011; BEST, 2011). Como consequência das constantes discussões geradas com os profissionais da ADM, foi-se percebendo a relevância das ações de coordenação e gestão no âmbito da comunicação e do design. Assim, tornou-se visível para os líderes da organização a geração de impacto que um departamento estruturado poderia causar na organização.

A presidência da ADM adotou, então, a ideia de viabilizar um departamento de comunicação. Assim, a partir de agosto de 2018, começou-se a delinear uma equipe de trabalho. Cabe ressaltar que o pesquisador está presente desde as primeiras etapas da implementação do departamento, sendo responsável pela sua articulação com a organização num todo.

Desse processo, houve o ingresso de mais dois novos atores naquele ambiente: Helen Melezinski, designer gráfica contratada pela Associação; e Geovani Leite, graduando em Comunicação Organizacional pela UTFPR e bolsista no projeto de extensão “Parcerias para Ação Social: Departamentos Acadêmicos, PPGTE, UTFPR, Associações Benéficas, Comunitárias, Instituições de Caridade e de Ensino Especial”, coordenado pela Profa. Dra. Maclóvia Corrêa da Silva.

Durante setembro, seguiram-se os trâmites para a contratação dos dois novos colaboradores, além da aquisição do notebook para a equipe e a disposição do espaço de trabalho – a sala de comunicação, que foi integrada à do serviço social da ADM. Após a instalação da equipe, em outubro deu-se início a fase de planejamento estratégico na ADM. O pesquisador, assumindo papel de gestor de design, se empenha em orientar o processo contínuo de formulação, seleção e implementação de estratégias da equipe de comunicação da ADM.

A seguir, serão descritas em pormenores as ações estratégicas executadas até o momento pela equipe de comunicação da ADM, categorizadas segundo as etapas de formulação, seleção e implementação.

5.1 FORMULANDO A ESTRATÉGIA

A primeira etapa do planejamento se concentrou na análise do contexto interno e externo da organização. Como sugere Mozota (2011), as oportunidades de intervenção da Gestão de Design devem ser identificadas através de ferramentas e métodos de análise do contexto ambiental externo no qual se insere a organização e de suas competências internas.

O relatório do estudo de caso operado nesta pesquisa serviu como base de dados para que a equipe de comunicação pudesse compreender de modo panorâmico, junto ao pesquisador, o ambiente organizacional no qual estavam se inserindo, levando em consideração os principais vetores identificados: história; missão e visão; usuário atendido e serviços ofertados; organograma geral; recursos financeiros e humanos; projetos desenvolvidos e parcerias estabelecidas.

Com base na análise dos dados obtidos durante a etapa do estudo de caso, e em decorrência das discussões preliminares entre o pesquisador e a equipe de comunicação, obteve-se um mapeamento dos principais agentes envolvidos (*stakeholders*) com a organização, ilustrado na figura 14:



Figura 14 – Mapeamento dos *stakeholders* da ADM
Fonte: Autor (2018)

São categorizados os sete principais *stakeholders* que entornam a ADM:

- I. Usuário – o beneficiário direto;
- II. Família do usuário – os beneficiários indiretos;
- III. Colaboradores – a equipe profissional contratada;
- IV. Sociedade civil – aqui entendida como sinônimo de comunidade geral;
- V. ONGs (Terceiro Setor) – abrangendo organizações da sociedade civil; organizações não-governamentais; entidades sem fins lucrativos e instituições filantrópicas em geral;
- VI. Empresas (Segundo Setor) – compreendendo também indústrias, comércio e organizações de direito privado em geral; e
- VII. Estado (Primeiro Setor) – englobando organizações públicas nas esferas municipais, estaduais e federais.

Observando o mapeamento, é possível dizer que há múltiplos agentes envolvidos com a ADM, sendo que cada um interage de forma distinta com a organização. A fim de compreender esses diferentes fluxos de interação, considerando ainda suas finalidades específicas, foi desenvolvido um esquema de visualização da cadeia de interações entre a ADM e seus *stakeholders* (Figura 15).



Figura 15 – Cadeia de interações entre a ADM e seus *stakeholders*

Fonte: Autor (2018)

Foram identificados como os principais fluxos e tipos de interação entre a ADM e os agentes:

- I. Oferta de serviços – As aulas, as terapias e as atividades de assistência social são os serviços ofertados pela ADM, através da EVM, para o usuário (beneficiário direto) e sua família (beneficiário indireto);
- II. Prestação de serviços – Os colaboradores, isto é, a equipe contratada e os terceirizados que prestam serviços para a ADM, mantêm relações de trabalho e são remunerados pela ADM por isso;
- III. Repasse de Recursos – O Estado mantém convênios com a ADM e repassa verba para seu subsídio;
- IV. Parcerias – A ADM estabelece relações de parceria com:
 - a. Empresas – através da captação de verba dirigida, recolhimento de IR; doações de pessoas jurídicas e voluntariado corporativo;

- b. ONGS – através de federações, conselhos e programas de interação e compartilhamento entre diferentes organizações irmãs;
- c. Sociedade Civil – através de doações de pessoas físicas e do voluntariado.

Mozota (2011) acrescenta que à medida em que o gestor de design observa, identifica e monitora as mudanças no universo transacional no qual se insere a organização, pode prever como elas afetarão o ambiente interno e as metas da organização, orientando-a sobre onde encontrar áreas de inovação das quais podem emergir suas estratégias.

Nesse sentido, é possível formular estratégias para cada um dos eixos que se formam entre a ADM e seus atores. As atividades organizacionais envolvidas (prestação e tomada de serviços; repasse de verbas e convênios estatais; doação de recursos; trabalho voluntário), ao serem examinadas, podem basear a investigação de demandas para a equipe de comunicação.

Um exemplo é a interação entre a Escola Vivian Marçal – considerando seus vários setores – e a família do usuário. O serviço social da ADM avalia que tem dificuldades com o engajamento das famílias e que o dispositivo de comunicação mais utilizado é a agenda escolar, por meio de bilhetes enviados pelos vários setores (Heberle, 2018). É possível, então, formular estratégias visando otimizar processos comunicacionais entre a ADM e o agente família do usuário.

Dito isso, concomitante à análise contextual da organização e de seus agentes, foram cruzados os dados recolhidos durante a pesquisa de campo, como as respostas dos informantes entrevistados e notas tiradas durante a observação-participante, para que se chegasse a um levantamento de problemáticas percebidas em diferentes aspectos:

- (i) Dificuldades financeiras, que desencadeiam defasagens na estrutura do espaço físico, na folha de pagamento, na compra de material e na manutenção da equipe;
- (ii) Dificuldades relacionais, no sentido da falta de comunicação interna do alinhamento entre as equipes distintas, gerando conflitos entre subculturas da organização;

- (iii) Dificuldades na comunicação externa, como a ausência de um site ou qualquer canal oficial de divulgação, assim como lacunas quanto à presença da marca ADM nas redes do Terceiro Setor e fora delas;
- (iv) Dificuldades com o reconhecimento público da instituição, decorrentes da falta de visibilidade da ADM. Há pouco interesse por parte da sociedade civil, assim como pouca procura por parte de investidores privados. Além disso, defasagens no engajamento com as famílias dos usuários para/com a organização.

Expostos os problemas de diferentes ordens, surgiram perguntas: o que precisava ser feito de imediato e o que aconteceria a longo prazo? De que forma a equipe de comunicação poderia incorporar tais problemáticas na sua agenda e no plano de trabalho? Ainda, quais os agentes que estariam envolvidos com a estratégia?

Mozota (2011) sugere que as ferramentas de design podem contribuir para tornar visíveis as estatísticas e estimativas do problema. Para tentar responder a tais questões, rumo à formulação da estratégia, foram utilizados *brainstormings* e mapas mentais (figura 16), que geraram um apanhado de possíveis demandas para a equipe de comunicação.



Figura 16 – Apanhado de esboços desenvolvidos
Fonte: Autor (2018)

A integração do design na formulação da estratégia implica também a determinação a longo e médio prazo do desenvolvimento de ações de design que estejam congruentes com as prioridades estabelecidas (MOZOTA, 2011).

Ao observar tais prioridades procurou-se diferenciar aquelas que demandam planos de execução mais complexos e a longo prazo – e que geralmente dependem que outras lacunas sejam preenchidas anteriormente – de outras cuja estratégia de comunicação pode propor soluções a curto e médio prazo.

Através dessa seleção, foi possível elencar a meta prioritária da gestão das mídias sociais, por exemplo, em vez de alocar investimentos em um site para a ADM. No momento, entende-se que é melhor para a equipe de comunicação concentrar suas estratégias sobre canais como Facebook e Whatsapp, ferramentas que são gratuitas e cuja rede de contatos pode ser atingida de maneira eficaz.

5.2 SELECIONANDO A ESTRATÉGIA

Dando continuidade ao processo de seleção da estratégia, além da gestão das mídias, chegou-se a mais três frentes de trabalho que basearão o plano de comunicação da equipe: a gestão de campanhas e eventos, a gestão de projetos de captação de recursos e a gestão da comunicação interna. Para que as ideias discutidas em torno dessas quatro frentes tomasse forma visível, foi elaborado um mapa mental, como mostra a figura 17:

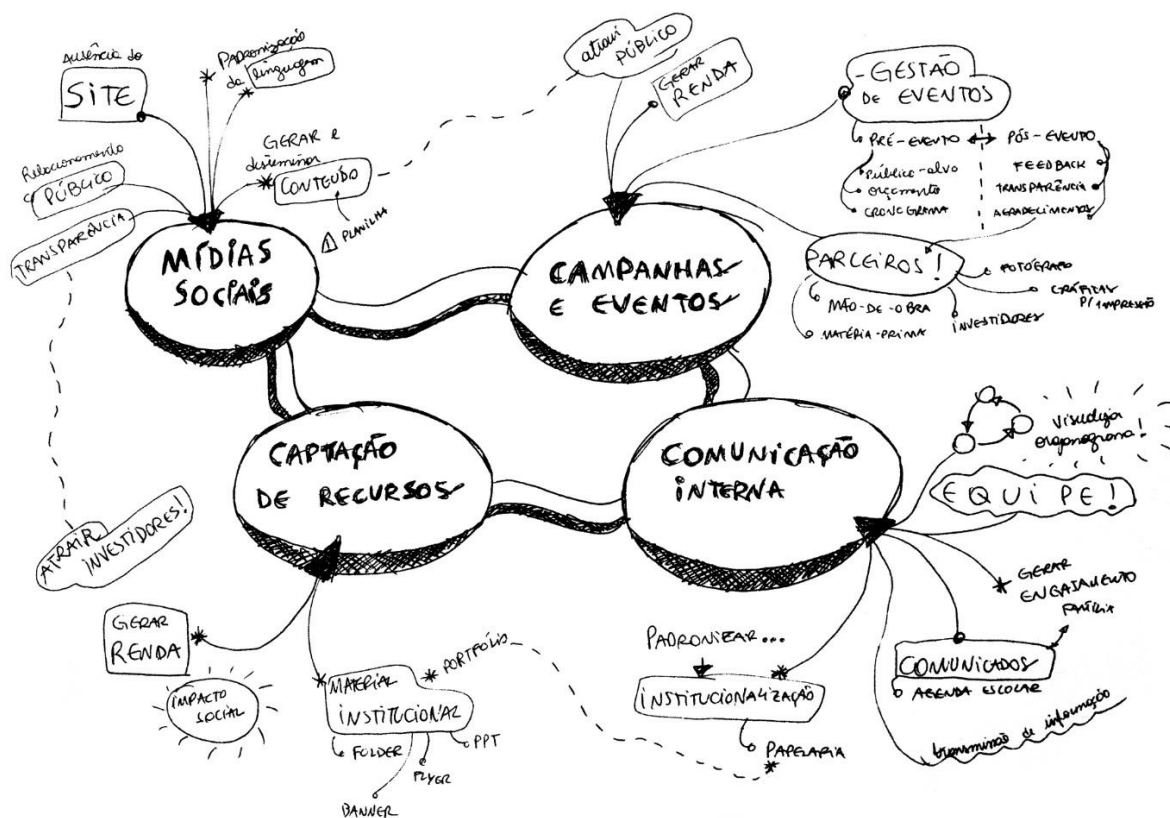


Figura 17 – Mapa mental das frentes de trabalho da equipe de comunicação

Fonte: Autor (2018)

Para a gestão das campanhas e dos eventos, o planejamento estratégico considera dois momentos: pré e pós evento/campanha. Isso significa elaborar ações tanto no delineamento da divulgação para atrair público, quanto na divulgação dos resultados da campanha. Como resultado, essa estratégia pode favorecer a imagem institucional e a idoneidade da organização, tornando-a transparente e receptiva ao *feedback*.

Como exemplo de uma demanda da gestão de campanhas, há a divulgação da venda de panetones, que ocorre entre novembro e dezembro e é a segunda campanha que mais gera lucros para a ADM (ROCHA, 2018). As estratégias de comunicação que devem estar orientar essa demanda têm como metas: (i) a ampliação do alcance da divulgação da campanha; (ii) a geração de impacto e notoriedade da campanha entre frequentadores e desconhecidos da organização; e, conseqüentemente, (iii) o aumento de lucro na arrecadação das vendas.

No planejamento estratégico, cabe à equipe de comunicação: (i) delinear o público-alvo, ressaltando que pretende-se atingir outras parcelas de público;

(ii) elencar as peças gráficas, impressas ou virtuais, que serão desenvolvidas pela designer gráfica, assim como o conteúdo de texto redigido pelo estagiário, que será adaptado para cada mídia utilizada na divulgação; (iii) definir, junto à equipe administrativa, os orçamentos que poderiam ser destinados aos custos das ações de design – no caso do panetone, a impressão das etiquetas que vão nas embalagens.

Como exemplo de projetos de captação de recursos, há editais de chamamento público; verba digirida (COMTIBA); e programas de isenção discal (Nota Paraná) (HEBERLE, 2018; PLANO DE AÇÃO, 2017). As estratégias formuladas para essa frente de trabalho concentra-se no desenvolvimento de material gráfico institucional.

Para selecionar e implantar as estratégias que atenderão a captação de recursos, será preciso que a equipe de comunicação dialogue com o serviço social, responsável pela redação e execução dos projetos inscritos, de modo que se compreenda o tipo de material gráfico institucional será preciso ser desenvolvido. A curto e médio prazo, pretende-se revisar o portfólio da instituição, a fim de reunir conteúdo gráfico e textual que possa delinear melhor o *briefing* das demandas de comunicação e design que acompanham a inscrição dos editais de captação.

Para tanto, será preciso: (i) Entender os tipos de projetos de captação redigidos pelo serviço social da ADM, para que se possa delinear a melhor solução gráfica que será adotada (flyer, portfólio, vídeo institucional) e; (ii) Definir com precisão o público-alvo específico da demanda (possíveis investidores do setor privado; editais de chamamento público etc). A longo prazo, espera-se monitorar o posicionamento institucional da ADM, fazendo-se compreender de que maneira a organização pretende abordar seus agentes com o objetivo de firmar parcerias e receber subsídios.

Em relação à gestão da comunicação interna, propôs-se como meta prioritária o engajamento com as famílias dos usuários. Como cita Herbele (2018), “é preciso construir uma maturidade coletiva a fim reunir um número maior de famílias colaboradoras”.

Assim, formulou-se a estratégia de padronização dos bilhetes que vão nas agendas escolares, visando implementar uma solução a curto prazo e que pudesse atender a comunicação entre todos os setores e o cuidador do PcD. Para tanto, estão sendo disponibilizados comunicados para o uso no cotidiano

das quatro equipes: pedagógica, socioassistencial, clínica e administrativa. O projeto gráfico, desenvolvido no âmbito do projeto de extensão pelo pesquisador, conta com o uso de pictogramas e da diferenciação de cor para distinguir os setores que estão comunicando (Figura 18). Ainda, para tornar mais assimilável, o bilhete deve ser diferenciado entre convocação, encaminhamento e autorização (figura 19).



Figura 18 – Pictogramas para os comunicados da agenda escolar
Fonte: Autor (2018)

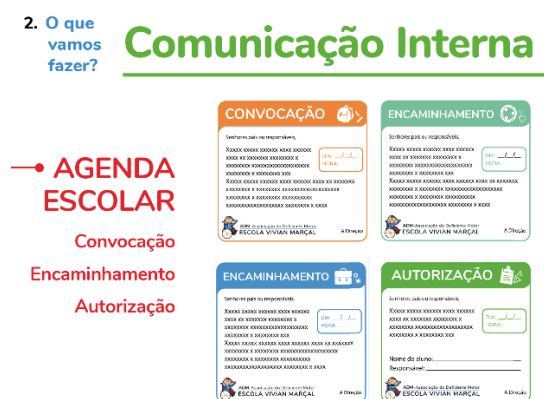


Figura 19 – Modelos de os comunicados para a agenda escolar
Fonte: Autor (2018)

Para por em prática a gestão das mídias sociais, é preciso, antes de mais nada, pensar em fluxos de trabalho que permitam a orientação sistêmica entre o setor de comunicação e os demandantes. Considerando que o volume de demandas de mídias é maior em relação a outras frentes – uma vez que há prioridade nesse sentido de comunicação externa –, recorreu-se, a curto prazo,

ao uso de uma planilha (Figura 20), compartilhada entre o pesquisador, Helen e Geovani.


	B	C	D	E	F	G	H
1	 Demandas COMUNICAÇÃO ADM URGENTE NORMAL FEITO STAND BY CANCELADO						
2	PEDIDO	ENTRADA	PRAZO	PROJETO	PEÇAS	DATA DA AÇÃO	STATUS
3	10						
4	9						
5	8						
6	7	9/11	6/12	10/12 - Dia Internacional dos Direitos Humanos	Post	10/12	
7	6	9/11	6/12	09/12 - Dia da Criança Especial	Post	9/12	
8	5	9/11	29/11	03/12 - Dia Internacional da Pessoa com Deficiência	Post	03/12	
9	4	9/11	12/11	14/11 - Dia Nacional da Alfabetização	Post	14/11	
10	3	8/11	14/11	Dia do Pastel	Capa, cartaz, flyer, post, story	24/11	
11	2	8/11	20/11	Cadastro Unico	Bilhete; Flyer; Post	21/11	
12	1	18/9		Campanha Havan	Virtuais; Cartaz; Folder;		
13							
14							

Figura 20 – Planilha de demandas da Comunicação da ADM
 Fonte: Autor (2018)

Adotou-se a resolução de dividir a planilha em 7 colunas: o número do pedido; a data de entrada da demanda; o prazo; o título da demanda em si; as peças a serem desenvolvidas (impressas e virtuais); a data da ação (no caso dos eventos, cronograma de projetos); e finalmente o status do trabalho. As cores sinalizam o estado da demanda: urgente; normal; feito; em *stand by* ou cancelado.

Para controlar a entrada de demandas, adotou-se que todos os pedidos deverão ser realizados via e-mail. Surgiu, assim, a necessidade de capacitar e orientar as professoras e terapeutas na solicitação da demanda de posts para as redes. Selecionou-se a estratégia de disparar lembretes nos grupos de *Whatsapp* da ADM – que, segundo Shumacer (2018), são a principal plataforma de comunicação interna entre diferentes profissionais e setores. A figura 21 traz a peça desenvolvida pelo pesquisador para ser disparada no grupo da equipe diretiva, na qual se frisa a importância de realizar o pedido de demanda de posts para as mídias sociais via email.

Como vamos
alinhar as
demandas?

Mídias Sociais

Envie seu pedido de postagem
com os anexos necessários
(tema, foto, link, vídeo e/ou texto)
para:



comunica.admvivian@gmail.com



Figura 21 – Peça de orientação quanto ao envio de pedidos

Fonte: Autor (2018)

A médio prazo, espera-se gerar pautas de conteúdo informativo e institucional para as postagens, estruturando o teor e a linguagem utilizados pelos canais oficiais da instituição nas redes. Cabe ressaltar que o relatório do estudo de caso e o banco de dados da pesquisa podem servir como fonte de recursos informacionais para a geração de pautas de conteúdo. Por exemplo, o documento Histórico (2006) e a seção 4.2.2 deste trabalho podem fornecer dados relevantes a respeito da história da instituição. Como estratégia para relevar, valorizar e tornar pública a memória da ADM, pode ser desenvolvida uma pauta semanal de postagem que traga informações textuais e visuais sobre a trajetória, as datas importantes, os personagens e o desenvolvimento ao longo do tempo da Escola.

A longo prazo, pretende-se analisar as métricas das redes sociais, a fim de mensurar o impacto gerado pela gestão estratégica das mídias. Através do monitoramento das estatísticas, espera-se interpretar as respostas de público, os alcances das divulgações e eventos e as tendências de ranqueamento na rede.

Ficou definido que a equipe analisará conjuntamente a prioridade das demandas, considerando projetos ou eventos de maior proporção, na ocasião de reuniões semanais de planejamento. Pretende-se que ao menos uma vez por semana o pesquisador, atuando como gestor de design, possa auxiliar no processo de seleção e revisão de pautas e dos conteúdos desenvolvidos ou planejados por Helen e Geovani.

5.3 IMPLEMENTANDO A ESTRATÉGIA

Segundo os autores examinados, para que a estratégia seja implementada, é preciso haver um envolvimento dos atores da organização (Best, 2010). Roda & Krucken (2004) apontam que para alcançar uma visão favorável sobre o design por parte dos *stakeholders*, em outras palavras, construir a confiança no design, é preciso constituir uma rede de pessoas participantes da estrutura que estejam sensíveis a questões de design. Da mesma maneira, Ferreira (2010) atribui ao gestor de design o compromisso de introduzir o espírito de design na organização, disseminando assim uma visão transformadora para todos os agentes sobre a própria organização.

Para implementar as estratégias formuladas anteriormente, foi preciso se aproximar dos setores da ADM, visando expor e debater sobre o plano de trabalho da equipe de comunicação com diferentes colaboradores da organização. Então, em outubro, iniciou-se a realização de grupos focais, etapa que se estenderá até o fim do ano letivo de 2018. A equipe de comunicação, junto ao pesquisador, conversou até o momento com três grupos distintos, nos quais se reuniram professoras, atendentes, secretárias, pedagogas e terapeutas.

Roda & Krucken (2004) ressaltam que a gestão estratégica de design deve buscar estabelecer relações de confiança e comprometimento de todos os profissionais envolvidos no objetivo comum. Nessa perspectiva, é possível afirmar que os grupos focais têm auxiliado tanto na orientação do *design discourse*, cujo objetivo é fazer com que a organização compreenda sua própria proposta e cultura (VERGANTI apud CAUTELA, 2015).

Os grupos focais acabaram possibilitando um momento de escuta, discussão e troca com diferentes colaboradores. Discutiu-se de forma acessível com os diferentes membros sobre sinais de natureza diversa da organização, fazendo-se claras as defasagens do ambiente e as estratégias propostas para a solução dos problemas. Foi possível, além disso, receber o *feedback* dos colaboradores em torno das propostas, o que colabora para o processo de formulação e reformulação das estratégias.

O conteúdo da apresentação de slides que foi exposta durante as reuniões foi roteirizado de acordo com três perguntas principais:

1. Por que investir em Comunicação? (Figura 21)



Figura 22 – Slides iniciais da apresentação utilizada nos grupos focais
Fonte: Autor (2018)

Para evidenciar aos atores a relevância da gestão da comunicação na organização, foi trazido o exemplo das mídias sociais do Pequeno Cotelengo, expondo as estatísticas da página do Facebook da instituição de consolidado reconhecimento público em Curitiba.

2. O que vamos fazer? (Figura 22)



Figura 23 – Slides de apresentação do plano de trabalho da equipe de comunicação
Fonte: Autor (2018)

Foram explicitadas as quatro frentes de trabalho da equipe de comunicação. Primeiro, ressaltou-se que as mídias sociais são neste momento

a principal frente de trabalho para otimizar a comunicação externa da instituição. Além disso, quanto às campanhas, enfatizou-se as etapas e atividades que antecedem e sucedem o evento em si, fazendo-se entender que, para operar a gestão, é necessário planejar as etapas de acordo com o cronograma da atividade. Em relação ao material institucional, foi debatido sobre como seria possível adotar uma linguagem padrão que pudesse contemplar desde o portfólio da Escola, a ser utilizado e adaptado de acordo com a necessidade dos projetos de captação de recursos; à papelaria, na padronização dos papéis timbrados e memorandos utilizados pela equipe administrativa.

3. Como vamos alinhar as demandas? (Figura 23)

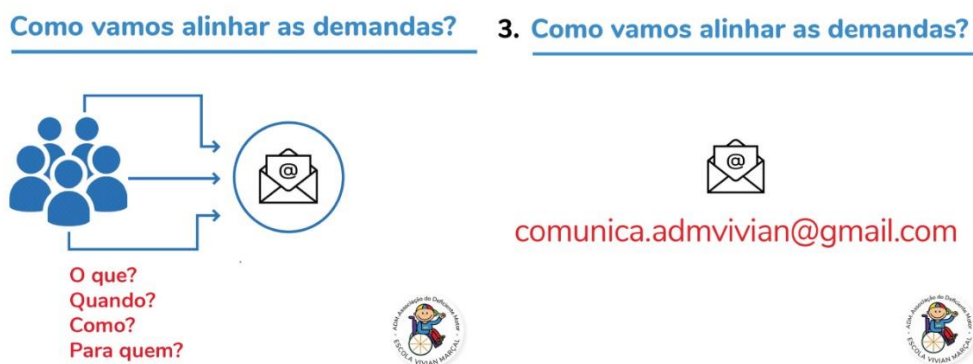


Figura 24 – Slides de apresentação do fluxo de trabalho da comunicação

Fonte: Autor (2018)

Nessa etapa, foi preciso evidenciar a necessidade do *briefing* para o desenvolvimento dos projetos e demandas que serão realizadas pela equipe de comunicação. Foi discutido sobre o fluxo de entrada da demanda, que se dará pelo email da equipe; além da estruturação do pedido pelo email. Para tornar clara a compreensão por parte de todos, foram utilizados exemplos de demandas cotidianas, como uma postagem para o Facebook que queira divulgar alguma atividade realizada em sala de aula.

Após a explanação do plano de trabalho da equipe de comunicação para os outros setores, seguindo os próximos passos da implementação das estratégias, será preciso:

- (i) a curto prazo, estabelecer um roteiro para a implementação do planejamento estratégico de 2019. Aproveitando o ensejo das reuniões de formulação do plano político pedagógico do próximo ano letivo da Escola Vivian Marçal, pretende-se que a equipe de

comunicação esteja alinhada aos outros setores no processo de elaboração das políticas e diretrizes organizacionais para 2019;

- (ii) a médio/longo prazo e a nível estratégico, delinear a política interna do setor de comunicação, uma vez estabelecido e implementado o fluxo de trabalho. A nível operacional, estima-se fortalecer a imagem e a identidade institucional da organização, através da unidade de linguagem e do posicionamento de design adotado no sistema visual. Para tanto, é pretendido estabelecer uma biblioteca padronizada de elementos gráficos, paleta de cores, estilos tipográficos e *templates* para as artes gráficas que serão desenvolvidas.
- (iii) Estimular a capacitação entre os membros da equipe de comunicação, aproximando-se de outros agentes comunicadores de organizações da sociedade civil, através de encontros e palestras. Além disso, pretende-se, a curto e médio prazo, dar continuidade aos grupos focais, considerando os colaboradores com os quais ainda não se manteve contato. Ao difundir o plano de trabalho da equipe de comunicação para os outros membros da organização, espera-se reconhecer, durante esse processo dialógico, os pontos que precisam ser reformulados no que tange às estratégias que foram selecionadas.

6. RESULTADOS

Quando a inovação das ideias toma forma visível, as resoluções gráficas adotadas oferecem um significativo auxílio no processo de comunicação (MOZOTA, 2011). Para tornar tangíveis os resultados obtidos pela pesquisa, foi elaborada uma apresentação visual cujo objetivo é sintetizar graficamente os conceitos de Gestão de Design estudados e aplicados na Associação do Deficiente Motor.

Espera-se que o material seja consultado como um guia e auxilie na orientação do fluxo de trabalho da equipe de comunicação da ADM, assim como sirva de apoio para investigações futuras com interesse no tema de Gestão de Design.

As representações gráficas foram sintetizadas em pranchas, considerando a possibilidade de disponibilizá-las tanto em formato virtual quanto em impresso. A estrutura das pranchas é dividida nos módulos: Introdução teórica; Diagnosticando a organização; Formulando a estratégia; Selecionando a estratégia e Implementando a estratégia.

Na introdução teórica (figura 25), são trazidos alguns dos principais termos que entornam o universo da Gestão de Design, em uma nuvem de palavras. De mesmo modo, são trazidos três gráficos apresentados anteriormente no subcapítulo 3.3 – Design Estratégico sob a Perspectiva Gerencial.



Figura 25 – Pranchas de introdução teórica
Fonte: Autor (2018)

Já no módulo Diagnosticando a organização (figura 26), levanta-se a importância da pesquisa de campo. Ao aplicar o Estudo de Caso, utilizando ferramentas de coleta e análise de dados propostas pela metodologia, é possível chegar a um entendimento maior acerca do universo da organização: seus agentes, setores, usuários, serviços, interações etc.



Figura 26 – Módulo: Diagnosticando a Organização
Fonte: Autor (2018)

A primeira prancha desse módulo (figura 27) traz um panorama acerca do perfil do usuário e dos serviços oferecidos pela ADM. Cabe ressaltar que a apresentação desenvolvida como resultado desta pesquisa pode fornecer dados tratados, além de uma estrutura infográfica, para a elaboração de peças de portfólio institucional da ADM.



Figura 27 – Prancha: perfil do usuário e serviços
Fonte: Autor (2018)

Na etapa de diagnose da organização, cabem ainda o levantamento dos agentes envolvidos e suas interações com a ADM (figura 28), como foi trazido nas discussões da pesquisa. Torna-se fundamental nesta etapa tornar claro que, ao mapear os agentes e suas interações, será possível esboçar estratégias prevendo quais serão os indivíduos envolvidos na empreitada, dentro e fora da organização.

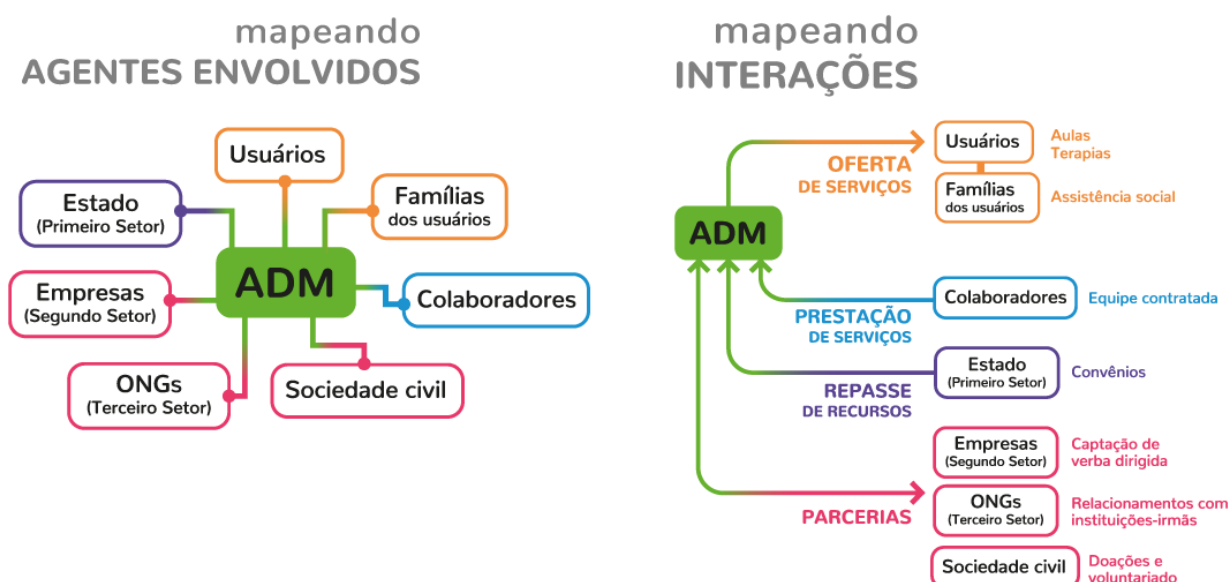


Figura 28 - Prancha: mapeando agentes e interações
 Fonte: Autor (2018)

Analisando os agentes e interações mapeados pela análise ambiental, pôde-se chegar ao levantamento das principais atividades organizacionais decorridas na ADM, como mostra a figura 29.



Figura 29 - Prancha: mapeando atividades organizacionais
 Fonte: Autor (2018)

O segundo módulo da apresentação, Formulando a Estratégia (figura 30), propõe o levantamento das demandas e das frentes de trabalho para a equipe de comunicação da ADM.



Figura 30 - Módulo: Formulando a estratégia
Fonte: Autor (2018)

Através do diagnóstico obtido na etapa de análises ambientais, foi possível delinear demandas preliminares de comunicação que emergem dos eixos de interações (figura 31) entre a organização e os agentes. Por exemplo, para otimizar os processos comunicacionais entre as professoras/terapeutas e as famílias dos usuários, considerou-se, como visto nas discussões, alocar estratégias para a agenda escolar, que é o principal dispositivo de comunicação desse eixo de interação. Já para alcançar o engajamento com a sociedade civil, outro importante agente, é necessário alocar estratégias de comunicação externa visando a promoção de programas de voluntariado e de doações.

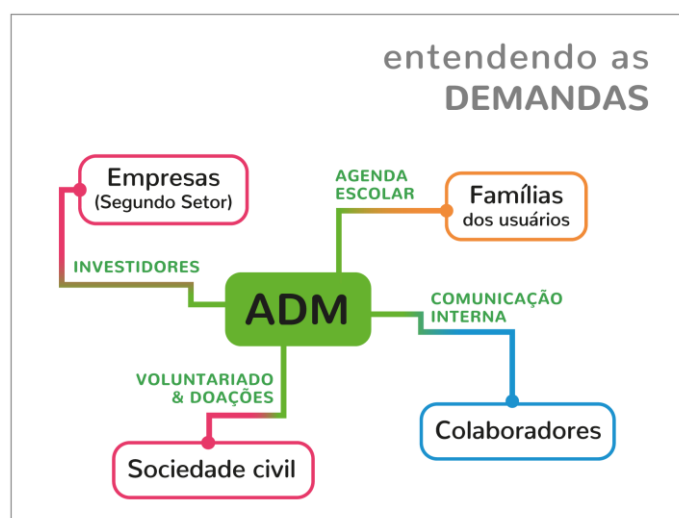


Figura 31 - Prancha: Entendendo as demandas a partir dos agentes
Fonte: Autor (2018)

Considerando a Gestão de Design a nível operacional, as demandas de design também podem emergir das atividades organizacionais (figura 32). Para as atividades que compreendem eventos sociais, será necessário alocar estratégias de gestão de campanhas, que se desdobram em demandas de peças gráficas impressas e virtuais previamente estabelecidas.



Figura 32 - Prancha: Entendendo as demandas a partir das atividades
 Fonte: Autor (2018)

O terceiro módulo da apresentação, Selecionando a Estratégia (figura 33), concentra-se no levantamento das demandas prioritárias, assim como na exposição das quatro frentes de trabalho discutidas no capítulo 4 deste trabalho.



Figura 33 - Módulo: Selecionando a estratégia
 Fonte: Autor (2018)

Abaixo, na figura 34, pode-se observar as principais táticas e estratégias desenvolvidas para cada uma das frentes de trabalhos da a equipe de comunicação da ADM.

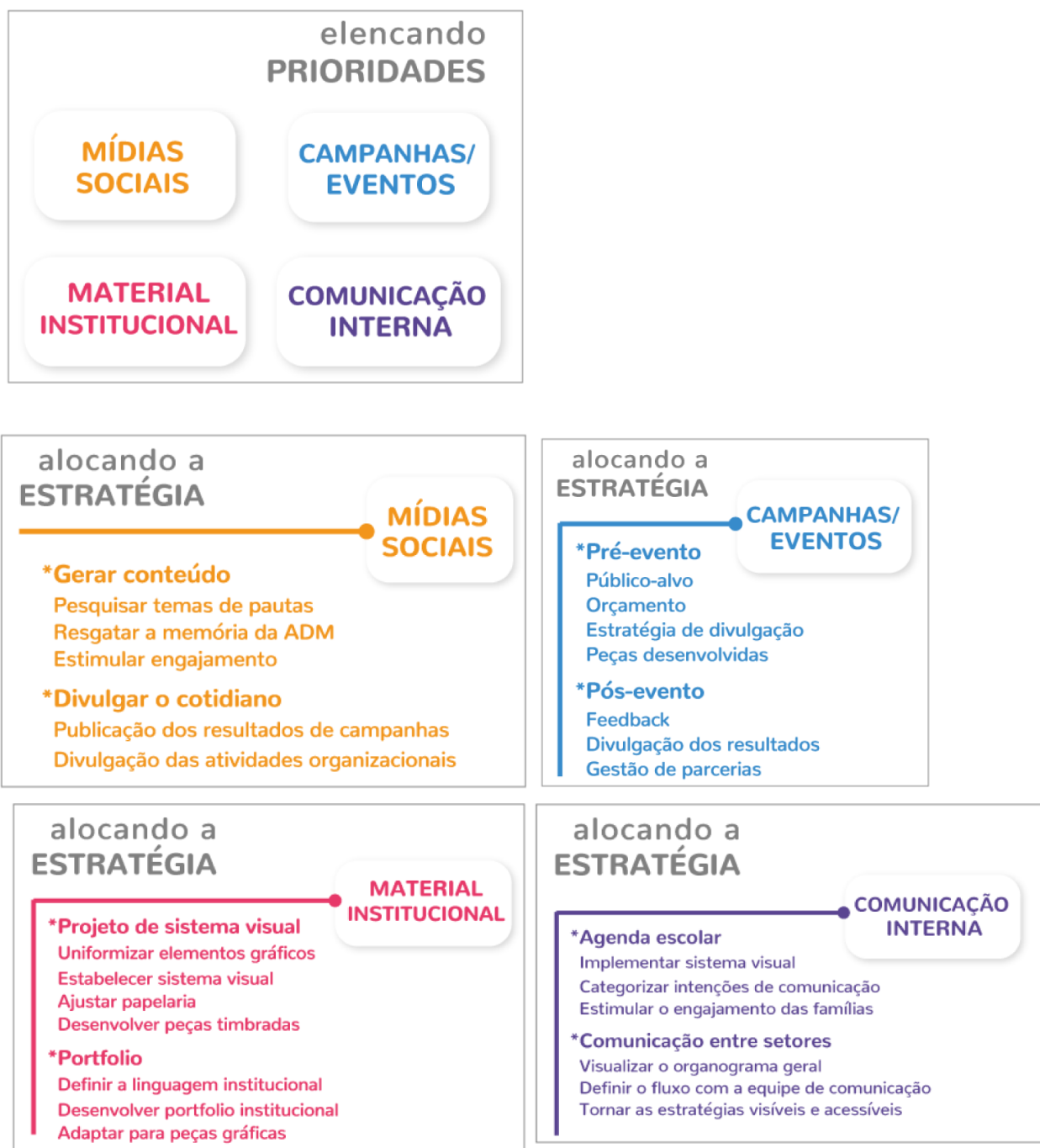


Figura 34 - Pranchas: Alocando a estratégia nas quatro frentes de trabalho
 Fonte: Autor (2018)

No quarto e último módulo da apresentação, Implementando a Estratégia (figura 35), encontram-se as táticas propostas para o fluxo de trabalho da equipe, como a estruturação do sistema visual desenvolvido até o momento, a organização do recebimento e da triagem das demandas por parte dos outros

setores da organização, assim como a própria disseminação da comunicação interna, entre a equipe e os demais setores.



Figura 35 - Módulo: Implementando o a estratégia
 Fonte: Autor (2018)

Em relação ao sistema visual (figura 36), são apresentados os pictogramas desenvolvidos e os comunicados na agenda escolar, que já estão em uso pela organização.

The prancha is titled "estruturando o SISTEMA VISUAL". It displays four service categories with icons and labels:

- Serviço Social**: Icon of a globe with hearts.
- Pedagógico**: Icon of a backpack and pencil.
- Secretaria**: Icon of a clipboard and triangles.
- Clínico**: Icon of a briefcase and a plus sign.

Below these are three sample communication cards:


- COMUNICADO**: A notice from the ADM Association of the Deficient Motor, Escola Vivian Marçal, regarding a meeting.
- CONVOCAÇÃO**: A call for a meeting from the ADM Association of the Deficient Motor, Escola Vivian Marçal, directed to the Director.
- CONVOCAÇÃO**: A call for a meeting from the ADM Association of the Deficient Motor, Escola Vivian Marçal, directed to the Clinical Team.

An arrow points from the right side of the cards to the text "Agenda Escolar".

Figura 36 - Prancha: Estruturando o sistema visual
 Fonte: Autor (2018)

Para organizar as demandas, apresentou-se a planilha utilizada pela equipe junto ao pesquisador (figura 37), assim como o estabelecimento dos fluxos de entrada da demanda, entendendo quais são os demandantes primários e secundários e reforçando ainda a proposta de um modelo simplificado de *briefing*, a ser desenvolvido a curto prazo.

organizando DEMANDAS



Demandas COMUNICAÇÃO ADM

● URGENTE
 ● NORMAL
 ● FEITO
 ● STAND BY
 ● CANCELADO

→ **Planilha**

PEDIDO	ENTRADA	POSTAGEM	PROJETO	REDE SOCIAL	STATUS	OBSERVAÇÕES
10						
9						
8	14/11	20/11	Panetone			Tentar aplicar identidade no material q já temos.
7	9/11	6/12	10/12 - Dia Internacional dos Direitos Humanos			
6	9/11	6/12	09/12 - Dia da Criança Especial			
5	9/11	29/11	03/12 - Dia Internacional da Pessoa com Deficiência		No drive	
4	9/11	12/11	14/11 - Dia Nacional da Alfabetização		No drive	
3	8/11	14/11	Dia do Pastel		Aguardando Infos	
2	8/11	20/11	Cadastro Unico		Aguardando aprovação	Ação de encaminhamento
1	18/9		Campanha Havan			

+ ☰

PROJETOS ▾
MÍDIAS ▾
CRIAÇÃO ▾

estabelecendo FLUXOS



Professoras
Atendentes
Terapeutas



Diretoras
Assistente social
Secretária

Equipe de comunicação ADM

**O que? Quando?
Onde? Quem?**

Modelo de briefing

Envie seu pedido de postagem com os anexos necessários (tela, foto, link, vídeo e/ou texto) para:

comunica_admvivian@gmail.com

Figura 37 - Prancha: Estabelecendo fluxos
Fonte: Autor (2018)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um primeiro momento, constata-se que foi possível reunir um conjunto plausível de apontamentos teóricos acerca dos estudos organizacionais e do campo da Gestão de Design. No capítulo 2, encontram-se os pressupostos que serviram de base para o delineamento das questões de estudo e, como consequência, para o cruzamento de tais questões com as evidências do Estudo de Caso.

Pode-se concluir que o Estudo de Caso, por seu turno, gerou um repertório de informações relevantes sobre a Associação do Deficiente Motor e a Escola Vivian Marçal. Com base nos procedimentos metodológicos, foi possível desenhar o plano e o roteiro para o Estudo, assim como aplicá-lo por meio dos instrumentos de coleta e das técnicas de análise. Desse processo, apresenta-se o relatório do Estudo, seção da pesquisa destinada à diagnose do contexto ambiental da organização.

Constata-se que a pesquisa cumpriu com o objetivo de realizar o processo de cruzamento de dados. Através das discussões, foram mapeados os agentes e as demandas da unidade-caso, lançando as bases para que desenvolvesse ações de gestão no contexto do ambiente investigado.

Em decorrência desse processo, originou-se o setor de comunicação da ADM, composto pelo pesquisador, junto a uma designer gráfica e um estagiário em comunicação organizacional. Com efeito, o plano de trabalho da nova equipe baseia-se na proposta do planejamento estratégico, cujo objetivo é formular, selecionar e implementar estratégias de comunicação para a ADM.

Para promover o compartilhamento e a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa, cumpriu-se com o objetivo de apresentar um compilado de representações gráficas de síntese (capítulo 7). Elaborou-se, então, uma peça gráfica que será disponibilizada para consulta. O uso de RGS permitirá aos leitores tomar conhecimento do objeto de estudo desta pesquisa, assim como pontuar de maneira esquematizada e visual as táticas e ações estratégicas desenvolvidas até o momento.

Há uma gama de universos organizacionais que podem ser explorados sob da ótica da Gestão de Design, não só em escolas filantrópicas ou de

educação especial, como também em demais órgãos de atendimento socioassistencial. Sugere-se que outros ambientes sejam também alvo de investigação científica – organizações, fundações, associações, redes colaborativas –, de modo que sejam revelados novos pontos de inserção do design em processos organizacionais do Terceiro Setor.

Além disso, o escopo metodológico da Gestão de Design fornece condições para que se oriente o foco de atuação junto a outras áreas ou setores dentro de uma mesma organização. Sugere-se, assim, a investigação de condições que possam integrar a Gestão de Design, além do âmbito comunicacional, à gestão dos recursos humanos, das tecnologias e da administração em geral, por exemplo.

Por fim, constata-se a relevância de pesquisas e projetos que promovam a agenda da Gestão de Design em organizações da sociedade civil. Ademais, é fundamental ampliar a perspectiva da atuação profissional do designer a fim de aproximá-lo de espaços de trabalho colaborativo, instituições filantrópicas e ambientes multidisciplinares. Com efeito, assume-se um importante papel frente ao desenvolvimento desses cenários, promovendo o fortalecimento das redes e a inovação necessária para transformar e ressignificar as realidades sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Alexandre S. de. **Gestão: a realidade da educação especial**. Gazeta do Povo, Curitiba, 25 mar 2014. Educação e Mídia. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/educacao-e-midia/gestao-a-realidade-da-educacao-especial/>> Acesso em: 12 ago 2018.

ASID – Ação Social para igualdade das Diferenças. **Nosso Impacto**. Disponível em: <<https://asidbrasil.org.br>> Acesso em: 12 ago 2018.

AVENDAÑO, Luis. E. C. A importância do ensino da gestão do design. In: **Revista Belas Artes**. vol. 4. São Paulo, Centro Universitário Belas Artes de São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://www.belasartes.br/revistabelasartes/downloads/artigos/4/a-importancia-do-ensino-da-gestao-do-design.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

BALANCETE DIA DO PASTEL. Associação do Deficiente Motor, 2016.

BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. O metaprojeto nos níveis do design. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 12, Belo Horizonte, 2016. **Anais...** São Paulo: Blucher, 2016, v. 9, n. 2, p. 1416-1428.

BEST, Kathryn. **What can design bring to strategy?** Designing thinking as a tool for innovation and change. Amstelveen: Stichting Reprorecht, 2011.

BEZERRA Pablo F. M.; ARRUDA, Amilton J. V.; FILHO, Celso H. L. Processos colaborativos e identidade local: aplicando conceitos do design estratégico. In: **Design e inovação social**. Org: ARRUDA, Amilton J. V. São Paulo: Blucher, 2017, v. 1, n. 2, p. 183-198.

BONSIEPE, Gui. **Design – do Material ao Digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

CAUTELA, Cabirio. **O design para a gestão e a gestão para o design**. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/292348021>>. Acesso em: 21 mai 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE MORAES, Dijon. Metaprojeto como modelo projetual. In: **CADERNOS DE ESTUDOS AVANÇADOS EM DESIGN**. Método. Barbacena: EdUEMG, 2011. v. 1, p. 35-52.

DESIGN COUNCIL. **Design Atlas**: A tool for auditing design capability. Disponível em: < <http://www.designinbusiness.org.uk/>>. Acesso em: 12 jul 2018.

ESCOLA NABIL TACLA. **Histórico da Escola**. Disponível em: <<http://www.ctanabiltacla.seed.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>>. Acesso em: 29 ago 2018.

FASCIONI, Ligia. **DNA Empresarial: identidade corporativa como referência estratégica**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

FERRAZ, Ivan R.; ALBERTO, Diego G. A criação de uma cultura organizacional: uma perspectiva comunicacional. In: **Cadernos Camillani**, 2007, v. 8, p. 85-94.

FERREIRA, Manuel M. **Gestão do Design e sua adequação a um novo paradigma regido pela Sustentabilidade**. 2010. 219 f. Tese (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Arquitetura, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

FRASCARA, Jorge. **Diseño gráfico para la gente**: Comunicaciones de masa y cambio social. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Org: GODOI, Arilda S.; Bandeira-de-Mello, Rodrigo; Silva, Anielson Barboda da S. São paulo: Saraiva, 2006. p. 115-143.

HISTÓRICO. Associação do Deficiente Motor, 2006.

LIVRO ATA. Associação do Deficiente Motor. [1977-1994].

MAMEDE, Antonio A. do C. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Biblioteca on-line do Sebrae, 2004. Disponível em: <<http://antoniomamede.com/a-influencia-da-cultura-organizacional-nos-processos-de-mudanca/>>. Acesso em: 20 jun 2018.

MARGOLIN, Victor; MARGOLIN, Sylvia. Um Modelo Social de Design: questões de prática e pesquisa. In: **Revista Design em Foco**, Salvador: 2004, v.1, n.1, p. 43-48.

MESA BRASIL. Mesa Brasil SESC. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/site/mesabrasilsesc/home/>> Acesso em: 27 jul. 2018.

MINUZZI, Reynilda de F. B.; PEREIRA, Alice T. C.; MERINO, Eugenio A. D. Teoria e Prática na Gestão do Design. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPED, 2003.

MOZOTA, Brigitte B. de. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NIEMEYER, Lucy. Design da esperança: design para inovação social, caminhos a seguir. In: **Design & Inovação Social**. Org: ARRUDA, Amilton J. V. São Paulo: Blucher, 2017, v.1, n.2, p. 71-86.

OFÍCIO N. 17. Associação do Deficiente Motor, 2017.

PLANO DE AÇÃO. Associação do Deficiente Motor, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed São Paulo: Pearson Education, 2002.

RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. Gestão do Design Aplicada ao Modelo Atual das Organizações: agregando valor a serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6, São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo, 2004.

SOUSA, Barbara. **Gestão do design em Português**: Gestão do Design ou Design Holístico? 2012. 238 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Design) – Núcleo de Especialização em Cultura Visual e Gestão do Design, Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos, Lisboa, 2012.

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

ZURLO, Francesco. Design management: trajectoires évolutives et situation de l'art. In: **Instruments de design management**. Org: CAUTELA, Cabirio; ZURLO, Francesco; YOUSSEF, Kamel B.; MAGNE, Stéphane. Bruxelles: De Boeck, 2012, v.3, p. 17-44.

APÊNDICE A

Protocolo preliminar de coleta de dados

1. VISÃO GERAL DO PROJETO

a. DECLARAÇÃO RESUMIDA DO PROJETO

O presente estudo de caso integra o Trabalho de Conclusão de Curso em Tecnologia em Design Gráfico do pesquisador Gustavo Stresser Costa, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A pesquisa se destina a mapear uma organização da sociedade civil de utilidade pública através de parâmetros de Gestão de Design e Design Estratégico, a fim de otimizar, através desses, o processo organizacional naquele ambiente.

b. OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar, através de um estudo de caso, possíveis táticas e estratégias do âmbito da Gestão de Design para otimizar processos organizacionais em uma escola filantrópica que presta serviços à pessoa com deficiência neuromotora em Curitiba.

c. TÓPICOS/ palavras-chave

Gestão de Design; Design Estratégico; Organizações sem fins lucrativos

d. LEITURAS IMPORTANTES SOBRE OS TÓPICOS

Gestão de Design:

Brigite Borja de Mozota – Design Management (2011)

BEST (2011) - ?

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

a. UNIDADE DE CASO

Associação do Deficiente Motor – Escola Vivian Marçal
Rua Barão de Antonina, 325, São Francisco – Curitiba, PR
Telefone: (41) 3222-7150

b. PROCEDIMENTOS INICIAIS

Agendamento inicial da visita de campo: 08/01/2018

Agendamento de entrevistas: 12/03/2018

c. FONTES GERAIS DE INFORMAÇÕES

- ‘Dados de papéis’ - Fontes documentais:

Estatuto da Associação;
Plano de Ação da Associação;
Regimento Interno;
Organograma geral;
Atas de reuniões.

- ‘Dados de gente’ - Entrevistas:

Presidência da Associação: Berenice

Diretoria pedagógica: Suely Hieda Rocha

Diretoria clínica: Andreia Murray Barbosa

Serviço socioassistencial: Fernanda Cristina Heberle

Gerente administrativo: Viviane Rocha

- Observação direta participante:

Participação nas reuniões de planejamento da Equipe Diretiva (Diretoria pedagógica; diretoria clínica e serviço social)

Participação nas reuniões de planejamento do Conselho da ADM (Presidência, Tesouraria, Conselho administrativo)

d. DETALHES OPERACIONAIS:

- Acompanhar calendário de reuniões do conselho de direção da Associação;
- Acompanhar calendário de reuniões da equipe clínica;
- Acompanhar calendário da equipe pedagógica;
- Acompanhamento da agenda do Serviço socioassistencial.
- Estudar o acesso ao almoxarifado

3. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

1) Qual a natureza administrativa e jurídica da Associação? [EM

TERMOS LEGAIS E DE RECONHECIMENTO PÚBLICO]

Fontes:

Estatuto da ADM

Entrevista com a diretoria

Estratégias:

Identificar qual é o “nome oficial” da Escola

Identificar documentos que comprovem o reconhecimento civil do Município, Estado e União para a ADM

2) Como funciona a estrutura da ADM? [EM TERMOS DE ADMINISTRAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO DA EQUIPE, RECURSOS HUMANOS]

Fontes:

Organograma geral

Entrevista com a diretoria

Entrevista com o RH

Plano de Ação da ADM

Estratégias:

Obter ou desenhar um diagrama organizacional

Listar a quantidade, a formação acadêmica, a função e as tarefas executadas por cada profissional.

Quem responde a quem?

3) Qual é a oferta da ADM? [EM TERMOS DE PRODUTOS/SERVIÇOS]

Fontes:

Entrevista com as diretorias

Entrevista com o RH

Plano de Ação da ADM

Estratégias:

Identificar e explicitar o serviço oferecido pela Escola: **aula, terapia clínica e serviço social**

Identificar possíveis produtos oferecidos pela Escola: **produtos manufaturados na Escola**

4) Quem é a clientela direta e indireta da ADM? [EM TERMOS DE PERFIL DE USUÁRIO]

Fontes:

Entrevista com a diretoria pedagógica

Entrevista com a diretoria clínica

Entrevista com a diretoria socioassistencial

Estatuto da ADM

Estratégias:

Investigar características enfáticas do perfil do usuário direto (aluno):

Especificidades; idade; classe socioeconômica; distribuição geográfica

Investigar características enfáticas do perfil do usuário indireto (famílias e responsáveis legais do usuário direto):

5) Quais são as fontes de recursos da ADM? [EM TERMOS DE CAPITAL FINANCEIRO, CONVÊNIOS LEGAIS, PARCERIAS, DOAÇÕES]

Fontes:

Documentos de natureza jurídico-financeira: balancetes, registros de preço, contratos e prestações de conta

Entrevistas com a presidência da ADM

Estratégias:

Qual a fonte primária de recursos para a folha da ADM?

Como funcionam os convênios e as portarias?

Existem parcerias? Quais são?

Existem campanhas e eventos promovidos pela ADM?

6) Quais são as possíveis partes interessadas na ADM? [STAKEHOLDERS: VOLUNTÁRIOS, PARCEIROS, SEGUNDO SETOR]

Fontes:

Questionário (pesquisa de campo)

Entrevistas com a Diretoria

Levantamento de peças publicitárias já produzidas

Estratégias:

Identificar possíveis interessados (stakeholders):

Primeiro setor - direito público (Brasil, Paraná e Curitiba)

Segundo setor - direito privado (Empresa, indústria, comércio)

7) Existem/existiram planos de comunicação na ADM? [EM TERMOS DE CAMPANHAS DE MARKETING E MATERIAL GRÁFICO]

Fontes:

Questionário (pesquisa de campo)

Entrevistas com a Diretoria

Levantamento de peças publicitárias já produzidas

Estratégias:

Há/ houve funcionário ou departamento responsável pela comunicação social?

Há/houve campanhas desenvolvidas patrocinadas pela própria Associação?

Há/houve campanhas desenvolvidas patrocinadas em parcerias?

Há/houve, em geral, alguma estratégia de comunicação planejada para a ADM?

4. GUIA PARA RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

a. RESUMO

b. ESPECIFICAÇÃO DE DOCUMENTAÇÕES OBTIDAS (cada documento seguido de sua síntese contextual)

c. BANCO DE DADOS: Google Drive > _TCC > 3. Banco de Dados> Relatório

APÊNDICE B

Entrevista I – 06/03/2018

Entrevista II – 31/05/2018

Entrevistado: Suely Hieda Rocha

Cargo: Diretora pedagógica

Pq: Você pode se apresentar, por favor?

En: Me chamo Suely Camargo Hieda, sou diretora pedagógica da Escola Vivian Maçal há dezessete anos, desde 2000, e sou formada em Pedagogia com especialização em supervisão escolar e educação especial. Entrei como voluntária na Escola em 1987, depois fui professora substituta, e em 1988 prestei um concurso e trouxe o padrão para a escola como funcionária pública estadual. Fui também professora em todos os níveis de escolarização e fui pedagoga da instituição por oito anos.

Pq: Qual é a missão da Associação do Deficiente Motor?

En: A Associação tem por missão prestar serviços na área da educação, saúde e serviço social a pessoas com deficiência de seqüela neuromotora, promovendo a inclusão na perspectiva do desenvolvimento humano. A escola em si tem sua função: atender os alunos no processo pedagógico com a intenção de desenvolver habilidade e apropriação de conhecimento para que favoreçam sua inclusão, senão na sociedade como um todo, no mínimo entre seus familiares.

A mantenedora das escolas é a Associação do Deficiente Motor, que é a representante executiva das duas unidades prestadoras de serviço: a Unidade Sede e a Unidade Mercês. E as escolas são as unidades executoras do serviço oferecido pela mantenedora, tendo cada uma um convênio próprio com o Estado.

Pq: Como funciona o quadro profissional da ADM?

En: Primeiramente, é importante dizer que todos os serviços pedagógicos, clínicos e de assistência social são ofertados nas duas unidades. Para tanto, nós precisamos de um quadro profissional grande, primeiramente de professores especialistas na área de deficiência físico-neuro-motora ou deficiência intelectual. Esse corpo pedagógico necessita de um cuidador, que é

um atendente de sala; necessita da estrutura administrativa: direção, pedagoga, secretária, merenda, limpeza.

Por trabalharmos com alunos com sequelas neurológicas, eles precisam de tratamento, por isso a escola precisa ter o eixo da saúde associado. Por isso, temos também um corpo clínico bastante grande: médico neurologista, fisioterapeutas, fonoaudiólogas, terapeuta ocupacional, psicóloga, musicoterapeuta, tudo isso além de uma equipe pedagógica que seja especializada.

E ainda temos a assistente social justamente por dar esse suporte para a família, para buscar os direitos, os benefícios, para garantir a permanência desse aluno na escola.

Em razão, temos uma equipe interdisciplinar para atender nossos alunos. Mesmo que o professor seja especializado, sem o apoio técnico-ambulatorial, não conseguimos agir no desenvolvimento dessa PCD a nível motor e cognitivo, e social.

O atendimento terapêutico em si é individual. Aí na sala de aula, o aluno é agrupado em uma turma, porém a intervenção pedagógica com o professor e o aluno tem de ser individual. Cada aluno é um aluno, necessita de um material especializado, de uma forma de interação específica. Então o atendimento pedagógico acaba sendo também individual.

Pq: Então o trabalho desenvolvido nas escolas é multidisciplinar?

En: Sim. Como o quadro [profissional] é bastante grande, e nos respaldando na interdisciplinaridade, nosso trabalho é em equipe. Assim, o bom relacionamento profissional e técnico é necessário e saudável. Muitos professores que chegam na Instituição não têm esse conhecimento da necessidade interdisciplinar, e acabam não dando conta e saindo do quadro profissional.

Pq: Quais são as características e as especificidades dos alunos aqui matriculados?

En: O perfil da nossa clientela se constitui de pessoas com múltiplas deficiências com decorrência da neurologia. Eles têm deficiência físico-motora e múltiplas deficiências associadas, como a intelectual, a visual, a auditiva, em decorrência de sequela neurológica. Essa sequela não se expande, mas as consequências do não-trabalho terapêutico, pode desenvolver retrocessos irreversíveis. Por isso, o tratamento terapêutico é imprescindível desde o

nascimento, onde se levanta a hipótese do atraso motor. Quanto mais cedo se inicia o tratamento, melhor o prognóstico.

Todas as nossas crianças utilizam a cadeira de rodas, são pessoas dependentes em todas as suas atividades vitais: levar ao banheiro, receber alimentação, higiene pessoal, deslocar a cadeira; além de dependerem de terceiros para interpretar suas ansiedades e desejos, a interação social num todo.

Aqui, eles recebem tanto atendimento pedagógico, quanto atendimento clínico, além da assistência social. A ADM atende a família do PcD como um todo. Hoje, a ADM mantém 230 alunos distribuídos nas escolas. Aqui na sede, pela manhã, hoje há quatro turmas de EJA, uma de Fundamental e uma de Pré. Pela tarde, temos três EJA, duas Infantil e uma Fundamental. Não temos período integral, eles vêm ou de manhã ou à tarde. Seria o ideal, mas não temos espaço físico para isso.

Se o aluno atingiu a alfabetização funcional, sabe ler e interpretar, e pode inclusive ser inserido em núcleos sociais de trabalho, é desligado da Instituição por completar o ciclo de alfabetização.

Pq: Você pode contar um pouco sobre a história desde a fundação da Associação?

En: A escola tem quarenta e um anos, ela atua desde 1977 em Curitiba.

Quando a escola começou a funcionar, quase não existiam escolas especiais em Curitiba. Só uma instituição que atendia pacientes com poliomielite, a Nabil Tacla, na parte clínica e também na parte pedagógica. Essa instituição não atendia às especificidades da paralisia cerebral, apenas de pacientes com poliomielite.

Nessa época, um grupo de nove pais de pacientes com paralisia cerebral, resolveu fundar a Associação. Os filhos tinham a lesão cerebral, os pais viam que eles eram inteligentes e que precisavam desenvolver a parte cognitiva. Os pais queriam uma instituição que oferecesse tudo junto: parte pedagógica junto ao setor clínico, como a Nabil Tacla, mas para pacientes com paralisia cerebral e não poliomielite.

Então quando foi fundada a Associação, esse era o objetivo daqueles pais: concentrar o atendimento todo num local só. Porque precisavam se deslocar entre o posto de saúde, o hospital, a clínica, a escola... ficavam em função do tratamento dos filhos ao longo de todo o dia e não tinham como

sobreviver monetariamente, não conseguiam trabalhar. Assim, eles idealizaram esse lugar que concentra os atendimentos em um único lugar.

Nesse sentido, especificamente para pacientes com paralisia cerebral, a escola foi a primeira em Curitiba a oferecer atendimento integral, pedagógica e clínica.

Esses pais começaram numa garagem na clínica de uma fisioterapeuta renomada em Curitiba, a dra. Heda Castilho. O consultório ficava aqui na Rua Trajano Reis, há cem metros daqui. Aí eles foram percebendo uma grande demanda de famílias carentes que precisavam de atendimento, e foram incentivados pela Dra Heda a abrir o atendimento para a comunidade.

Quando a escola começou a se expandir, só tinha esse prédio, onde funcionava o DETRAN de Curitiba. Não era como a estrutura que temos hoje. Tinha duas salas, essa salinha aqui, aqui era a direção da escola e ali era a secretaria da escola. No pátio, tinha uma garagem bem grande e havia o almoxarifado e o salão. Lá na frente havia outro pavilhão de madeira com três salas: uma sala do bazar, outra da fono e outra da fisioterapia.

Essa estrutura ficou muito tempo. A escola tinha um grupo bem menor de frequentadores e não existiam tantos convênios. Eram pessoas que vinham fazer a matrícula e as despesas eram distribuídas para pagar professores e terapeutas. Havia duas professoras, uma psicóloga, uma fisioterapeuta e uma fonoaudióloga. E quem fazia a manutenção de cozinha e limpeza eram as mães.

Depois, conseguimos fazer convênio com o Estado, e nessa época a Associação começou a expandir e conseguiu o prédio das Mercês para poder fazer a inclusão de alunos com um bom cognitivo. A diretora da época conseguiu com a ajuda do senador Flávio Arns em 1990 a cessão a comodato do prédio.

Nesse mesmo tempo, conseguimos uma outra escola na Vila Verde onde hoje funciona a Escola Vinte e Nove de Março, que também era nossa Instituição. O objetivo da mantenedora na época era manter aqui somente a Educação Infantil, lá nas mercês ficaria a Escolaridade e a escola da Vila Verde ficaria a Educação Profissional, que eram alunos de maior comprometimento.

Quando a ADM conseguiu fazer convênios com o Estado, surgiu o Sites, esse transporte especial que nós temos. Ele não era da Prefeitura, era um condomínio de escolas que davam cada uma contribuição. Assim, houve ampliação na acessibilidade desses alunos para a escola. Foi quando começaram a aumentar bastante as matrículas.

A escola cresceu muito. Eram três instituições, era tudo triplo. E todas as três escolas ofereciam todos os serviços que temos. Houve então uma dificuldade financeira para manter as três unidades. Não tínhamos os convênios de valor alto, e então a Escola 29 de Março foi desmembrada da Associação, em 1990.

Quando a mantenedora começa a fazer convênios com a SEED, o Estado passou a exigir uma formalidade maior. Foi onde tivemos de mexer na curricularização, na proposta pedagógica.

Pq: E quem foi Vivian Marçal?

En: O grupo de associados se sensibilizou com Vivian Marçal, que foi professora de música e uma das mães do grupo que esteve bastante presente na fundação na escola. Ela teve um tumor cerebral e faleceu ainda na década de 80, no começo da nossa trajetória. Então Vivian se tornou a patrona da instituição pelos trabalhos incansáveis em busca dos objetivos da escola. No começo, a escola se chamava “Escola Tia Vivian Marçal”.

Quando comecei, a escola não era conhecida no Estado e no Município. Então, começamos a participar de conselhos municipais e participamos das mudanças que houveram no quadro pedagógico. A minha atuação enquanto diretora foi junto com os órgãos governamentais, com voluntários, com conselhos.

A escola especial trabalhava numa informalidade, era embasada no conhecimento nos professores, diretores e pedagogos. Não havia uma política formalizada de projeto pedagógico respaldado sob uma Lei. Era muito informalizado.

Entrei durante a conclusão da Lei 5692 e a implementação da LDB 93/94. Com isso, tivemos que reformular a proposta pedagógica e também o nome da escola, que passou a ser “Escola Especial Vivian Marçal”, sem o ‘tia’.

Foi um período de bastante pesquisa para estudar a realidade, fazer diagnósticos. A partir da data de implementação do convênio com a SEED tivemos uma atuação bem mais formal. Isso até 2011.

Em 2011, houve uma reforma a nível nacional com políticas vindas do MEC que refutam Escolas especiais, pois acham que é informal. Houve todo um processo de reestruturação em todos os municípios e estados que tinham ideologias de educação especial.

Temos hoje a autorização do Conselho Estadual de Educação com o currículo aprovado por eles e estamos legalmente respaldados pelo Estado do Paraná, ainda não pelo MEC.

Com essa formalidade em 2012, houve mais um momento de reformulação dos paradigmas da proposta pedagógica. Hoje, temos o regimento interno e a grade curricular bem estabelecidos.

Pq: E quais são as fontes de recursos financeiros da ADM?

En: Não existe uma mensalidade cobrada, apenas a captação de doações voluntárias dos pais por parte da mantenedora. Como sustentabilidade, temos um convênio com a Secretaria de Educação, desde 1988, que dá esse suporte com recursos humanos na parte pedagógica; e também uma percapta por aluno que eles passam mensalmente para a gente – mínima, mas é o suficiente para o custeio.

Parceria também com a Saúde, pela Secretaria Municipal de Saúde, através do SUS, que paga as terapias diante de uma portaria por diária. Então, se o aluno recebeu fisioterapia e uma consulta da médica, é o valor de 15 reais. Se ele recebeu só a fisio, é 15 reais. Se ele receber todas as sessões hoje, o valor continua 15 reais. Hoje, os convênios cobrem 70% do custo do aluno na Instituição. Olha, de maneira geral, ser uma entidade filantrópica é muito instável. E a economia brasileira não ajuda. A verba não vem em uma data fixa, regularmente, e não corresponde ao orçamento necessário.

Isso é um complicador bastante grave para a gente porque temos toda uma equipe contratada da mantenedora, tem todo o custo de RH, eles precisam receber por 13 meses como contratados, e os alunos frequentam 10 meses ao ano. Em julho, então, tem uma queda considerável na receita; dezembro para também e só volta em fevereiro, outra quebra.

Com isso, a gente vai em busca de projetos. Projetos sociais; de manutenção; projetos que podem incluir a folha de pagamento, como o COMTIBA, como o Fundo da Pessoa com Deficiência; parcerias com municípios que trazem municípios da Região Metropolitana, que vêm de Almirante Tamandaré, de Colombo, de São José dos Pinhais, de Campo Magro.

Pq: Quais são as características das famílias dos usuários?

En: As famílias, por terem uma PCD, acabam também sendo famílias com deficiências. Deficiências ao entender porque aquele filho veio dessa forma, por não ter uma mão de obra especializada para buscar um trabalho bem

remunerado e proporcionar uma vida adequada à criança, e acabam sendo cuidadores intermitentes dessa PCD, que pode completar 30, 40 anos e continua sem desenvolvimento motor.

Cada aluno aqui tem sua família. Só temos um aluno aqui que vem do abrigo, ele vai e volta para o abrigo todos os dias. Ele era pedreiro, foi um acidente de trabalho, e ficou tetraplégico.

A grande maioria das famílias são só as mães e os filhos. Os pais acabam não suportando a dinâmica da PCD, saem, e desestruturam aquela família.

Temos alguns alunos que utilizam sondas para alimentação. O profissional da ADM não opera esse processo de alimentação por considerarmos um processo invasivo. Essa responsabilidade fica com a família. Assim que o aluno é matriculado, alguns cuidados invasivos como a sonda são atribuídos à família. Outras mães precisam estar junto em razão de uma necessidade do plano terapêutico, em decorrência de situações de risco.

Hoje, as mães não se envolvem tanto na administração, na limpeza. As mães são voluntárias em eventos e campanhas, assim como na venda de produtos e na arrecadação de recursos, mas não diretamente no cotidiano da ADM.

Pq: Quanto à identidade visual da ADM, há quanto tempo existe o logotipo? O que você considera como as principais características da marca ADM?

En: O símbolo surgiu do desenho de um aluno, há muitos anos. Ele se retratou. Um dos braços do boneco está deitadinho, bem como era o braço dele mesmo. E ele usava muito boné. Então, nós já temos uma identidade.

O elemento das rodas é parte da nossa identidade, está no logotipo assim como o autorretrato desse aluno.

Pq: Qual a sua opinião a respeito da visibilidade da ADM?

Não vejo que a escola é reconhecida muito pela sociedade em geral, mas mais conhecida a nível da educação mesmo. Escolas de todo Paraná vieram conhecer a comunicação alternativa desenvolvida aqui para apropriar-se dessa TA em seus trabalhos. Nós fizemos também, em 2016, a semana da família. Montamos um workshop de CA e de ETM para as famílias com os alunos. Muitas famílias ficaram admiradas por não saberem que havia esses recursos na escola.

A sociedade civil conhece e busca essa TA na escola. Algumas famílias vieram para cá encaminhados por outras escolas em razão de nossas TAs.

Hoje, as áreas da saúde, educação e serviço social nos conhecem. Eles conhecem mais o nome da unidade executora: Vivian Marçal. Já pelo nome da mantenedora, ADM, não conhecem muito não.

Conhecem e reconhecem nosso trabalho e nossa responsabilidade. Sempre somos convidados a participar de seminários e eventos a respeito da filantropia, do atendimento à PCD, das tecnologias assistivas, sempre estamos colaborando com esses órgãos e secretarias.

Hoje, quem nos conhece são os setores dos quais somos dependentes; as escolas co-irmãs (sic), pois fazemos parte de uma federação [FEBIEX] que compreende as instituições curitibanas que atendem a PCD; e também as escolas regulares que encaminham alunos para cá.

Já a comunidade não tem esse conhecimento sobre a escola. Vejo que falta um marketing maior para atingir empresários, comércios e a comunidade em si para que conhecessem nossos serviços e se tornassem nossos parceiros.

Penso nas famílias quando buscam alguma informação, ou algum parceiro que se interessa pela Instituição. Primeiro, a gente precisa fazer um site porque é fundamental, hoje em dia todo mundo tem acesso através da internet para conhecer melhor uma instituição.

Pq: O que você acha que poderia entrar no site?

En: Primeiro, falar do histórico da escola, que fez quarenta anos. Acho que o histórico dá uma confiança, então precisamos mostrar o que fizemos em 40 anos. Algo sucinto que pudesse resumir todo esse tempo, e mostrar que não paramos no tempo e no espaço, mas fomos nos modificamos. Como eu disse, já tivemos três unidades, agora são duas, estamos mesmo com todas as dificuldades mantendo as duas, que permanecem com a oferta de todos os serviços. Adquirimos conhecimento na área de educação, na área da saúde.

Essas áreas nos conhecem e tem noção do nosso trabalho. Mas a comunidade, Curitiba em si, não conhece aqui. Então precisamos atingir essa outra fatia do município. Porque os órgãos governamentais nos conhecem mas a comunidade social não. Se a gente chegar em algum clube e perguntar se alguém conhece a Vivian Marçal, não encontra.

Então buscar um parceiro que possa ajudar por doações dirigidas fica mais difícil. Nós estamos muito restritos para fazer projetos sociais de verba dirigida sem que eles nos conheçam.

Quando buscamos parceiros para fazer a fachada por exemplo, parcerias com o mercado, com o terceiro setor, essa parcela não nos conhece também.

Pq: Para finalizar, quais são suas perspectivas para o futuro da instituição?

En: A nossa trajetória passou de um sonho a realidade. Mas ainda é muito difícil manter essa realidade, buscando parcerias e subsídios que cubram 100% das despesas da Instituição. Mesmo com todas as dificuldades, eu hoje parabeno a mantenedora, pois diante de tantas dificuldades e de tantos ciclos econômicos fragilizados que passamos na União, no Estado e no Município, sempre vencemos. E estamos vencendo a duras penas. Ainda temos uma economia muito vulnerável em se tratando de entidade filantrópica.

Chegar a quarenta anos e cada vez mais ampliando sua oferta de prestação de serviços para a PCD, tendo uma grande equipe interdisciplinar de especialistas... é uma vitória! De alguma forma, o objetivo e o amor com o que fazemos nosso trabalho fazem que as necessidades sejam superadas.

APÊNDICE C

Entrevista I – 22/03/2018

Entrevista II – 07/07/2018

Entrevistado: Fernanda Cristina Heberle

Cargo: Assistente social

Pq: Você pode se apresentar, por favor?

En: Eu sou a Fernanda, eu sou Assistente Social da ADM e faço o trabalho da organização dos convênios em parceria com o administrativo, bem como o atendimento especializado com as famílias.

Pq: Há quanto tempo você exerce esse papel aqui?

En: Esse retorno à ADM está indo para o terceiro ano. Mas já tive uma atuação aqui em 2008 até 2010, onde eu atuava com o serviço social clínico, mais especificamente às demandas dos usuários.

Pq: Qual a sua formação? Como você entrou na Escola em 2008?

En: É uma história longa que tenho com a ADM. Durante a faculdade de Serviço Social, descobri que eu tinha vontade de trabalhar com PcDs. Tive a oportunidade de fazer estágios em outros locais e vim bater aqui na porta da Suely, a nossa diretora, para fazer trabalho voluntário voltado com as famílias. Fiz um trabalho curto, porque precisava da avaliação de um profissional formado do Serviço Social, o qual a ADM não tinha; e acabou passando o tempo até minha formação. Uma colega de clínica indicou a necessidade de um profissional para a ADM, e aí encaminhei meu currículo e fui contratada. Depois saí, alcei novos voos. E mais uma vez, a convite da Suely e da Leci, nossa presidente na época, vim assumir esse trabalho com o serviço social da ADM.

Pq: Ao retornar após dois anos, você sentiu alguma diferença no quadro da ADM? O que havia mudado?

En: Sim, sim! Na verdade, se a gente fizer um recorte histórico desde o momento em que eu vim bater na porta daqui, onde não havia um serviço social que pudesse formalizar o convênio; hoje, a gente conta com duas profissionais, sendo uma para o atendimento clínico e outra só pras necessidades da mantenedora. Então a gente percebe que a ADM está se profissionalizando nas políticas públicas de atendimento ao usuário. Muita coisa

ainda precisa ser formalizada, e a gente ainda precisa de uma mobilização muito maior da sociedade civil, mas é o caminho que a gente tem a seguir para construirmos juntos.

Outra grande questão é a evolução dos alunos. Você vê a importância desse espaço, que não é só um espaço de educação nem só um espaço de saúde, mas sim um espaço que possibilita a socialização entre os pares. Então é bem importante essa admissão dos usuários que estão envelhecendo dentro da Instituição.

Pq: E a admissão desses usuários é um dos objetivos da Instituição? Para mais, quais são os objetivos da ADM?

En: A gente tem por objetivo proporcionar esse espaço de convivência e proporcionar o atendimento especializado. Então, mesmo com as limitações, a gente tenta entender o que podemos aprimorar como funcionalidade nessa pessoa com deficiência, para melhorar a qualidade de vida dela e daqueles que estão em torno dela. Trabalhar a autonomia, a comunicação, os pequenos ganhos que facilitam o cotidiano.

Pq: Quais são a missão e a visão da ADM?

En: Nossa missão é prestar atendimento à PcD [Pessoa com Deficiência] neuromotora associada a múltiplas [deficiências] para que esta seja respeitada e inserida socialmente. E a nossa visão, acho que é ser reconhecida como um espaço de atendimento integral à PcD - atuando nas áreas do serviço social, da saúde, e da educação.

Pq: De que maneira a ADM vive os seus valores?

En: Acho que a gente trabalha primeiro com muita dedicação. Muito compromisso também. E fé, porque a gente tem fé, a gente acredita nesse usuário e nas suas potencialidades múltiplas e individuais. A gente também se baseia no respeito ao indivíduo, respeitar as pessoas em suas singularidades.

Pq: Na prática, como funciona seu trabalho no serviço social da ADM?

En: Hoje, embora tenhamos duas profissionais, a gente tem uma demanda bem volumosa para esse serviço social. Na prática, desde o encaminhamento para a orientação; agenda de atendimentos individuais; encaminhamento para os amparos assistenciais; transporte... Nós seguimos o modelo do SUA [Sistema Único de Assistência], que se respalda no atendimento integral, inclusive para a família desse usuário. Então a gente desenvolve políticas socioassistenciais de empoderamento individual voltado à família, em

especial as mães dos PcDs. No ano de 2016, por exemplo, criamos o grupo Mulheres Especiais, em parceria com a AVA – Associação dos Voluntários Amigos, na pessoa da Tânia, que é um grupo que tem como lema “cuidando do cuidador”. As reuniões mensais têm como objetivo fazer com que essas mães e as famílias num todo estejam bem para cuidar do usuário, empoderando as cuidadoras, atuando na autoestima, na saúde delas. A gente vai dando esse aporte. Tem sido muito proveitoso, as famílias trazem seus problemas e se ajudam, compartilham as dores, e a gente consegue reconhecer o resultado. Então a gente faz essa interlocução não só internamente, mas para o externo, com as políticas públicas assistenciais para a família.

Pq: Como é o perfil das famílias atendidas? Tende-se para um perfil homogêneo ou heterogêneo?

En: O perfil é heterogêneo. Temos desde famílias de alta renda até famílias que recebem o amparo social do governo para a pessoa com deficiência, que são a nossa maioria. Essas famílias recebem um salário mínimo. O público que fundou a Associação na década de 70 tinha uma condição diferenciada. Hoje, nosso público é vulnerável financeiramente. Da nossa clientela, 80% vive do amparo social da LOAS [Lei Orgânica da Assistência Social]. 95% dos nossos alunos utilizam fraude, 90% estão em cadeira de rodas, 10% utilizam sonda gástrica; então são usuários que por si só geram despesas altas.

Pq: Como você atinge essas famílias? Como você identifica a vulnerabilidade social desses perfis?

En: A gente realiza visitas periódicas justamente para estar cuidando com essas questões. Atendemos aqui usuários de todo o Município e da Região Metropolitana como um todo, então a gente precisa conhecer a realidade deles, entender o que falta, o que precisa ser feito. Tudo isso começa na entrevista inicial, na admissão do aluno. Ele passa pela avaliação médica, pela avaliação pedagógica, e por fim, pela avaliação socioeconômica. Dependendo da questão da renda, a gente marca uma visita imediata e já faz articulações com o CREAS, com o Conselho Tutelar quando necessário, para saber se essa pessoa já está inserida na rede de proteção. Assim a gente consegue ter uma visão do tipo de família que a gente está recebendo.

Pq: Como se dá sua interação, enquanto serviço social, com os outros pilares da Instituição: Clínico, Pedagógico e o próprio Administrativo?

En: A gente atua em conjunto. Mesmo com uma questão hierárquica, a gente atua em conjunto. Eu preciso que a demanda do usuário apareça pelo pedagógico, ou pelo clínico, e que elas [as profissionais] tragam essas questões para o socioassistencial para que a gente tenha uma solução conjunta. Sabe, a gente é uma equipe bastante dedicada. É uma escolha mesmo trabalhar com essa parcela da população. É uma escolha estar com eles todos os dias. Se não tiver respeito e humanização nesse atendimento, não há razão de ser. Acho que é por isso que eu sempre volto para cá! [Risos].

Pq: O que você imagina que pode acontecer para agir estrategicamente na comunicação entre a família e a Associação? O que poderia ser feito para angariar pessoas que estão já incluídas nessa rede?

En: O meu meio de comunicação com a família é por meio do bilhete. Por exemplo, para convocar as mães nesta semana, mandei com uma semana de antecedência o bilhete. Deixo pronto na segunda-feira para ambas as unidades, a sede e a subsede.

Mas a falta de adesão das famílias continua muito grande. A gente percebeu que é um grupo heterogêneo. Eu tenho aqui mães de alunos muito mais velhos e mães de alunos muito mais novos. Eu não chego a 20% de engajamento das famílias nas ações que promovemos.

Eu acho que temos dificuldade ao exigir da família ações básicas para a manutenção desse PCD. Talvez se começássemos com comunicados pequenos, mas importantes, como: “Renove seu CADÚnico no CRAS de referência porque senão seu benefício pode ser prejudicado”. Fazer um recado assim para colocar na agenda.

Pq: Então você acredita que a agenda é um meio para atingir esse engajamento entre a família e a Instituição?

En: Sim! Eu acredito que ela é o melhor meio. Quando a gente faz uma ligação, por exemplo, pro usuário, eles aproveitam para contar toda a vida. Quando você abre um convite ou uma orientação para se dirigirem ao CRAS, eles já abrem uma discussão sobre todos os problemas do CRAS que existem. Uma ideia seria fazer a cada semana um bilheteinho sucinto para orientar sobre como a família proceder com o CRAS, por exemplo.

Pq: Quais outras estratégias de comunicação você elencaria para como ferramentas para o desenvolvimento da ADM?

En: Eu acho que é necessário atingir de maneira estratégica o voluntário. Dirigir as campanhas de voluntariado entendendo para quem elas serão direcionadas. Fazer com que a pessoa entenda que ela pode doar algumas horas de sua semana realizando qualquer tipo de tarefa.

Precisamos para a manutenção hidráulica e elétrica da Instituição. Pessoas que façam levantamento e orçamento, e aí vamos atrás do material e ganhamos a mão-de-obra. Os serviços estão bastante caros e não podemos arcar com isso. Mas, acima de tudo, qualquer pessoa pode ajudar. Precisamos de artistas voluntários, terapeutas ocupacionais voluntários...

Nesse sentido, acho que é preciso também construir uma maturidade coletiva em especial com as mães dos PcDs para fazer com que elas percebam que ao exercer o voluntariado na escola, estão construindo algo para todos aqueles que se beneficiarão do atendimento oferecido pela Instituição.

Pq: Como você define a marca Escola Vivian Marçal?

En: Eu adoro o Marçalzinho! As cores agradam, a cadeira de roda é alegre. Essa logo está estruturada há muitos anos, e tem potencial de consolidação. Eu acho que essa marca tinha que estar no mundo. Então precisamos colocar o Marçalzinho no mundo, o que é tão difícil quanto incluir o PcD na sociedade.

Pq: Interessante seu apontamento. Nesse gancho, para finalizar, qual a imagem, a sensação ou conceito que a marca EVM tem ou procura ter?

En: A primeira imagem, o primeiro valor que me vem à cabeça é a felicidade. Eu sou muito feliz com a escolha de trabalhar aqui e o Marçalzinho representa isso pra mim, por ser a própria representação desse usuário, com suas características, a cadeira de rodas, ele acena e tem um antebraço apoiado por conta do atraso motor. Essa marca é o reflexo do nosso aluno, que é justamente o maior valor de todo esse nosso trabalho, da felicidade de aqui estar.

APÊNDICE D

Entrevista I – 13/05/2018

Entrevistado: Andreia Murray Barbosa

Cargo: Diretora clínica

Pq: Você pode se apresentar, por favor?

En: Meu nome é Andreia Gonçalves Murray Barbosa, sou diretora clínica na Escola Vivian Marçal há 23 anos, sou professora e fisioterapeuta. Em 1999, assumi a coordenação clínica, porque até então trabalhava como fisioterapeuta, e em 2004 assumi a direção clínica em função do nosso convênio com o SUS. Então, sou responsável por toda a parte clínica tanto da Escola Sede quanto na Escola Subsede.

Pq: E como você encara a missão da escola?

En: É um trabalho bastante difícil. A gente trabalha com uma clientela bastante complexa, em função das deficiências. Além das crianças, a gente tem que ter todo um trabalho especial com as famílias, porque são famílias que acabam vindo com defasagens grandes a nível de carinho, conhecimento, atenção. Mesmo diante de todas as dificuldades, costumo dizer que não me vejo fazendo outra coisa, e até hoje me sinto bastante encantada pelo meu trabalho e procuro passar isso para minha equipe. E espero ficar aqui mais uns 23 anos!

Pq: O perfil da clientela é homogêneo ou heterogêneo?

En: É heterogêneo. A gente tem crianças com os mais variados graus de deficiência, temos uma diferença de faixa etária bastante grande – hoje, o meu mais novo tem 1 ano e meio e o mais velho tem 48 anos. São famílias que vão das mais pobres a famílias de alto poder aquisitivo. Então é bem diferente, tanto na escola sede quanto na escola subsede.

Pq: Como se estrutura sua equipe?

En: Hoje nós temos uma equipe multidisciplinar, desde a médica neuropediatra, a equipe de fisioterapeutas, fonoaudiólogas, psicóloga, terapeuta ocupacional e assistente social. A gente trabalha com atendimento direto voltado ao paciente. Todos os nossos atendimentos são personalizados e individuais. É uma terapia para cada paciente. E todos recebem o atendimento da mesma forma, sempre focando nas individualidades e nas potencialidades de cada um

deles. A gente trabalha visando essa potencialidade para possibilitar aquele paciente para alguma coisa. A gente vai reabilitar alguns pacientes mas principalmente habilitar muitos deles para que tenham alguma autonomia motora, linguística, psicológica e questões do cotidiano.

Então todos os setores são bastante importantes para garantir, preservar e fomentar essas potencialidades. Todos têm uma importância em equipe para que juntos possamos reabilitar ou habilitar esse paciente.

Pq: Cada setor tem uma metodologia de trabalho específica? Como se dá a distribuição do atendimento clínico ao longo da semana para cada usuário?

En: Então, temos profissionais formados em diversas áreas, e a maioria destes profissionais têm especialização dentro de cada área.

As sessões das terapias giram em torno de quarenta minutos. A gente procura fazer com que o aluno saia uma vez só da sala de aula por dia, até porque estamos falando de uma escola de modalidade especial. Então a prioridade ainda é a questão da escolaridade. Então a gente tem de respeitar o processo de aprendizado pedagógico desse paciente, tira ele da sala, procura combinar a fisio e a fono, faz as duas sessões de quarenta minutos, nesse caso, e devolve-o para a sala.

Pq: Como se deu a criação e o desenvolvimento da estrutura do eixo clínico na ADM? Você atuou nessa estruturação?

En: Quando eu entrei, em 1993, tínhamos uma equipe pequena de fisioterapeutas e fonoaudiólogos na ocasião. Com o passar do tempo e com a necessidade que vínhamos observando, a gente percebeu que tinha de ampliar essa equipe porque o paciente com lesão neuromotora demanda uma gama maior de profissionais.

Em 2004, quando assumimos o credenciamento com o SUS, junto com o credenciamento vieram algumas exigências. Uma delas era uma equipe formada por no mínimo quatro profissionais. Eu tenho de ter obrigatoriamente um neuropediatra, psicólogo, fonoaudiólogo e T.O. Se eu deixar de apresentar esse trabalho conjunto entre as quatro áreas, eu perco o credenciamento. Então ao longo dos anos viemos montando essa equipe.

Acaba havendo uma rotatividade, porque nem todos que vêm trabalhar consegue se habituar e trabalhar com essa clientela. Porque não precisa só da formação técnica, você precisa ter um olhar. É necessário olhar para esse paciente e para essa família de uma outra forma. E eu posso afirmar para você

que hoje temos uma equipe que conta com profissionais de muito tempo na escola e que estão aqui pelo amor que desenvolveram tanto pela clientela quanto pelo trabalho que desenvolvem.

Pq: Como se dá a interação do eixo clínico com a família dos usuários?

En: A gente tenta manter uma relação bem próxima com esses pais. Fazemos a avaliação pela neuro-pedriatra assim que o aluno entra na escola, fazemos as reuniões de equipe e passamos para a família quais são os objetivos que a gente tem de trabalhar. Até porque, eu costumo dizer, 50% do trabalho para o desenvolvimento do PCD quem faz somos nós e os outros 50% cabem à família. A gente precisa do apoio para que as atividades e as orientações que passamos sejam reproduzidas em casa. Isso faz uma diferença essencial na evolução do paciente.

Temos agendas específicas de reuniões regulares com os pais para darmos o retorno do que foi trabalhado e estamos abertos durante todo o ano para que a família venha buscar orientações e tirar dúvidas.

Pq: Quais são as diferenças evolutivas que você observa ao longo desses 23 anos de trabalho na EVM?

En: Visivelmente, a estrutura física. Quando eu comecei, usávamos câmaras de pneu como equipamentos para a fisioterapia, então a gente acabava inventando algumas coisas para poder trabalhar. O conforto e a ergonomia de nossos materiais e equipamentos evoluíram bastante.

Quanto à equipe, ao longo do tempo a gente foi capacitando essa equipe, foi estreitando os laços entre a equipe clínica e a pedagógica. Então, a gente observa que os usuários têm se beneficiado cada vez mais ao longo do tempo em que a gente desenvolve nosso trabalho aqui.

Eu tenho pacientes que comecei a atender aos quatro anos de idade e hoje estão com 34. A gente percebe que além do vínculo, alguns valores passados tanto para o paciente quanto para a família foram absorvidos durante esse tempo de trabalho.

Pq: Mesmo assim, suponho que haja obstáculos ainda hoje. Quais são as dificuldades que você observa no trabalho? Como elas existem?

En: Acho que a dificuldade maior é sempre a financeira, que acaba se desdobrando em outras dificuldades e atrapalha o progresso do paciente. A gente tem que se desdobrar bastante para conseguir fazer adaptações, com

pouco dinheiro e poucos recursos. A gente vai ficando expert em dar um jeitinho, porque o objetivo é sempre que o paciente não saia no prejuízo.

Pq: A oferta do atendimento ambulatorial é a mesma nas duas unidades da escola?

En: O atendimento é o mesmo. A diferença é que tenho uma equipe maior nas Mercês [subsede], porque tenho um número maior de pacientes lá. Mas as especialidades ofertadas são as mesmas.

Pq: Quais seus apontamentos acerca da visibilidade da ADM?

En: Eu acho que existe reconhecimento, sim. As famílias levam muito a sério o que a gente fala, eles carregam as orientações com eles. A maioria dos pacientes acabam vindo por orientação médica, então a nível de estrutura de saúde a gente tem um reconhecimento por parte de hospitais e clínicas.

Não temos, no entanto, um setor de marketing que poderia impulsionar essa visibilidade, divulgando tudo o que a gente faz aqui. Mas não param de chegar alunos, pacientes. Então dá para perceber que a gente tem certa notoriedade.

APÊNDICE E

Entrevista I – 12/04/2018

Entrevista II – 07/07/2018

Entrevistado: Viviane Cristina Rocha

Cargo: Coordenadora administrativa

Pq: Você pode se apresentar, por favor?

En: Me chamo Viviane Cristina Rocha e sou coordenadora administrativa na instituição há oito anos.

Pq: Quail é a missão da ADM?

Bem, temos a missão que está no banner da escola, que foi escrita em conjunto pelas diretoras. Eu acho que aquela frase está muito longa, muito pedagógica. Acaba não chamando atenção em relação ao marketing. Na minha opinião, é preciso reformular a missão e a visão da escola e fazer um novo banner, com poucas palavras.

Pq: Na sua opinião, qual a imagem, a sensação ou conceito que a marca EVM tem ou procura ter?

En: Não quero parecer pessimista, mas a marca da ADM também está defasada. Quem não é do terceiro setor, não reconhece. Um exemplo: outro dia, a Berenice [presidente da ADM] foi ao banco aqui do lado e o gerente não sabia da existência da escola. As pessoas lembram do Sites [transporte escolar], que causa tumulto no trânsito dessa rua durante os horários de entrada e saída dos alunos, mas não sabem da escola. O muro também não mostra a identidade da escola, está já desgastado. Acho que se tivesse uma pintura bem bonita, que valorizasse as cores e o logotipo da ADM, no mínimo as pessoas que passam pela rua poderiam reconhecer a existência da escola. A escola nesse momento só é conhecida na área da educação especial. Diferente, por exemplo, do reizinho do Pequeno Príncipe ou do símbolo do Pequeno Cotelengo, que a pessoa bate o olho e já sabe de cara do que se trata. Ainda é preciso muita divulgação pra gente.

Falta explorar a marca. Os funcionários fazem uniforme, mas não colocam a logo. Se você sai em uma reunião, não há nada que demonstre que

é da escola. Em 2002, eu até me propus a fazer agenda, tentando divulgar um pouco a escola e nosso trabalho através dessa agenda escolar, mas sozinha não consegui fazer muita coisa. A Berenice começou a ter essa ideia de trazer à tona nossa marca, e agora está fazendo canecas com a logo para tentar vender no ano que vem, durante as campanhas que realizamos.

Pq: E quais são essas campanhas?

En: Nós realizamos várias campanhas e eventos de arrecadação ao longo do ano. Temos a venda das colombas pascais lá por março e abril, na época da Páscoa; aí participamos em junho/julho na Feira de Inverno da Praça Osório – há três anos já a gente consegue uma barraca para vender quentão e pinhão e trabalhamos na feira de domingo a domingo; entre a Páscoa e a Feira sempre tem algum jantar, ou feijoada, ou churrasco beneficente. Depois, em julho ou agosto, tem a festa junina da ADM, que é bem tradicional já. Em outubro, tem o Dia das Crianças, e nessa época do ano, antes do término do ano letivo, realizamos algum outro jantar beneficente. E então, em novembro e dezembro, vendemos os panetones que são panificados aqui na cozinha industrial da Sede, com o auxílio das mães dos alunos. Ah, e também vendemos pães ao longo de todo o ano.

Pq: Dentre todas, qual você considera a principal campanha do ano?

En: Eu acho que a Feira gera maior arrecadação. Mas de visualização, é o panetone. A feira é temporária e algo grande, conjunto, tem bastante barraca e a divulgação é grande, atrai bastante turistas. Já o panetone é uma campanha da própria escola. A gente também acaba sendo voluntário na produção, e conseguimos fazer de 800 a 1000. Esse último ano, a gente limitou um pouco por conta da falta de engajamento das mães voluntárias.

Aí tem o problema da falta de divulgação, porque não tem nenhuma faixa ou cartaz pra divulgar essas ações no entorno da Escola, voltado pra comunidade externa mesmo. Então as campanhas acabam girando em torno dos professores e pais apenas.

ANEXO A

Gestão: a realidade da educação especial

25/03/2014 [18:18] por Instituto GRPCOM

As escolas de educação especial de Curitiba vêm desempenhando com esforço o trabalho para atingir a um objetivo bastante claro: desenvolvimento e formação do aluno, independentemente das especificidades de cada deficiência, classe econômica ou capacidade de aprendizado que eles tenham. Para isso, se empenham em organizar as instituições da melhor forma, mantendo os profissionais capacitados, os materiais didáticos atualizados, a estrutura física adequada e todas as outras variáveis necessárias. Entretanto, há muito tempo elas se esqueceram de um fator de sucesso que não está dentro da sala de aula: a gestão.

No momento em que o governo aloca os profissionais para as instituições de ensino, as escolas especiais, administradas majoritariamente pelo terceiro setor, se deparam com o fato de que eles não são em número suficiente ou mesmo são devidamente capacitados, descobrem que nem todos os materiais estão lá e que a estrutura física demanda diversas melhorias. Chegam então à conclusão que, para dar boa formação ao aluno, será necessário contar com parcerias e uma boa gestão de relacionamento, de recursos, jurídica e financeira. Mas é aí que começa um entrave: constata-se que o repasse dos órgãos governamentais não é suficiente para bancar todo o custo da folha, sendo necessários complementos de diferença de sindicato, vale-transporte e diversos outros itens. O problema se agrava quando há atraso no repasse de verbas públicas, algo bastante comum nas três esferas do poder público, independentemente de partido.

As escolas então recorrem à criatividade: promovem eventos, buscam amigos, pais e outras pessoas para que apoiem com recursos e ajudem a instituição. Além disso, a necessidade de capital de giro tem feito com que as escolas especiais recorram a empréstimos bancários ou atrasem a folha de pagamento, o que logo acarreta processos trabalhistas, que não contam com a solidariedade do poder público.

Neste contexto, organizações de apoio institucional, como a ASID, Instituto GRPCOM, universidades e outras entidades, têm trabalhado intensamente para profissionalizar e desenvolver a gestão dessas escolas. Por isso, hoje, pedagogos, fisioterapeutas e outros profissionais das instituições de ensino buscam aprimorar-se e capacitar-se para estarem prontos a todas as exigências que o meio tem imposto. É o caso da Escola Especial Vivian Marçal, que atende quase 240 alunos com deficiência neuro-motora. A instituição recebe recursos da parte clínica do SUS apenas quando há atendimento do aluno, porém, tem de pagar 13,3 salários por ano para os profissionais. Ou seja, nos quase três meses do ano em que não há transporte cedido para os alunos cadeirantes e as famílias não tem como ir ao atendimento, não há repasse governamental para os salários. Para não atrasar os pagamentos ou demitir profissionais, muitos integrantes da escola se dedicaram e aprenderam a criar parcerias, captar recursos, desenvolver ações de marketing, além de toda a administração jurídica e financeira que deve seguir as exigências burocráticas do poder público.

Infelizmente, por essas razões, a ASID tem acompanhado o fechamento de algumas instituições, que deixam de atender seus alunos e cortam as esperanças daquelas famílias que estavam na fila de espera. Outras escolas são obrigadas a diminuir o número de alunos para conseguir manter o atendimento e, como consequência, há aumento na demanda por vagas.

A solução, a nosso ver, parte de dois princípios. O primeiro é o desenvolvimento da gestão das escolas por meio de programas de capacitação e organizações que apoiem e desenvolvam esse aspecto fundamental à vida das escolas de educação especial, além de formar redes para aprender com a experiência de outras instituições. O segundo é a organização do poder público nos convênios e parcerias vigentes, garantindo os pagamentos dentro do prazo, além de atualizar os valores e aproximar-se da realidade para entender o processo e a situação das escolas, considerando todas as suas nuances.

>> Este artigo foi escrito por Alexandre Schmidt de Amorim diretor de Projetos e fundador da ASID (Ação Social para Igualdade das Diferenças) ONG que trabalha para melhorar a gestão das escolas de educação especial gratuitas, resultando na melhoria da qualidade do ensino e na abertura de vagas no sistema.