

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIANA MONTEIRO AMADO

**PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO POR ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS:** o caso da Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa da
cidade de São Luís – Maranhão.

São Luís
2017

MARIANA MONTEIRO AMADO

PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO POR ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: o caso da Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa da cidade de São Luís – Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Paulo de Tércio Castro Nogueira

Coorientadora: Prof^ª. Ms. Káty Maria Nogueira Morais

São Luís
2017

Amado, Mariana Monteiro.

Percepção do nível de serviço prestado por organização não governamental: o caso da Associação Antônio Bruno Pessoa Sousa na cidade de São Luis – Ma / Mariana Monteiro Amado. – 2017.

56 f.

Impresso por computador.

Orientador: Paulo de Tárzio Castro Nogueira.

Monografia (Graduação). – Universidade Estadual do Maranhão, curso de Administração, 2017.

1. Terceiro Setor – monografia. 2. Qualidade aplicada. 3. Associação Antônio Bruno Pessoa Sousa. 4. Nível de serviço. 5. Logística. I. Título.

MARIANA MONTEIRO AMADO

PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO POR ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: o caso da Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa na cidade de São Luís – Ma

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Paulo de Tércio Castro Nogueira

Coorientadora: Prof^a. Ms. Káty Maria Nogueira Morais

Aprovada em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Paulo de Tércio Castro Nogueira
Orientador

Prof^a. Ms. Celso Machado dos Santos Junior
1º Examinador – UEMANet

Prof^o. Antonio Cloves Silva
2º Examinador – UEMA

São Luís
2017

Dedico esse trabalho a Deus, a minha família, amigos e todos que me ajudaram a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao Senhor nosso Deus, que me protege e me abençoa todos os dias da minha vida, por ter me dado força e coragem para chegar até aqui e por ter colocado a Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa no meu caminho, para me ensinar valiosas lições que carregarei para toda a vida.

A minha família, em especial a minha mãe, por nunca ter me deixado desistir quando tudo pareceu perdido e por todo seu amor e dedicação todos esses anos, foi por ti mãe. Ao meu pai, *in memoriam*, sei que por onde o senhor estiver, está orgulhoso de mim. Meu irmão, Antônio Carlos e minha cunhada Dianne Annanda, obrigada por tudo.

As minhas amigas: Jessica Neves, Saphira França, Hannah Barreto, Sharon Borges, Fernanda Martins e Daniele Macedo, obrigada por me suportarem, me amarem tanto e por serem tão especiais, que essa amizade perdure por toda eternidade. A minha amiga linda Dannyelle Motta, nossos objetivos em comum nos aproximaram e serão os elos destes que sempre nos manterão firmes, não deixe que o corpo fraqueje e a moral se abale!

Ao meu orientador Prof. Ms. Paulo de Tarcio Castro Nogueira pelos conselhos e apoio nos momentos de angústia e pela amizade conquistada e a minha co-orientadora Prof^a. Ms. Káty Nunes pelo o empenho e dedicação e por todo o apoio em todos os passos dessa caminhada.

A Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa, representada pela minha querida amiga Adriana Pessoa e seus pais, por me receberem de braços abertos todos os dias, por me proporcionarem seu tempo para ajudar na coleta dos dados usados aqui e por me proporcionarem tantas lições, tanto amor que não cabe em mim. Não poderia deixar de agradecer também a todos os amigos que conquistei na ASSAB, como voluntaria e Donna da Alegria. Listar e esquecer alguém seria injusto com todos vocês. Saibam que amo cada um de vocês, e sou eternamente grata por vocês terem entrado no meu mundo.

Gratidão sempre!

“Às vezes corremos tanto atrás de uma coisa... sofremos, lutamos para conseguir e quando enfim conseguimos, aquilo sequer nos serve... Por que correr tanto atrás do desnecessário, que as vezes é tão inútil e como entender isso ou como fazer entender?”

[...]

“Não posso ser tudo em todos, e sozinho nada posso ser, mas pretendo influenciar a todos a fazerem comigo um pouco daquilo que o pobre precisa.”

Antônio Brunno Pessoa Sousa

RESUMO

O presente trabalho faz uma análise sobre o nível de serviço prestado pela Fundação Antônio Brunno e como este é percebido pelos seus usuários, fornecendo um meio para que estes avaliassem o desempenho desta e apontar possíveis falhas no processo. Através de revisão literária, a base teórica deste trabalho é composta por uma breve análise do histórico do processo logístico, a sua relação os com serviços prestados a clientes, o contexto e evolução do terceiro setor no Brasil, a história da FAB e a coleta de dados, que se deu por meio de formulário, elaborado usando a Escala SERVQUAL e a escala LIKERT. A partir da visão do usuário, a instituição terá embasamento para melhorar seus serviços de acordo com a demanda do seu beneficiado. O estudo abordou três aspectos essenciais para o entendimento, qual o público atendido pela instituição, discernir qual o nível de satisfação dos beneficiados com os serviços prestados e qualificar quais os serviços prestados de maior relevância para os beneficiados. Após a análise dos dados coletados, observou-se o alto nível de qualidade percebido pelos pacientes, além de uma estrutura satisfatória para atender as necessidades destes. A execução deste estudo colabora para o enriquecimento desta área de estudo, tão pouco estudada na área da Administração, carregando consigo uma visão pouco utilizada para a mensuração dos serviços do terceiro setor, a visão do beneficiário destes serviços.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Qualidade em atendimento; Fundação Antonio Brunno Pessoa Sousa;

ABSTRACT

The present work analyzes the level of service provided by Fundação Antônio Brunno and how it is perceived by its users, providing a means for them to evaluate its performance and point out possible failures in the process. Through a literary review, the theoretical basis of this work is composed by a brief analysis of the history of the logistics process, its relation with services rendered to clients, the context and evolution of the third sector in Brazil, the history of the FAB and the collection of Data, which was done using a form, elaborated using the SERVQUAL scale and the LIKERT scale. From the user's perspective, the institution will have a foundation to improve its services according to the demand of its beneficiary. The study dealt with three essential aspects for the understanding, the public attended by the institution, to discern the level of satisfaction of the beneficiaries with the services rendered and to qualify which services were rendered of greater relevance for the beneficiaries. After analyzing the data collected, the high level of quality perceived by the patients was observed, besides a satisfactory structure to meet the patients' needs. The execution of this study contributes to the enrichment of this area of study, so little studied in the area of Administration, carrying with it a view little used for the measurement of services of the third sector, the vision of the beneficiary of these services.

Keywords: Third Sector; Quality in service; Fundação Antonio Brunno Pessoa Sousa;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de estratégia de uma empresa	16
Figura 2 – Pirâmide de Serviço ao Cliente	17
Figura 3 – Zona de integração Social	18
Figura 4 – A avaliação da qualidade do serviço	22
Figura 5 – Primeira casa da Associação Antônio Brunno	28
Figura 6 – Segunda casa da Associação Antônio Brunno	29
Figura 7 – Projeto da Sede Definitiva	30
Figura 8 – Voluntários e pacientes da Fundação na 4 ^º Feijoada Beneficente em 2016	31
Figura 9 – Donnos da Alegria prontos para mais uma visita as crianças enfermas	32
Figura 10 – Interação Donno da Alegria – Paciente	32
Quadro 1 – Ferramenta SERVQUAL aplicada a Fundação Antônio Brunno	36
Gráfico 1 – População da FAB	38
Gráfico 2 – Faixa Etária analisada	38
Gráfico 3 – nível de escolaridade dos pacientes e acompanhantes	39
Gráfico 4 – Situação empregatícia	39
Gráfico 5 – Tempo de uso dos serviços da FAB	40
Gráfico 6 – Evolução do quantitativo de pacientes assistidos pela FAB	41
Gráfico 7 – Qual o serviço mais importante	41
Gráfico 8 – Cumprimento da missão e visão da organização	42
Gráfico 9 – Empatia da Organização	42
Gráfico 10 – Cumprimento de prazos para resolução de problemas	43
Gráfico 11 – Ciência da realização dos serviços propostos	43
Gráfico 12 – Agilidade na prestação dos serviços	44
Gráfico 13 – Segurança	44
Gráfico 14 – Empatia dos Funcionários	45
Gráfico 15 – Esclarecimento de dúvidas	45
Gráfico 16 – atendimento personalizado	46
Gráfico 17 – Estrutura física da Instituição	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	LOGÍSTICA	12
2.1	A logística e o nível de serviço ao cliente	13
3	TERCEIRO SETOR	18
4	QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TERCEIRO SETOR	22
5	A ASSOCIAÇÃO ANTÔNIO BRUNNO PESSOA SOUSA	26
6	COLETA DE DADOS E DISCUSSÃO	34
6.1	Metodologia utilizada	34
6.2	Análise de dados	35
6.2.1	Perfil do público pesquisado	37
6.2.2.	Análise do impacto da operação da FAB com base nos serviços prestados	42
6.3	Quais os serviços prestados pela Fundação Antônio Brunno requerem melhorias?	47
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE A - Questionário sobre a avaliação dos serviços da Fundação Antônio Brunno Pessoa Sousa	

1 INTRODUÇÃO

Além da natural preocupação em obter lucratividade e gerar riquezas, as organizações devem assumir também o importante papel no mundo moderno de atuarem como agentes de transformação social, colaborando com as soluções criativas para um mundo melhor.

Para Dowbor (1999) o sistema capitalista é um bom organizador da microeconomia, mas um péssimo distribuidor uma vez que ao passar do tempo a sociedade tem se tornado cada vez mais complexa. Diante desse cenário, a responsabilidade social tem se mostrado uma vantagem competitiva, onde as organizações assumem um papel voltado para a propagação de valores éticos, com o objetivo de melhorar o ambiente interno, colaborando para a melhoria da imagem da organização e atraindo a atenção do consumidor cidadão.

Segundo Drucker (1999), somente nos EUA, cerca de oitenta milhões de pessoas dedicam uma parcela de seu tempo, semanalmente, para trabalhar nas organizações conhecidas como ONG's (Organizações não governamentais).

No Brasil, essas organizações começam a engatinhar, geralmente ligadas à promoção de ações voltadas a suprir demandas que o Estado deixa marginalizado ou suas políticas públicas são insuficientes para suprir a necessidade da sociedade. Estas organizações, portanto, geram serviços de cunho público ou privado, desenvolvendo atividades políticas, culturais e socioeconômicas. A principal característica desse tipo de organização é a sua finalidade social.

O terceiro setor, de maneira mundial, avança a passos largos, na contramão das crises já vividas, promovendo iniciativas que se mostram em amplo desenvolvimento envolvendo diferentes personagens sociais, bem como uma série de ações proativas em prol da sociedade.

No sentido de explorar essa temática, este trabalho busca analisar a atuação da Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa (ASSAB), conhecida também como Fundação Antônio Brunno (FAB), uma organização não governamental sediada em São Luís, Maranhão que promove o bem-estar social, ofertando moradia, alimentação, apoio psicológico e espiritual, bem como transporte para as consultas e auxílio no atendimento na rede pública de saúde para pacientes e acompanhantes oriundos do interior do estado do Maranhão, além de promover ações sociais para outros grupos da sociedade.

Baseado nesse contexto, destaca-se o seguinte problema: qual o nível de qualidade do serviço percebido pelos pacientes assistidos pela Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa? Diante disso, como os pacientes desta instituição se sentem em relação ao trabalho social que esta promove?

A decisão de estudar o nível de serviço ofertado por uma organização de terceiro setor se deu pela carência de estudos que demonstrem e avaliem a forma de atuação dessas organizações, bem como pelo fato de a própria autora vivenciar o movimento cíclico da ONG, como voluntária de trabalhos lúdicos.

O objetivo geral deste estudo é analisar o nível de qualidade do serviço percebido pelos pacientes assistidos pela Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa, diante disso identificar como os pacientes desta instituição se sentem em relação ao trabalho social que esta promove. Tendo como objetivos específicos: detectar como os pacientes se sentem em relação ao trabalho social promovido pela ASSAB, revelar a demanda das famílias atendidas; verificar o nível de satisfação das famílias atendidas pela Associação com relação aos serviços prestados e, bem como a gama de serviços prestados pela ASSAB e quais destes demandam melhorias na visão das famílias atendidas.

Por fim o trabalho está dividido em seis capítulos, a partir desta introdução. O segundo capítulo inicia-se com o estudo teórico, apontando os principais conceitos e formas de funcionamento do Terceiro setor, apontando brevemente a o seu surgimento e a sua evolução dentro da sociedade mundial e brasileira. No capítulo três, aborda-se o conceito de logística e a sua evolução dentro da administração empresarial, bem como a importância dos serviços de atendimento ao cliente e como este facilita o funcionamento de toda a cadeia logística. Já o capítulo quatro aborda o conceito de qualidade dentro do terceiro setor. O capítulo cinco fala sobre o surgimento e o histórico da Associação Antonio Brunno Pessoa Sousa. O capítulo seis fala sobre a coleta de dados discute o resultado acerca da coleta, seguido das considerações finais.

2 LOGÍSTICA

Oliveira (2007) afirma que o conceito de logística está, usualmente, associado aos militares. Ferreira (1999 apud. OLIVEIRA, 2007) corrobora essa definição definindo a logística como:

“[...] parte da guerra que trata do desenvolvimento, planejamento e operação de funções relacionadas a armazenamento, transporte, distribuição e manutenção de materiais, pessoas e instalações, para fins operativos e administrativos.”

Novaes (2001 apud CUNHA, 2005, p. 85) relata que a moderna logística tem sua origem na Segunda Guerra Mundial. Esta informação é complementada por Christopher (1997 apud CUNHA, 2005, p. 85), onde, “ao longo da história da humanidade, através do poder e da capacidade logística, ou pela falta dela, ganharam-se e perderam-se guerras”. Cunha (2005) assimila que a logística é muito mais antiga e que ela passou a ser sistematizada de alguma maneira, a partir da Segunda Guerra Mundial, onde esteve também presente.

A logística é hoje um dos recursos mais importantes para os administradores, transformando-a em um ramo deslumbrante e que está em constante desenvolvimento. Sua prática forma um campo de estudo novo, mesmo que as atividades de manutenção de estoques, processamento de pedidos e transportes não sejam novidades. Kotler (2006) nos dá a seguinte definição para a atividade logística:

“A logística de mercado envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento”.

Mediante isto, a missão do profissional de logística, estabelecido por Ballou (1993) é: “colocar as mercadorias ou os serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível”. Faria e Costa (2008) definem a logística como um macroprocesso composto por três processos básicos, como:

- **Logística de abastecimento:** são as atividades realizadas por colocar os materiais e componentes disponíveis à produção ou distribuição, utilizando técnicas de armazenagem, movimentação, estocagem, transporte e fluxo de informações;

- **Logística de planta, interna ou operativa:** são as atividades realizadas no suporte logístico à produção, englobando todo o fluxo de materiais e componentes na manufatura dos produtos em processos, até a entrega dos produtos acabados para a logística de distribuição;
- **Logística de distribuição:** é parte do composto de Marketing (produtos, preço, promoção e distribuição), que no âmbito dos subprocessos de Armazenagem e Transporte busca uma forma estratégica de agregar valor ao cliente, além de ser bastante significativa em empresas comerciais e industriais.

Dentro de uma conjuntura empresarial altamente competitiva, as empresas buscam sempre um diferencial no mercado, a logística é o setor responsável pela diferenciação e agregação de valor ao produto proporcionando a satisfação dos clientes. Para Faria e Costa (2008), a logística é cada vez mais essencial para alcançar e sustentar a vantagem competitiva nas organizações, passando a ser considerada por seu caráter estratégico. As autoras ainda afirmam que, a logística possui um conceito em constante evolução, que busca ganhos de competitividade e níveis de custos reduzidos, frente às alterações ambientais.

Para Ballou (2006), a logística/cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais de transporte, controle de estoques, distribuição, etc., que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, os quais agregam valor ao consumidor. O autor conclui que o valor da logística é manifestada primeiramente em termos de tempo e lugar, pois produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los.

2.1 A logística e o nível de serviço ao cliente

Com base nisso, o principal interesse da logística é atender as premissas dos clientes de modo eficaz levando em consideração o custo. O serviço ao cliente representa um papel importante de marketing dentro da logística, visto que, ao se implantar um serviço de atendimento ao cliente, deve-se identificar e priorizar todos os procedimentos necessários para atender toda a demanda logística dos clientes tão bem quanto os concorrentes atendem.

Ballou (2007) afirma que o serviço logístico está relacionado à geração de receitas e, assim, a base na elaboração de uma estratégia da cadeia de suprimentos são os processos da cadeia visando gerar certo nível de serviço logístico ao cliente.

Alcântara ([s.d]) relata que “é o nível de serviço que une os esforços de promoção e distribuição, e a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, resulta no nível de serviço Logístico”.

Para elaborar a estratégia de serviço ao cliente, Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) definem duas perguntas a serem respondidas: ‘para quem’ (qual (ou quais) segmento de mercado que será atendido) e ‘o que’ (quais os elementos que comporão o serviço a ser prestado).

O fato de ter o produto certo para o público certo é uma questão de marketing, fundamental para a sobrevivência da empresa. Porém, estar no momento certo, na hora certa, pelo preço justo e na conveniência deste público, é uma questão de logística; diferencial este que impacta diretamente na decisão de compra dos clientes e que irá garantir a excelência do nível de serviço prestado.

Para isso, BOWERSOX et al. (2007) detalha quais os atributos fundamentais para o serviço ao cliente, disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade do serviço sendo eles detalhados abaixo:

1. *Disponibilidade*: trata da capacidade de ter estoque de acordo com o desejo do cliente. A prática tradicional relata que a maioria das organizações se antecipa, usando inclusive de políticas diferenciadas para produtos mais demandados. A disponibilidade baseia-se em três medidas de desempenho: a) A frequência da falta de estoque refere-se à probabilidade de uma empresa não ter estoque disponível para atender a um pedido de um cliente; b) Taxa de atendimento mede a magnitude u o impacto das faltas de estoque ao longo do tempo. A taxa de atendimento pode ser usada para diferenciar o nível de serviço a ser oferecido em produtos específicos. As estratégias de taxas de atendimento precisam considerar as exigências dos clientes em relação aos produtos; c) Pedidos enviados de forma completa: é a medida mais acurada do desempenho na disponibilidade dos produtos [...]. Essas três medidas se combinam para estabelecer até que ponto a estratégia de estoques de uma empresa está atendendo a demanda dos clientes, também formam a base para a avaliação do nível adequado de disponibilidade a ser incorporado no programa de serviço logístico básico de uma empresa.
2. *Desempenho operacional*: lida com o tempo necessário para se entregar o pedido de um cliente. Este é especificado por quatro elementos básicos: a) Velocidade: é o tempo decorrido desde quando o cliente estabelece a necessidade até a entrega; b) Consistência: refere-se a quantidade de vezes que os ciclos reais obedecem o tempo planejado para a sua conclusão; c) Flexibilidade: envolve a capacidade da empresa em atender a situações especiais e demandas incomuns dos clientes; d) Recuperação de falhas: não importa quão bem as operações de uma empresa se integrem. Sempre ocorrerão falhas, para evitar isto, podem ser implementados ajustes para evitar ou entender a situações especiais, evitando assim as falhas;
3. *Confiabilidade do serviço*: envolve os atributos combinados da logística e diz respeito a capacidade de uma empresa realizar todas as atividades relacionadas ao pedido, bem como fornecer aos clientes informações críticas acerca das operações logísticas e seus status. BOWERSOX et al. (2007).

Como a competição não acontece apenas entre uma empresa e outra, mas entre cadeias de suprimentos, a excelência no nível de serviço disponibilizado ao cliente, tenciona a aumentar de modo substancial o valor agregado em toda cadeia de suprimentos (CONCEIÇÃO, 2004).

Wood et al. (1999) descrevem que o serviço ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa na busca da satisfação dos clientes, proporcionando ao mesmo tempo, uma percepção de que a empresa pode ser um ótimo parceiro comercial. Conforme apontam os estudos de Lei, He e Nie (2013), o Nível de Serviço Logístico é capaz de influenciar questões ligadas ao market share e à rentabilidade das organizações. Segundo explicam estes autores, o Nível de Serviço Logístico está intrinsecamente associado ao preço pago pelas organizações na obtenção de serviços logísticos de qualidade, tais como transporte, armazenagem, sistemas de informação, entre outros, que possam atender prontamente às necessidades dos seus clientes.

Conforme explicam Chunhua, Fuguang e Zongee (2013), a demanda por produtos e serviços não deve ser somente avaliada em função dos preços finais ofertados ao mercado. Deve-se levar em consideração o Nível de Serviço Logístico oferecido, composto por atividades geradoras de custos, que impactam diretamente o preço do produto ou serviço ofertado ao mercado.

O serviço ao cliente é o elemento que determina a diferença entre a logística moderna da abordagem tradicional, já que atualmente o interesse não reside somente na busca pela eficiência operacional, mas bem como pela busca em atender necessidades dos clientes (Fleury, Wanke e Figueiredo, 2000).

A função logística busca oferecer um serviço ao cliente de qualidade superior e de baixo custo, gerando valor para os clientes. Para os serviços logísticos alcançarem todo grande potencial que possuem como instrumento de diferenciação de uma empresa, é necessário observar que para as organizações, existem dois níveis de estratégia, conforme Porter (1999) relata, a estratégia corporativa e a estratégia competitiva, delineadas conforme a figura 2 abaixo:

Figura 1 – níveis de estratégia de uma empresa



Fonte: Adaptado de Porter (1999).

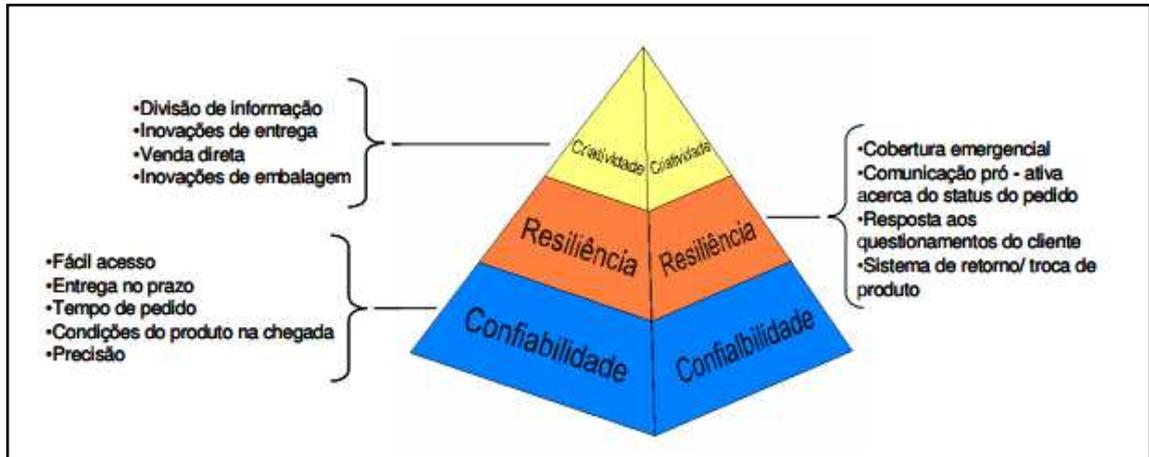
A partir dessa diferenciação, podemos compreender que a estratégia corporativa estabelece como a empresa irá se inserir e como ela poderá se defender de possíveis mudanças no ambiente externo. As estratégias corporativas gerenciam à área de negócios da organização, alinhando os fins que a empresa busca, com os meios pelos quais ela pretende chegar. Ainda segundo Porter (1999), as estratégias corporativas são o elemento que faz o todo corporativo ser maior que a soma das unidades de negócios.

A formulação das estratégias empresariais corresponde ao aspecto mais importante que os administradores enfrentam, pois, além da necessidade de realizar esse processo da melhor forma possível, espera-se a otimização dos resultados da empresa. Pleiter (1989) afirma que, dependendo das estratégias usadas nas grandes corporações, não é possível usá-las nas organizações de terceiro setor. Para tal, é necessário combinar a logística de comprometimento e a de controle. Essa associação revela que o interesse em agir primeiro e não melhor – usando a lógica do comprometimento – e de preencher espaço estratégico – usando a lógica de controle. Entretanto, inexistente uma estratégia-rede que não encontre seus limites, em ambas as logicas (MANAS, 2006).

Com a mudança de foco do produto para a qualidade do serviço prestado fez Copacino (1997) criar um sistema estratégico conhecido como *Customer Service Pyramid* (Pirâmide de Serviço ao Cliente), conforme imagem abaixo. Na base da pirâmide, encontra-se a confiabilidade, elemento básico na qualidade do serviço, pois garante itens básicos para alcançar a confiança do cliente executando o básico de maneira eficiente. No segmento central, encontra-se a resiliência, a destreza para resistir aos possíveis fracassos. Já no topo, encontra-se a criatividade, ao desenvolver programas que reduzam os custos operacionais, reduzindo assim o

valor do serviço ofertado, bem como customizando os serviços, para atender as particularidades dos clientes.

Figura 2 – Pirâmide de Serviço ao Cliente



Fonte: SILVA (2008, apud COPACINO, 1997)

Neste sentido, torna-se decisiva uma gestão logística eficiente, capaz de equilibrar os custos e a qualidade, de modo a oferecer ao mercado um Nível de Serviço Logístico que possa superar as expectativas dos consumidores em relação ao valor e a qualidade por eles percebidas.

3 TERCEIRO SETOR

O terceiro setor reúne instituições de interesse público, mas mantidas pela iniciativa privada, estas são administradas pelo direito privado, porém não possuem interesse mercantil. Para Manas (2006):

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

Segundo Andion; Serva (2004) a sociedade civil define como uma esfera social particular que se difere do Estado e do mercado, mas que mantém relação com ambas as áreas, conforme a figura 1 abaixo. Nesse setor, as relações de parceria entre as esferas são essenciais para o desenvolvimento do terceiro setor.

Figura 3 – Zona de integração Social



Fonte: Andion, 2004.

Conforme mencionado acima, o terceiro setor é originado do interesse público da sociedade civil que busca através de ações próprias solucionar

problemas da sociedade comum, nesta definição, agregam-se, estatística e conceitualmente, um agrupamento altamente diversificado de instituições, no qual se incluem organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos.

No Brasil, observa-se o crescimento do terceiro setor, em relação direta com os dois setores tradicionais: o primeiro setor, aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, correspondente às ações do Estado e o segundo setor, correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício próprio (BNDES, 2001).

A ativa participação das entidades sem fins lucrativos na sociedade brasileira teve início no final do século XIX. Entretanto, processo de formação e consolidação das organizações não governamentais (ONGs) hoje presentes no cenário nacional surgiu nas décadas de 60 e 70, épocas marcadas pelas restrições político-partidárias impostas pelos governos militares. Apesar da evolução recente, as ONGs tiveram papel relevante enquanto catalisadoras dos movimentos e aspirações sociais e políticas da população brasileira (BNDES, 2001).

De acordo com o Relatório Setorial do BNDES (2001), das antigas organizações nacionais, destacam-se aquelas que, direta ou indiretamente, atuavam através das igrejas cristãs, com ênfase para a igreja católica, com o suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades carentes que ficavam às margens das políticas sociais básicas. As Santas Casas, que datam da segunda metade do século XVI, são exemplos clássicos desta tradição. A estas agregam-se as irmandades e as “ordens terceiras”, que prestavam um atendimento mais específico, em termos de público e de objetivos, em relação ao implementado pelas Santas Casas.

A pesquisa realizada em 1999 pelo Instituto Johns Hopkins juntamente com o Instituto Superior de Ensinos Religiosos (ISER), intitulada “As organizações sem fins lucrativos no Brasil, ocupações, despesas e recursos”, faz uma comparação sobre o setor sem fins lucrativos no âmbito internacional. Apesar de certa defasagem (dados referem-se ao ano de 1995), o estudo indica a importância de seu papel e o seu potencial de crescimento, se consideramos apenas a posição relativa do setor, em termos mundiais, não só pela atuação em prol do desenvolvimento humano e social da população, mas também por sua capacidade

geradora de empregos e pelo potencial de mercado de trabalho que representa. Países como Holanda, Irlanda e Bélgica possuíam mais de 10% do total de sua população ocupada em atividades deste setor (12,5%; 11,5% e 10,5% respectivamente).

Já o Brasil situa-se abaixo da média dos países considerados na pesquisa em questão, que era de 4,8%. O número total de pessoas ocupadas em atividades ligadas ao terceiro setor brasileiro, segundo dados de 1995, foi estimado em 1.500.000, aí incluído aqueles que desenvolvem trabalhos voluntários (aproximadamente 300 mil), ou seja, sem remuneração. Considerando apenas o trabalho remunerado, observou-se uma participação de 2,2% da população ocupada no terceiro setor em relação ao total de mão-de-obra empregada no país. Cabe destacar, no entanto, que foram criados, somente entre 1991 e 1995, cerca de 340.000 postos de trabalho neste setor no Brasil, fato que confirma a tendência de aumento de sua participação no mercado de trabalho. Em relação às áreas que concentravam o maior número de empregos, destacam-se educação, saúde e assistência social.

Outro ponto a destacar é o atual crescimento dos cursos voltados para a capacitação e especialização de profissionais que irão atuar ou que já atuam em atividades dentro do setor. Nos Estados Unidos, por exemplo, cursos de gestão para o terceiro setor começaram a ser implantados nas universidades há quase duas décadas, e hoje, inclusive, alguns centros universitários oferecem mestrado nesta área.

Um dado relevante a respeito das instituições sem fins lucrativos refere-se às origens de suas receitas. A experiência internacional nos países mais desenvolvidos mostra que a principal fonte de recursos dessas instituições era proveniente da venda de produtos ou serviços. Em média, 49% dos recursos originam-se de receitas próprias. Os aportes estatais vêm em segundo lugar na composição do capital disponível, que em média contribuem com 40% do orçamento total das organizações do terceiro setor. As doações voluntárias (filantropia privada) ficam em último lugar, com 10,5%.

Levando em conta isso, as organizações de terceiro setor encontram diversos desafios gerenciais de suas atividades, onde Falconer (1999) relata as quatro principais qualidades que estas devem desenvolver para o bom gerenciamento da organização: a capacidade de articulação, a sustentabilidade, a

qualidade de serviços e a *accountability*, e dentre estas, podemos destacar a qualidade dos serviços, onde se tem como base primordial, o cliente, aquele que paga e recebe o serviço.

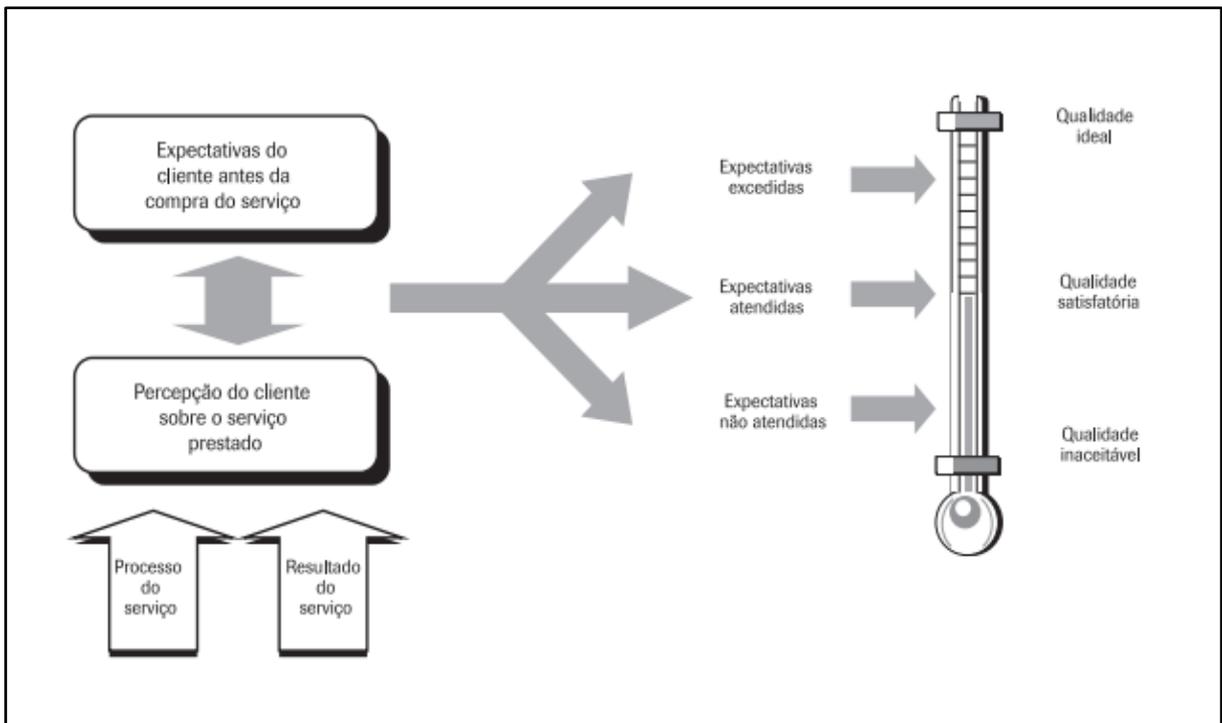
Entretanto, nas organizações do terceiro setor, há uma diferença nesse conceito de cliente, pois é um usuário do serviço prestado pela organização, porém, seu pagamento é dispensável. Nesse sentido, o cliente do terceiro setor, torna-se o beneficiário ou usuário dos serviços prestados. Segundo Kotler (1994), a organização de serviços deve trabalhar eficazmente em dois sentidos, os beneficiários e os doadores, este último tendo papel fundamental dentro da organização, pois estes além de ter participação no senso financeiro da organização, estes proporcionam retorno sob forma de sentimentos, reduzindo suas próprias necessidades.

4 QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TERCEIRO SETOR

A Qualidade tem sido um tema bastante recorrente no campo de estudos das mais diversas áreas de conhecimento. A gestão pela Qualidade Total, originou-se no Japão nos anos 1950 e 1960 e trouxe uma revolução ao mundo organizacional. Inúmeros autores analisaram essa área, gerando diversos conceitos, aplicados inicialmente na manufatura e em seguida na área de serviços.

As especificidades dos serviços exigem para si, uma abordagem própria da Gestão da Qualidade. Zeithaml et al. (1990) propõem uma definição baseada na conexão entre as expectativas do cliente antes da compra do serviço e a sua percepção durante e após sua prestação, uma vez que a percepção do cliente extrapole as suas expectativas, o serviço será apontado como um bom índice qualidade. Giansesi e Correa (1994) corroboram com essa definição, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – A avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Giansesi; Correa (1994).

A definição de qualidade segundo Zeithaml et al. (1990) concentra-se ainda, com o conceito de qualidade como adequação ao uso, também proposto por

Juran (1988). A qualidade de um serviço e a avaliação deste será tão maior, quanto maior for capacidade daquele serviço em atender as expectativas.

Esses conceitos de qualidade, portanto, têm como parâmetro de avaliação o cliente e não somente o serviço fornecido. Tal modelo se mostra apropriado à lógica de operação das empresas de mercado. Nelas, como mostram Heskett et al. (1997), a lucratividade e o crescimento da organização está rigorosamente relacionados com a lealdade e a satisfação dos clientes.

No terceiro setor, não há essa relação direta, pois, o beneficiário, em sua maioria, não paga pelo serviço e a totalidade da receita não provém de quem consome o serviço, mas de um elemento extremamente importante para as ONG's: o benfeitor.

Segundo Kotler (1994), todas as organizações, independente do seu fim, se organizam e se mantêm através de relações de troca com seus vários mercados. Nestas organizações, aparecem, nas relações de troca, outros valores. Os benfeitores oferecem recursos financeiros e temporais, em troca de gratidão ou da satisfação de suas necessidades psicológicas. Enquanto isso, os beneficiários são assistidos pelos serviços das ONG's sem oferecer uma contrapartida tangível à organização. Na verdade, estes ofertam à organização a possibilidade de desempenhar a missão para a qual se destina o que em última análise leva à satisfação de necessidades psicológicas de seus fundadores e membros.

Percebe-se, portanto, que as relações são mais complexas e intangíveis no terceiro setor em comparação com as organizações do setor privado. Fica claro que no terceiro setor não existe relação direta entre satisfação dos beneficiários e sobrevivência da entidade, uma vez que os recursos provem dos benfeitores, a satisfação destes também figura como item fundamental para a supervivência da organização.

As organizações do terceiro setor não se relacionam com um público preferencial, pelo contrário, coexiste com diversos públicos que possuem diferentes expectativas. Segundo Kotler (1994), temos dois públicos principais para este tipo de organização, os beneficiários e os financiadores. Entretanto, outros são também importantes como voluntários, governo e sociedade.

A multiplicidade de *stakeholders* com os quais as organizações precisam interagir carrega consigo consequências sobre o parecer acerca da qualidade dos serviços. Segundo Smith (1994), a filantropia traz consigo inúmeras razões e

clientes e a instituição precisa definir as melhores estratégias para servir a cada um deles. Te'eni e Young (2003), explicam que é preciso conhecer bem as expectativas de cada um de seus públicos, pois está é condição essencial para atendê-los de maneira satisfatória.

Entretanto, segundo Hudson (1999), o *feedback* recebido pelas organizações do terceiro setor, em comparação aos recebidos pelas organizações privadas é insuficiente. Entretanto, isso não implica que a qualidade de serviços seja irrelevante no terceiro setor, pelo contrário, em um ambiente cada vez mais concorrido, ela é fator fundamental para a satisfação de beneficiários e financiadores.

Para tal, a aplicação do conceito de qualidade de serviços no terceiro setor deve levar em consideração as características próprias daquelas organizações. Nessa análise, é preciso observar três aspectos relevantes: definir quem é o cliente e qual o objeto de avaliação da qualidade, bem como identificar as expectativas e percepções do cliente;

Segundo Zeithaml et al. (1990), quanto maior o preço de um serviço, maior é a expectativa formada pelo cliente com relação a sua qualidade. No caso de serviços gratuitos, portanto, a expectativa dos beneficiários tende a ser baixa. Na prática, os beneficiários vêem os serviços prestados pelas organizações do terceiro setor como humanitarismo e não se sentem no direito de postular nada além do que lhes é oferecido. Predomina a ideia de que estão recebendo um favor e, por isso, devem se considerar satisfeitos (COELHO, 2000).

Essa visão, muitas vezes, é corroborada pelas próprias organizações, que desejam manter uma relação assistencialista com os beneficiários. Uma vez que a satisfação dos beneficiários não se traduz diretamente em aumento da receita, o aumento da qualidade do serviço oferecido àqueles pode até, num primeiro momento, ter um impacto negativo para o caixa da organização, uma vez que pode levar ao aumento nos custos das operações sem uma contrapartida financeira imediata (HUDSON, 1999).

Os valores de justiça, solidariedade e estética são aplicáveis a quaisquer serviços, entretanto, eles ganham especial relevância no terceiro setor. Na visão de Tenório (1998), tão importante quanto o atendimento às necessidades dos beneficiários é a promoção da democracia e da cidadania. Portanto é importante atentar que o processo de prestação dos serviços deve perder o caráter impessoal e

incorpore mecanismos efetivos de participação, enriquecimento do trabalho e integração entre o prestador e o beneficiário.

Para esta mudança, Sowa et al. (2004) propõem uma abordagem multidimensional para a avaliação da efetividade nas organizações do terceiro setor, levando em consideração duas dimensões: a) Efetividade de gestão, que referem-se às características organizacionais e de gestão, ou seja, àquelas que descrevem a organização e a maneira como seus dirigentes agem dentro dela; b) Efetividade de programa que está relacionada com uma intervenção ou serviço específico oferecido pela organização.

Cada uma dessas dimensões é subdividida em dois subcomponentes: capacidade e resultados. A apreciação da capacidade considera como a organização ou o programa é operado, as estruturas adotadas e os processos que dirigem as ações dos funcionários. Já os resultados são o produto das atividades de gestão e dos programas.

Conforme colocam Herman e Renz (1999), analisar uma organização do terceiro setor simplesmente pelos resultados de seus programas é uma abordagem limitada e perigosa. Segundo os autores, os próprios stakeholders-clientes não se restringem a essa avaliação, mas consideram outros aspectos como, por exemplo, o respeito da organização a seus valores morais. Percebe-se que a aplicação dos conceitos de qualidade nas organizações do terceiro setor requer que se observe uma série de aspectos próprios daquelas entidades.

Diante disso, se a avaliação se basear apenas nas expectativas e percepções dos beneficiários, o serviço tende a ser sempre considerado de alta qualidade. Isso pode levar à falsa percepção de que é suficiente manter a qualidade dos serviços em um nível médio, sem se buscar a excelência. Com o intuito de verificar como são tratadas no cotidiano da Associação Antonio Brunno as questões discutidas até aqui no plano teórico, foi realizado um estudo de caso, apresentado a seguir.

5 A ASSOCIAÇÃO ANTÔNIO BRUNNO PESSOA SOUSA

Fundada em 20 de setembro de 2011, a partir do projeto idealizado e escrito pelo próprio Antônio Brunno, antes de seu falecimento. A Associação, inicialmente fundada como Fundação, surgiu como alento para a perda profunda sofrida pelos seus familiares. A associação surge como grande ferramenta para combater a miséria física e espiritual dos necessitados.

Antônio Brunno Pessoa Sousa desde os sete até os vinte e dois anos viveu para a caridade, traçando para si e para os outros um caminho especial através de um modo de agradar a Deus, fonte de toda sua esperança e fé. A partir disso, lançando-se em águas mais profundas, e partiu para levar alegria e contagiar as crianças enfermas nos hospitais públicos, criando uma identidade nova e quase solitária, passou a trabalhar aos finais de semana como palhaço.

Porém, a vida sempre prega peças, e então, o ser que fora criado em Cristo para levar alegria e amor para crianças acometidas pelo câncer, é acometido por esta doença, o câncer, e deixa de trabalhar a alegria das pessoas com câncer para ser uma delas, sentindo o que elas sentiam, vivendo aquilo que elas viviam, e sentiu na própria pele o que era ser um paciente oncológico e assim viveu com amor e determinação singular. Incapaz de ir até as crianças, passou a contagiar os adultos com quem vivenciava o câncer, levando a mesma alegria e amor, suas orações e seu apoio.

Todavia, entre crises, Antônio Brunno nunca deixou de buscar meios de ajudar as pessoas, ainda mais aquelas advindas do interior do estado, sem terem lugar para ir entre as quimioterapias e como dizia ele: “o paciente oncológico não tem como esperar, em alguns casos, uma hora é uma eternidade e se podemos ajudar, devemos ajudar logo” (Sousa, [s.d]).

Para tal, Brunno passou a levar pessoas para a sua própria casa, a fim de lhes fornecer abrigo e conforto. Parecendo ter se esquecido de seu estado de saúde, e com a ajuda de Deus, trabalhou a possibilidade de alugar uma casa para dar suporte para os pacientes e acompanhantes que vinham do interior do estado e, enquanto seus familiares se preocupavam com o avanço da doença, Brunno trabalhava em prol dos mais necessitados. “Entendo que não devemos perder tempo, pois se não viabilizarmos a ajuda hoje, amanhã pode ser tarde demais. Aí perco a oportunidade de fazer aquilo que eu tinha que fazer.”. (Sousa, [s.d])

Foi uma fase complexa para a família de Antônio Brunno, por insuficiência de recursos financeiros e emocionais para ajudá-lo em seus desejos caritativos, uma vez que as suas preocupações estavam voltadas para o estado de saúde dele. Nessa fase que a família entendeu o amor perfeito que Antônio Brunno tinha pelos pobres, uma vez que acometido pelo câncer, ele queria ajudar e com um sentimento de urgência nessa ajuda. Antônio Brunno estava preocupado em ser útil logo, não pela doença, mas por que esta doença não espera que estivesse bem para ajudar o próximo.

Em meio ao avanço da enfermidade e enquanto seus pais e familiares buscavam respostas para perguntas sem respostas, Antônio Brunno idealizava um projeto fabuloso, escrevendo em seu computador tudo sobre o projeto e como ele queria que este acontecesse. O primeiro deles, A Casa de Apoio João Paulo II, uma casa voltada para acolher pacientes oncológicos vindos do interior para o tratamento do câncer na capital.

Eis as regras da casa, escritas por SOUSA ([s.d]):

1. Uma casa de apoio a pessoas com câncer;
2. Uma casa onde se pudesse sentir a presença de Deus;
3. Tudo grátis aos pacientes;
4. Os pacientes deveriam ser tratados com respeito dignidade e muito amor;
5. Para se beneficiar com a casa o paciente deveria ser do interior e sem condições alguma de alojamento na capital;
6. Que seus pacientes fossem “ especialmente” os excluídos, os pobres e indefesos;
7. A casa disporia de um veículo para levar e trazer os pacientes aos hospitais;
8. Os pacientes idosos e Crianças devem ser tratados com muitas atenção e amor. Não podem ir aos hospitais a quimioterapia de ônibus. A casa seria responsável por esta locomoção;
9. Os pacientes devem ser ajudados até mesmo com crédito em celular (se for o caso);
10. Na casa deverá haver reuniões de orações diariamente a todos, primeiro aos enfermos que puderem está nas reuniões, depois a todos os acompanhantes; **NOTA:** Aos enfermos, as reuniões deverão ser flexíveis (não uma obrigação), mas os acompanhantes são obrigados a se fazerem presentes nas reuniões. Ficando isso como uma norma e regra a ser cumprida e uma condição para se manter na casa. (Os pacientes e acompanhantes que não gostarem de reuniões por um motivo qualquer, deverá se explicar para coordenação, podendo este, ser um fato possível à saída do paciente). Não que a casa tenha que colocá-lo para fora, mas o paciente e seu acompanhante não gostando de um lugar que se fala de Deus, deve ele buscar outro lugar para ficar, pois na casa, o importante É DEUS, e não a ou b. Não querendo rezar, não quer fazer parte da família, não quer fazer parte da família... busque um lugar melhor para ficar.
11. Não deverá ser cobrado dos pacientes, nenhum tipo de taxa ou rateio de despesas. Os dirigentes deverão buscar meios para supri as despesas da casa.

12. Deve a casa, cuidar dos pacientes como se eles fossem um verdadeiro tesouro. A existência da casa de apoio deve-se aos pacientes. No entanto todos devem comungar e entender as normas e disciplinas. Para que a casa se torne um ambiente saudável, sério e bom de viver, for preciso tirar alguém, lamentavelmente não podemos pôr em risco por ninguém um projeto que é de Deus.

Enquanto a doença avançava, Antônio Brunno se preocupava em redigir os projetos que dariam vida a ASSAB, com este avanço, Antônio Brunno e sua família foram a Barretos em São Paulo e lá, mesmo debilitado, ele quis conhecer algumas casas de apoio para dar vida e ampliar seu projeto. Não esquecendo dos pequeninos, Antônio Brunno listou e ampliou seu projeto de visitas aos hospitais, listando 10 amigos para lhe ajudar na nova tarefa. Surgia então o Projeto Donnos da Alegria (PDA), tudo que seria colocado em pratica quando ele voltasse de São Paulo com saúde.

Porem os planos de Deus são diferentes dos planos dos homens e no dia 28 de março de 2011, Antônio Brunno não resiste a doença e parte para encontrar com Deus, deixando como herança, os seus projetos e planos como forma de alento para a sua família. Um mês depois de seu falecimento, o PDA é posto em prática, surgindo assim à turma original do projeto, composta de seus amigos e irmãos, no ato de visitar os hospitais vestidos de palhaços e levando amor e alegria às crianças enfermas nos hospitais da capital maranhense e um ano após, em sua homenagem, é fundada a Fundação Antônio Brunno Pessoa Sousa.

Figura 5 – Primeira casa da Associação Antônio Brunno



Fonte: wikimapia.org, 2013.

A primeira fase, iniciada na data de 20 de setembro de 2011, os instituidores: Antônio, Fátima, Denis, Adriana, Geysa, Célia Cristina mais alguns grandes nomes que estiveram na primeira fase, fizeram uma “vaquinha” para alugar a primeira casa, na Rua I do Cohatrac 1, e foi uma fase bastante complexa para a fundação, sem ajuda de órgãos públicos, viram-se obrigados a pedir ajuda para vizinhos da rua onde a casa se encontrava, por faltar alimentos, porém, nunca faltou nada para os pacientes. Era Deus providenciando que o projeto crescesse.

Na segunda fase, em janeiro de 2013, a casa já contava com vinte pacientes e uma estrutura um pouco melhor, porém as dificuldades permaneceram. Em março de 2014 a fundação muda-se para o Planalto anil II, uma casa maior, melhor estruturada, a fundação passa por uma nova fase, com a saída de quatro diretores, a diretoria aproveita para estruturar alguns itens básicos da Fundação, como a comissão de legislação e justiça, conselho consultivo, conselho fiscal e diretoria financeira, nessa fase a fundação resolve passar a contabilidade inteira para um escritório especializado, contando apenas com um tesoureiro para unificar as entradas e controlar as saídas.

Figura 6 – Segunda casa da Associação Antônio Brunno



Fonte: < www.antoniobrunno.org>, 2017.

É nessa fase também que a fundação ganha um veículo para o transporte dos pacientes no deslocamento hospital – casa de apoio. A fundação começa a ganhar visibilidade e começa a crescer de modo sustentável.

A quarta fase tem início com a corrida pelo terreno, muito sofrimento e uma luta muito boa de ser contada, de fato Deus estão conosco em todas as fases. Esta fase foi de crescimento em todos os sentidos. Conhecemos e participamos de alguns eventos interessantes, e passamos a ser ajudados por muitos seguimentos sociais: Rotary Clube, Gedema e Maçonaria, todos com uma especial participação em nossos trabalhos. Ainda nesta fase, com a ajuda do Ministério Público do Trabalho, foi realizada a II Feijoada Beneficente com 2.200 pessoas, enfim, a Fundação decolou. Esta fase é encerrada com o lançamento da pedra fundamental da obra da sede em agosto de 2016. A quinta fase que se refere à construção da sede definitiva da Associação. Com um orçamento inicial estimado em Três Milhões, a associação passará de 64 acolhidos/dia para 220 acolhidos/dia.

Figura 7 – Projeto da Sede Definitiva



Fonte: Instagram, 2017.

Ao longo destes anos a Associação se firmou em meio à sociedade ludovicense, sempre tendo em mente os preceitos que Cristo deixou, a caridade, a alegria, a oração e o amor aos pobres, preceitos estes que Brunno sempre levou em seu coração em todos os dias de sua vida. Dados do relatório anual da Associação, esta já conta em seu quadro de benfeitores a marca de 3.900 pessoas que de alguma forma ajudam a manter a organização, seja por meio de depósitos bancários, ou por pagamento dos carnes e até mesmo por meio das mais diversas doações que são realizadas diariamente, sejam de alimentos perecíveis ou não, roupas e até mesmo da disposição do seu tempo para conversar e levar um pouco de alegria a casa de apoio. Além destes, para captação de recursos, jantares mensais, sempre no segundo sábado do mês corrente, brechós beneficentes, bimestralmente e, no final do ano, a feijoada beneficente, afim de captar recursos para a construção da sede e para suprir a as contas e custos da casa.

Com toda a visibilidade conquistada, a fundação hoje é uma das mais respeitadas da capital maranhense, e participa como homenageada nos mais diversos eventos, promovidos pelas esferas sociais da capital. Um dos eventos mais esperados deste primeiro semestre para a Associação, será o São João da Thaynara OG, digital influencer que promoveu um arraial 100% em prol da construção da sede definitiva da Associação.

Figura 8 – Voluntários e pacientes da Fundação na 4^o Feijoada Beneficente em 2016



Fonte: Arquivo pessoal da autora, 2016.

Hoje, além do terreno definitivo para a Sede, a fundação conta com duas casas, ambas no Planalto Anil II, uma casa na Rua C e outra na Rua E, fornecendo 6 (seis) refeições diárias para pacientes e acompanhantes, abrigo, roupas, além de acompanhamento diário para os hospitais, auxílio psicológico fornecido por voluntarias, auxílio em caso de bolsas de sangue para cirurgias, medicamentos, acompanhamento para exames, bem como apoio espiritual.

Figura 9 – Donnos da Alegria prontos para mais uma visita as crianças enfermas



Fonte: Arquivo pessoal da autora, 2016.

Figura 10 – Interação Donno da Alegria – Paciente



Fonte: Arquivo pessoal da autora, 2016.

A Associação possui ainda outros 4 (quatro) projetos próprios, além da casa de Apoio João Paulo II. São eles, os Donnos da Alegria, conforme já citado acima, faz em média 300 visitas mensais, em quatro hospitais da capital maranhense, composto por jovens completamente voluntários que doam seu tempo afim de levar em diante os ensinamentos de Antônio Brunno; os Filhos de Antônio Brunno, composto de famílias de regiões carentes de São Luís, que uma vez por mês recebem uma cesta básica e outras doações, como remédios e fraldas infantis e adultas, além de moveis e eletrodomésticos, o projeto já atingiu a marca de 1440 cestas básicas doadas por ano; o Projeto Leitura: arte e prazer, que visa alfabetizar os pacientes e acompanhantes, que hoje já alcança a marca de mais de 120 pessoas alfabetizadas que sequer sabiam escrever seu nome; além do Projeto Gilvan Valporto, que ensina pacientes e acompanhantes os itens básicos de informática, ensinando-os a navegar na internet, pacientes que sequer tinham visto um computador, hoje navegam na internet.

6 COLETA DE DADOS E DISCUSSÃO

6.1 Metodologia utilizada

Segundo Vergara (2015), a pesquisa é delimitada por dois parâmetros, quanto aos fins, que pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista e quanto aos meios, pode ser pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Quanto aos fins desta pesquisa ela é exploratória, visto que será uma pesquisa realizada sobre uma área “onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2015), neste caso nota-se que o tema é um tema pouco analisado no meio acadêmico e as informações colhidas neste serão sistematizadas, abrindo novos campos de pesquisa. Esta também tem um caráter descritivo, pois “expõe características de determinada população ou fenômeno” (VERGARA, 2015). Dessa forma, esta pesquisa procura verificar a percepção dos beneficiários da AABPS em relação a temática abordada. Esta pesquisa é aplicada, pois faz uso dos conhecimentos científicos adquiridos ao longo do curso aplicando-os de maneira prática.

Quanto aos meios, será adotada a pesquisa bibliográfica, pois fornecerá à pesquisadora, o embasamento teórico necessário, para conduzir o estudo. Este estudo também usará a pesquisa documental, pois segundo GIL (2008): “Além de analisar os documentos inéditos, existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

O estudo se formalizará com a aplicação de questionários, pois, segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados. O campo de estudo serão os pacientes assistidos pela Associação Antônio

Brunno Pessoa Sousa e como estes percebem os serviços prestados pela Associação.

6.2 Análise dos Dados

Segundo Vergara (2015) esta é uma pesquisa de campo, pois: “A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Deste modo, Lakatos e Marconi (2001) apresentam algumas vantagens verificadas na pesquisa de campo, tais como o acúmulo de informações sobre um dado fenômeno para serem analisados e a facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos sobre determinada população ou classe de fenômenos. Este método é adequado para apresentar os resultados do presente estudo, considerando que o estudo da gestão de operações no terceiro setor é recente e que esta pesquisa objetiva avaliar se uma teoria construída originalmente no mundo empresarial pode ser estendida ao terceiro setor.

Este estudo foi empreendido na Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa, situada na Rua C, Bairro Planalto Anil II, na cidade de São Luís, Maranhão. A FAB tem como objetivo “Acolher com qualidade, dignidade e alegria, realizando um trabalho filantrópico na prática da caridade”. A finalidade deste projeto é: “Acolher com amor, todos os pacientes oncológicos vindos do interior sem terem onde ficar”. A fundação registra um crescimento de 350% ao ano – 29,16% ao mês, no período de 2012 à 2016. Em uma média, a FAB recebeu 112 novos pacientes por ano, o que equivale 9,38 por mês, registrando assim um acolhimento mensal (rotatividade) 9,38%.

Conforme analisado no capítulo que trata da Qualidade no terceiro setor, a avaliação da percepção dos clientes deve levar em consideração variáveis, de acordo com Parasuraman et al (apud Giansesi e Correa, 1994):

- 1) Confiabilidade – a maestria como o serviço é prestado;
- 2) Responsividade – a pronta prestação do serviço e o auxílio aos beneficiados;
- 3) Confiança – competência e cortesia dos funcionários e a sua habilidade para passar aos beneficiados segurança e credibilidade;
- 4) Empatia – o provisionamento individualizado de atenção e a disponibilidade para o acesso a informação;
- 5) Tangibilidade – o estado das instalações físicas, do corpo de trabalho e dos meios de comunicação;

Parasuraman et al (2000) modelou uma forma de avaliar a qualidade dos serviços prestados denominada Escala SERVQUAL, composta de duas etapas, a primeira visa reportar as expectativas do beneficiado e a segunda pretende compilar as percepções deste acerca do serviço. Este modelo é dividido em doze premissas de pesquisa abordando as cinco variáveis relacionadas acima, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Ferramenta SERVQUAL aplicada a Fundação Antônio Brunno

<p>Confiabilidade:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A Fundação Antônio Brunno realiza os serviços conforme o proposto? 2. A Fundação Antônio Brunno realiza os serviços dentro do prazo estipulado? 3. A Fundação Antônio Brunno já lhe pediu algo em troca dos serviços prestados? <p>Responsividade:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A Fundação Antônio Brunno informa quando os serviços serão realizados? 2. A Fundação Antônio Brunno concede rapidamente os serviços aos beneficiados? 3. O horário de funcionamento da Fundação Antônio Brunno é satisfatório para você? 4. A Fundação Antônio Brunno demonstra empenho em resolver seus problemas? <p>Confiança e empatia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os serviços prestados pela Fundação Antônio Brunno suprem as suas necessidades? 2. Os funcionários da Fundação elucidam todas as suas dúvidas? 3. Os funcionários da Fundação exteriorizam o seu profissionalismo? (Grau de cortesia e empatia) 4. Lhe é ofertado pela Fundação atendimento individualizado? <p>Tangibilidade:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a sua opinião sobre os aspectos físicos e de conservação da Fundação?
--

Fonte: Tabela adaptada de PARASURAMAN, et al. (apud FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Sendo estes itens universais, podem ser aplicados a qualquer tipo de prestação de serviço, dessa maneira, o método de garantir a qualidade do serviço prestado deve sempre ser balizado pelos critérios preestabelecidos pelos beneficiados e permitindo que o controle de das operações de serviço se estabeleçam desde o princípio do processo de prestação de serviço.

Para a coleta de dados, foram entrevistados, cerca de 50 pessoas, totalizando 67% do quantitativo total de pacientes e acompanhantes residentes na instituição no período de 02 de abril 2017 a 20 de maio de 2017, através de

questionário elaborado pela autora, respondendo desde informações básicas sobre a pessoa, bem como questões sobre a percepção destes acerca dos serviços prestados pela organização.

De acordo com Vergara (2015) “o leitor deve ser informado como foram obtidos os dados necessários para pesquisa e análise do problema”, afirma ainda que há diversas formas para responder uma pesquisa, desde a entrevista, até o questionário e formulário.

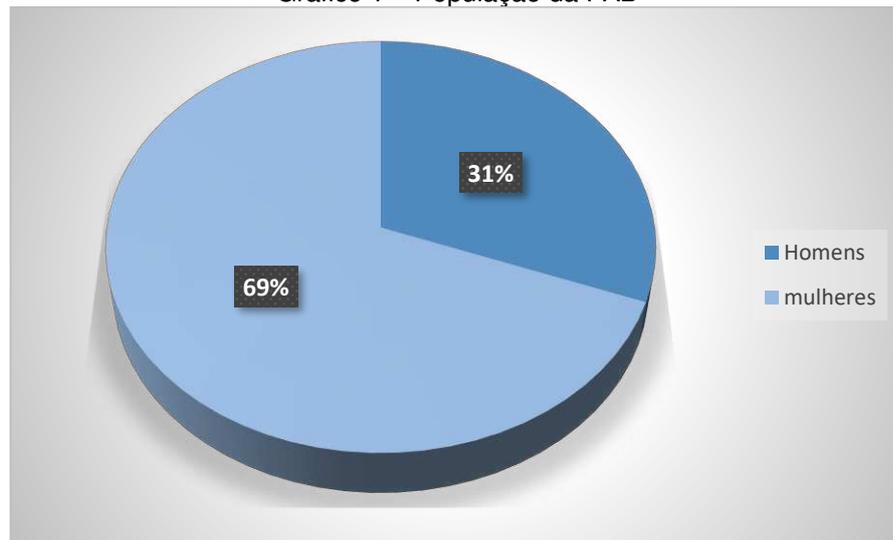
Desta forma, os dados desta pesquisa foram coletados através de pesquisa documental realizada na própria FAB, através do Relatório Anual do ano de 2016 e de formulário aplicado com pacientes e acompanhantes que se encontravam na FAB, abrangendo as dimensões de PARASURAMAN, et al, e para cada item foi usado a escala LIKERT de 1 a 9 pontos, onde 1 representa totalmente insatisfeito e 9 totalmente satisfeito.

Os dados coletados através deste formulário serão analisados quantitativamente, apesar do caráter do trabalho ser qualitativo, através dos dispositivos estatísticos, para apresentá-los de modo estruturado para um melhor entendimento. A apresentação dos dados se dará por meio de gráficos.

6.2.1 Perfil do público pesquisado

Conforme observado cerca de 240 pessoas utilizaram os serviços da FAB no ano 2016. Na amostragem foram realizadas 50 entrevistas abrangendo pacientes e acompanhantes. A primeira pergunta da análise do perfil de beneficiado trata do sexo, foi observado que 69% da amostra é composta do sexo feminino, enquanto somente 31% é do sexo masculino, conforme gráfico 1:

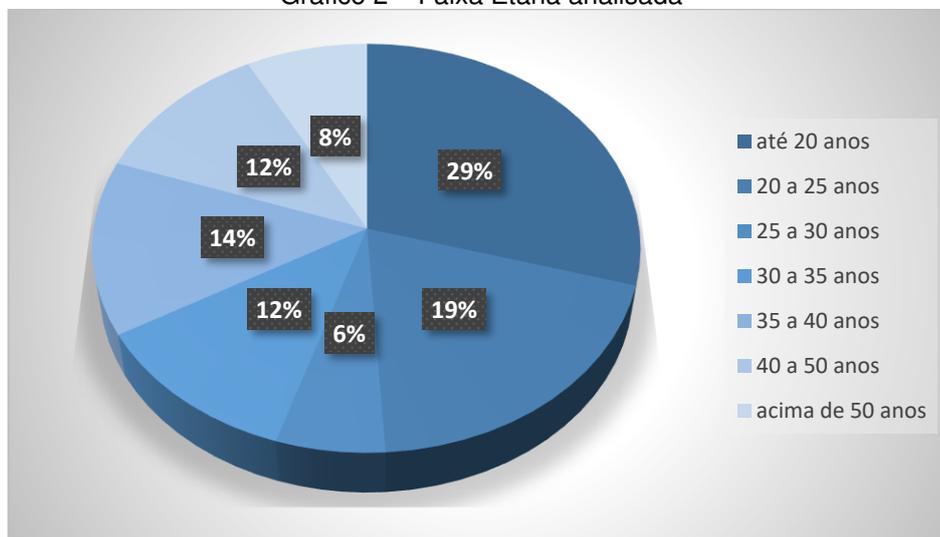
Gráfico 1 – População da FAB



Fonte: Autora, 2017.

O segundo questionamento trata da faixa etária da população assistida pela FAB. De acordo com o gráfico, 29% da amostra tem até 20 anos, revelando uma população composta essencialmente de crianças e adolescentes, mas não limitada a esta faixa, uma vez que as demais faixas etárias estão em equilíbrio.

Gráfico 2 – Faixa Etária analisada

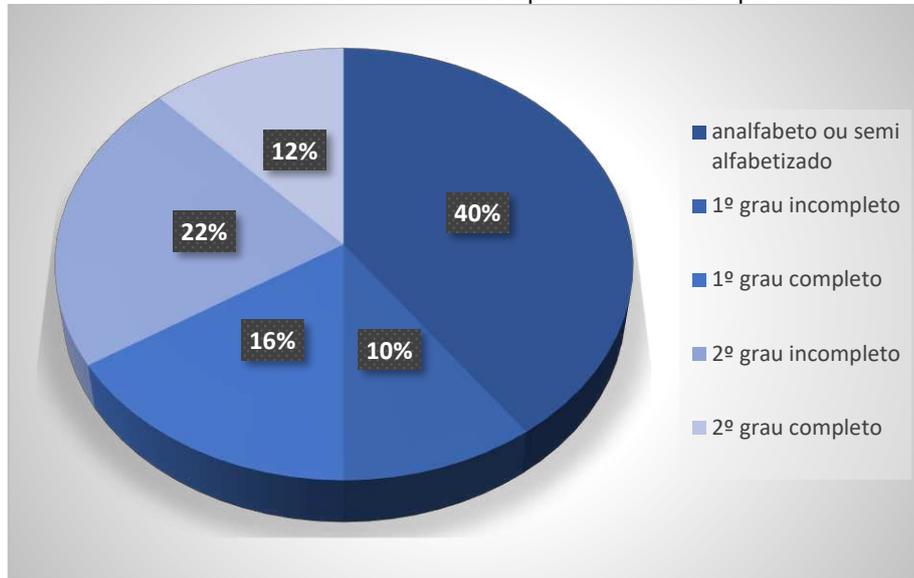


Fonte: Autora, 2017.

O terceiro questionamento foi acerca do nível de escolaridade dos beneficiados pela FAB. 40% da amostra é analfabeto ou semialfabetizado, revelando assim a carência vivida por estes em seu município de origem. Este dado traz a luz para um dos projetos que a FAB possui, o Leitura: arte e prazer, que leva a estes pacientes o ensino de leitura e escrita, para tirá-los desta condição marginalizada.

Na amostra também, não foram identificados beneficiados que tenham concluído ou sequer iniciado o ensino superior.

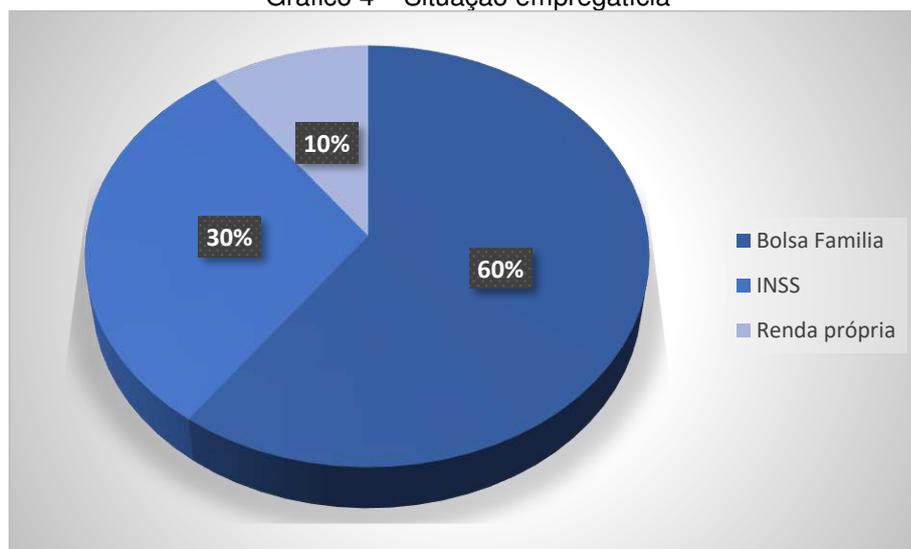
Gráfico 3 – nível de escolaridade dos pacientes e acompanhantes



Fonte: Autora, 2017.

A situação empregatícia dos beneficiados, em sua grande maioria, 60% vive do programa social Bolsa Família e aguarda a liberação da aposentadoria compulsória para complementar a renda e suprir a necessidade dos medicamentos consumidos diariamente.

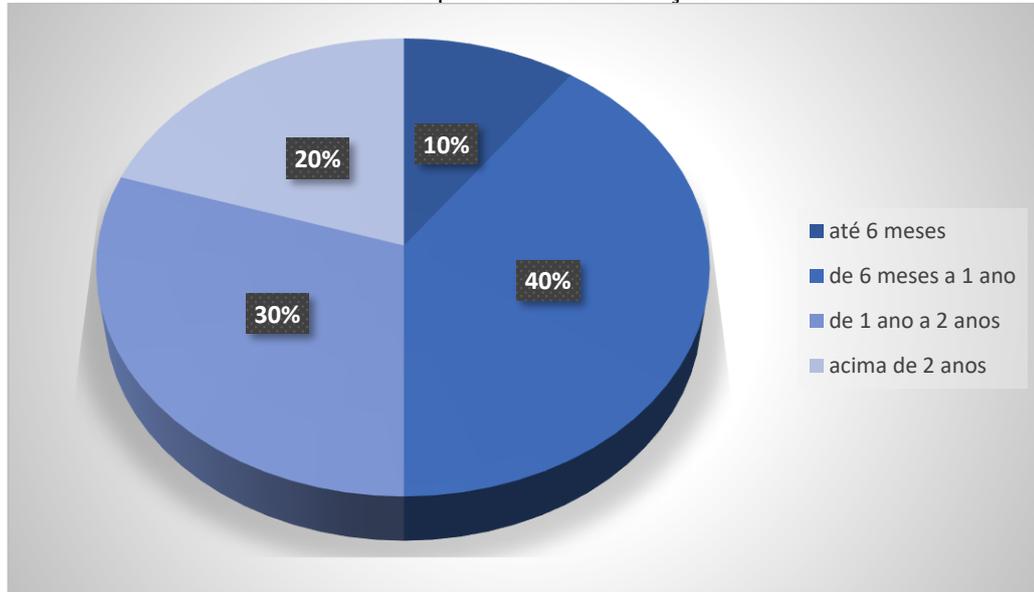
Gráfico 4 – Situação empregatícia



Fonte: Autora, 2017.

A última pergunta do perfil de beneficiado, levanta o tempo no qual este é assistido pela fundação. O tempo médio de tratamento de um beneficiado gira entre 3 e 4 anos, 40% da amostra tem mais de 2 anos de assistência, como é o caso do paciente Edielson, que está na casa há quatro anos.

Gráfico 5 – Tempo de uso dos serviços da FAB



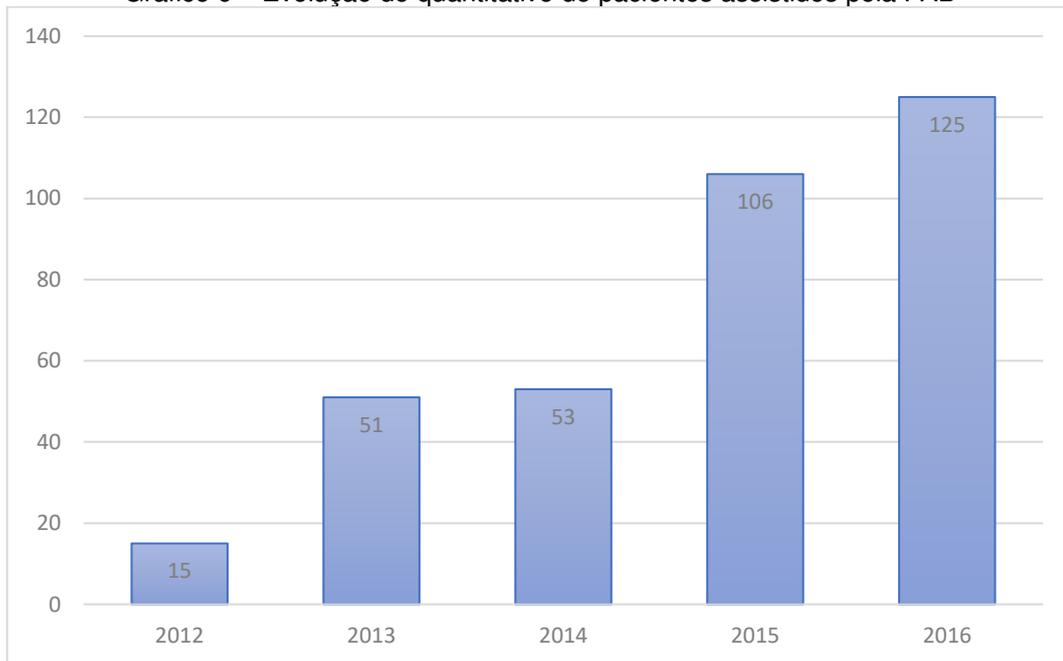
Fonte: Autora, 2017.

Nesta pesquisa não foi avaliado qual a origem dos beneficiados uma vez que na missão da FAB já vem especificado que esta instituição só recebe pacientes oriundos do interior do Estado do Maranhão. Dados do Relatório do ano de 2016, revelam que o município com o maior índice de beneficiados portadores de doença oncológica é Coroatá.

Mesmo depois de 4 anos de existência, a FAB continua sobrevivendo somente de doações, sem receber recursos de quaisquer das esferas da administração pública.

Na análise temporal, percebemos que a FAB vive uma constante evolução na quantidade de beneficiados que são assistidos por esta instituição. Do primeiro para o segundo ano, a FAB teve uma evolução razoável, depois pouco avanço no período de transição, evoluindo em 100% após a mudança para a casa do Planalto Anil II e por fim reduzindo para 30% no percurso do ano de 2016.

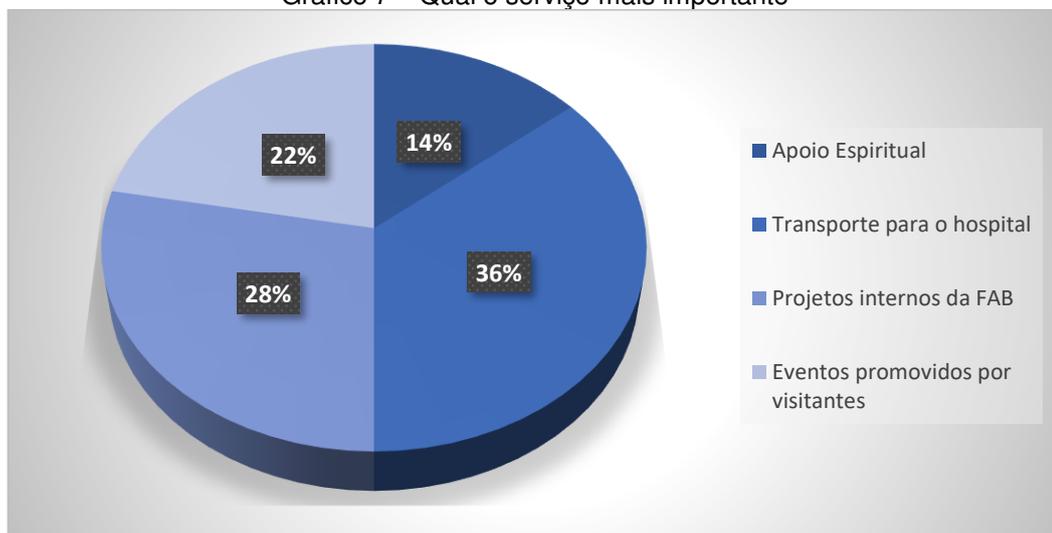
Gráfico 6 – Evolução do quantitativo de pacientes assistidos pela FAB



Fonte: Autora, 2017.

A partir deste perfil, sentimos a necessidade de constatar, na opinião dos entrevistados, qual dos serviços promovidos pela FAB são mais importantes na visão destes. Na visão deles, o transporte para o hospital é primeiro item mais importante, pois, os pacientes oncológicos possuem uma baixa imunidade, logo são mais propensos a serem acometidos por doenças que agravariam ainda mais a sua situação. Logo em seguida, vem os projetos internos da FAB, onde os pacientes aprendem a ler e a manusear computadores, melhorando assim a condição destes.

Gráfico 7 – Qual o serviço mais importante



Fonte: Autora, 2017.

6.2.2 Análise do impacto da operação da FAB com base nos serviços prestados

Neste tópico abordaremos a percepção do nível de satisfação dos beneficiados da FAB acerca dos serviços prestados, para tal usaremos as dimensões de PARASURAMAN, et al, detalhado anteriormente nesta pesquisa, usando para cada item foi usado a escala LIKERT de 1 a 9 pontos, onde 1 representa totalmente insatisfeito e 9 totalmente satisfeito.

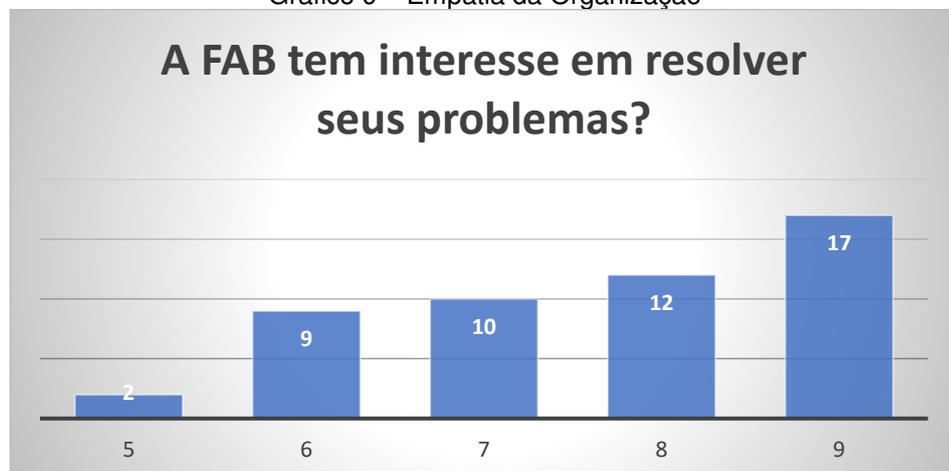
Gráfico 8 – Cumprimento da missão e visão da organização



Fonte: Autora, 2017.

De acordo com o gráfico acima, observa-se que a FAB cumpre com o papel para a qual foi criada, visto que, além de não termos notas abaixo de 6, 78% da amostra consideram-se totalmente satisfeitos com os serviços prestados pela instituição.

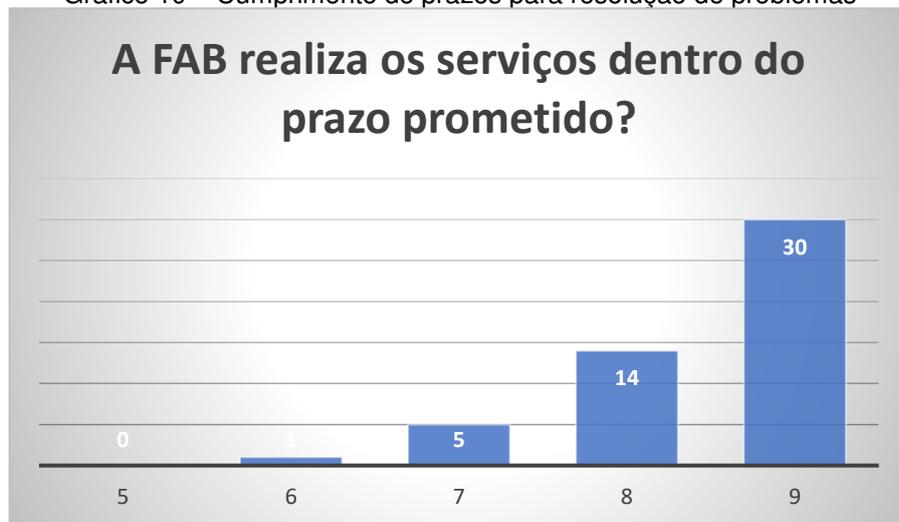
Gráfico 9 – Empatia da Organização



Fonte: Autora, 2017.

Conforme o gráfico 10, abaixo, 58% dos entrevistados consideram a empatia da organização, a preocupação desta em solucionar os seus problemas, totalmente satisfatória. Por depender, exclusivamente do Sistema Único de Saúde – SUS, a FAB tem alguma dificuldade em conseguir agilizar determinados exames e procedimentos, devido a fila existente. Para a realização de alguns procedimentos faz-se necessário o auxílio dos benfeitores para que sejam realizados na rede privada devido ao caráter de urgência dos pacientes oncológicos.

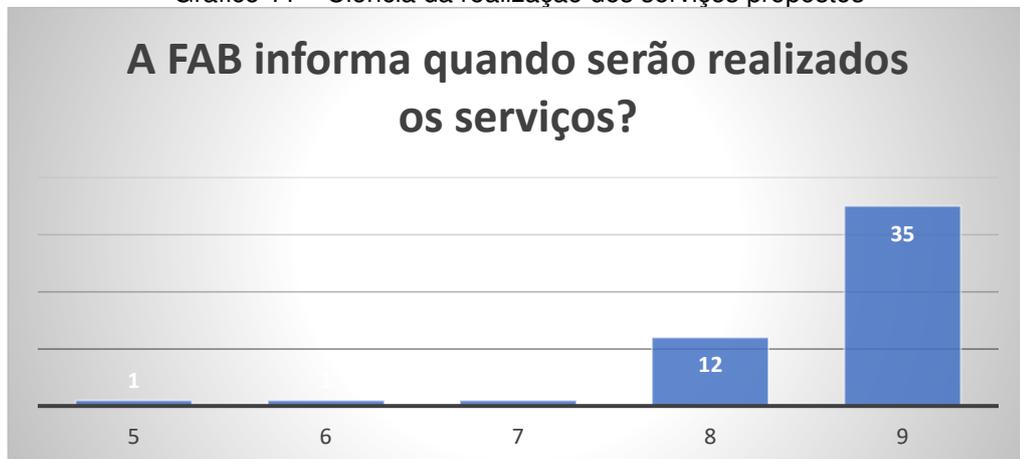
Gráfico 10 – Cumprimento de prazos para resolução de problemas



Fonte: Autora, 2017.

Conforme o gráfico 11, 88% da amostra consideram-se totalmente satisfeitos com o cumprimento dos prazos propostos pela FAB para resolução dos problemas que surgem.

Gráfico 11 – Ciência da realização dos serviços propostos



Fonte: Autora, 2017.

Conforme o gráfico 12, abaixo, 94% da amostra considera-se totalmente satisfeita com as informações passadas pela FAB sobre a realização dos serviços.

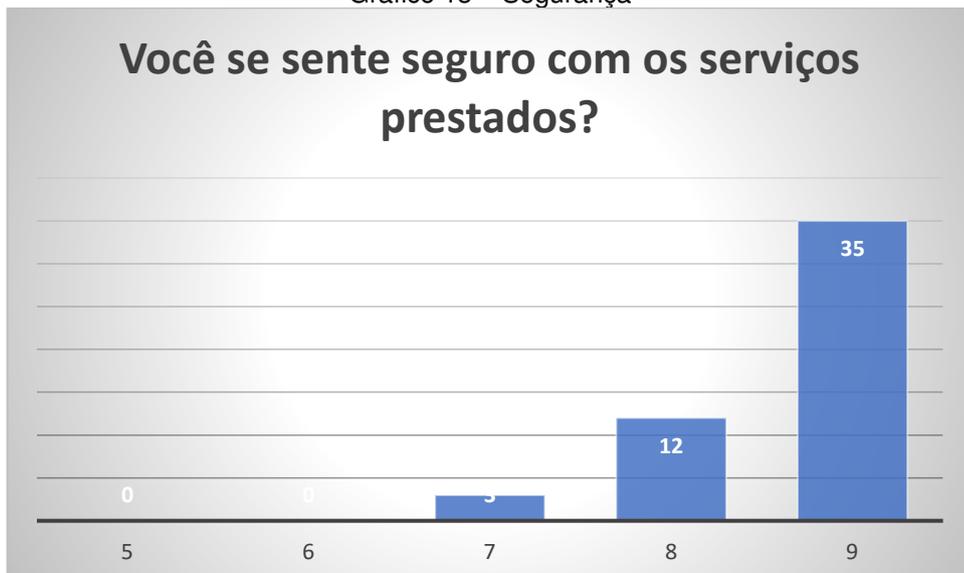
Gráfico 12 – Agilidade na prestação dos serviços



Fonte: Autora, 2017.

De acordo com o gráfico 13, abaixo, 88% da amostra pesquisada se considera totalmente satisfeita com a agilidade na qual a FAB presta seus serviços, principalmente no que tange o acolhimento inicial destes ao chegar a Instituição.

Gráfico 13 – Segurança

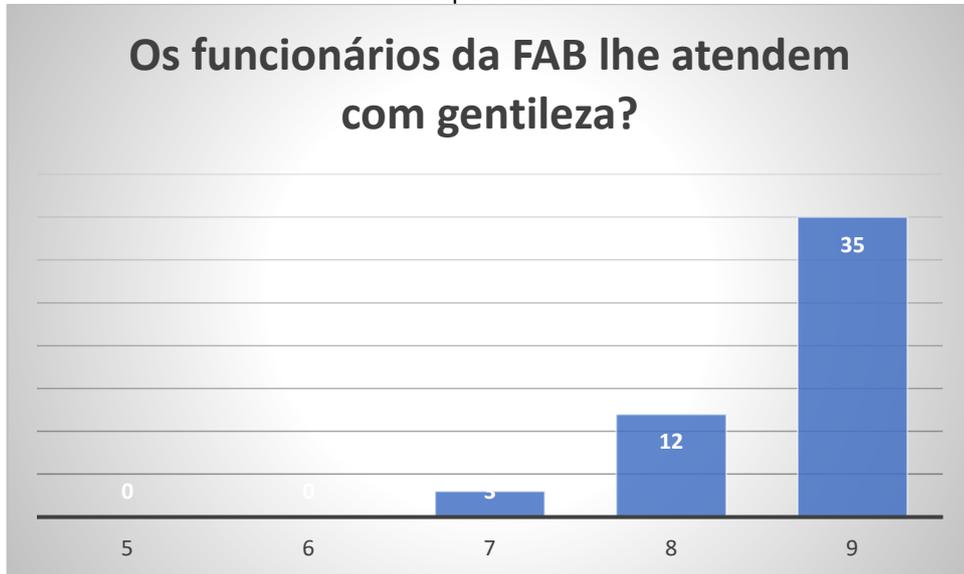


Fonte: Autora, 2017.

Ao analisar o gráfico 14, percebe-se que 94% da amostra se sente totalmente seguro com os serviços prestados pela FAB. Relatos informais de

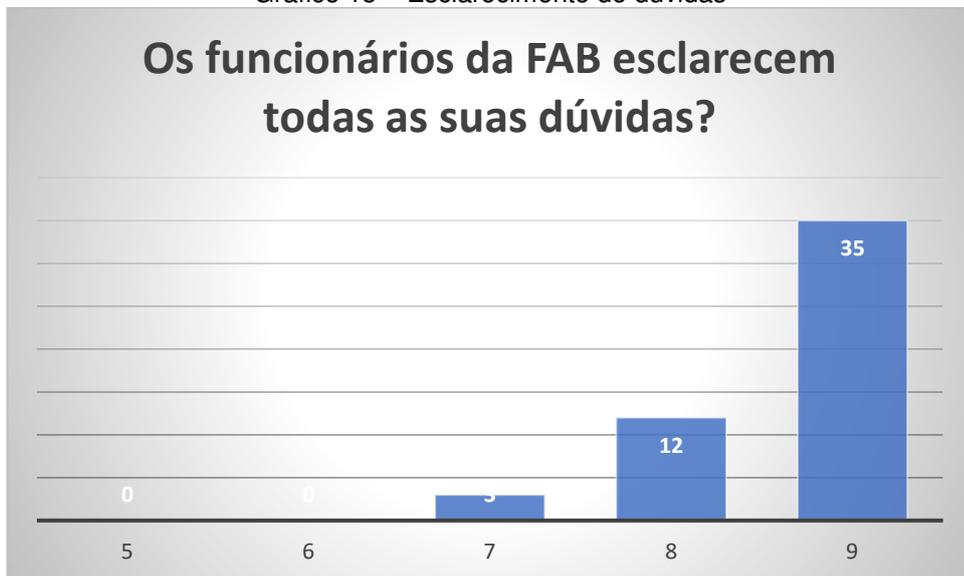
beneficiados dão conta de não terem em outras casas de apoio existentes na capital sequer 30% da estrutura e apoio que eles possuem na FAB.

Gráfico 14 – Empatia dos Funcionários



Fonte: Autora, 2017.

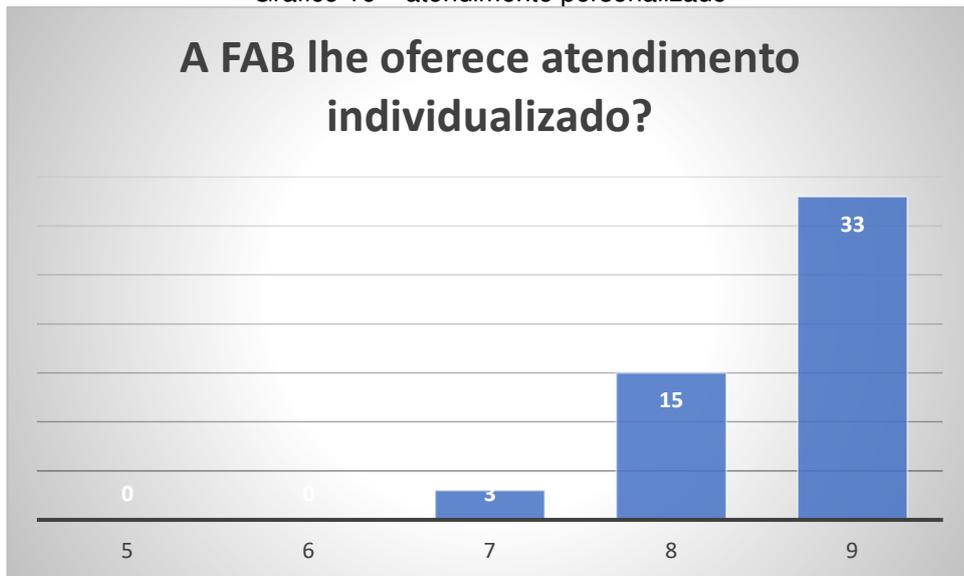
Gráfico 15 – Esclarecimento de dúvidas



Fonte: Autora, 2017.

Nos gráficos 15 e 16, observa-se que 94% dos entrevistados reconhecem que os funcionários são empáticos ao serem solicitados para tirarem dúvidas e lhe esclarecerem anseios, conforme relatado em conversas informais durante a coleta de dados, alguns beneficiados chegam a FAB sem sequer entender o significado de Quimioterapia e quais as implicações destas no dia a dia do paciente oncológico e de seu acompanhante.

Gráfico 16 – atendimento personalizado



Fonte: Autora, 2017.

O gráfico 17 mostra de forma precisa, que para 96% da população pesquisada, a FAB fornece um tratamento individualizado e que estes se sentem totalmente satisfeitos pelo tratamento dispensado a eles.

Gráfico 17 – Estrutura física da Instituição



Fonte: Autora, 2017.

Conforme o gráfico 18, abaixo, 88% dos entrevistados consideram a estrutura da FAB totalmente satisfatória a estrutura física da FAB para o atendimento de suas necessidades. Muitos destes vem de municípios muito carentes e até mesmo de povoados, com pouca ou nenhuma infraestrutura para sobreviver.

Conforme relatado no capítulo que trata sobre a qualidade nas organizações de terceiro setor, muitos beneficiados pelas instituições de terceiro setor não qualificam os serviços que recebem, muitas das vezes por não se acharem no direito de reclamarem ou de questionarem o nível de qualidade do serviço recebido. Portanto, na última questão, que trata sobre a satisfação geral com os serviços, vê-se quão acreditada é a FAB, uma vez que esta cumpre de modo integral o seu papel dentro do conceito de ONG's, já visto neste trabalho, a prestação de serviços sem esperar retorno ou sem pedir qualquer forma de compensação por tudo que fornece aos seus beneficiados.

6.3 Quais os serviços prestados pela Fundação Antônio Brunno requerem melhorias?

De modo analítico, pode-se constatar que a FAB possui um alto grau de satisfação por parte de seus beneficiados, desta forma, não foi possível identificar melhorias imediatas por parte das famílias assistidas por estas instituições.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Organizações de Não Governamentais, têm assumido um papel fundamental para suplantarem as carências deixadas pelo Estado, diante das necessidades da população. De acordo com o Relatório Setorial do BNDES (2001), estas surgiram através das igrejas cristãs, com ênfase para a igreja católica, que era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades carentes que ficavam às margens das políticas sociais básicas.

O Estado, principal responsável pela promoção do bem-estar social, esquece-se deste ao promover de modo insuficiente o acesso ao Sistema Único de Saúde nos interiores do estado, principalmente aos pacientes que necessitam de assistência oncológica. O que gera uma demanda aquém do que a capital ludovicense é capaz de suportar. Diante disto, surgem casas de apoio e de passagem para abrigar estes pacientes, na tentativa de tirar estes de uma situação de risco, uma vez que, uma boa parcela destes vive de programas assistenciais e são oriundos de povoados e cidades carentes, do interior do estado do Maranhão.

Dentro deste contexto, surgiu a Associação Antonio Bruno Pessoa Sousa, do sonho do visionário Antonio Bruno, afim de garantir uma estrutura de qualidade para atender estes beneficiados, visto que, o momento da doença oncológica precisa ser cercado de cuidados. Os primeiros beneficiados da FAB, foram acolhidos das mais diversas formas, desde a indicação dos hospitais, até mesmo por chegar a informação de que determinado beneficiado encontrava-se dormindo nas cadeiras da rodoviária da capital, por não ter leitos disponíveis no hospital no qual este realizava seu tratamento.

A Fundação Antonio Bruno, como elemento do Terceiro setor, tem plena ciência de que não tem como cumprir o papel do Estado, mas sim de complementar em busca de ofertar o bem-estar social para os pacientes oncológicos oriundos do interior do estado.

Observou-se que, para que as ONG's prestem um atendimento de qualidade, estas precisam ter em seu seio gerencial, os conceitos de gestão da qualidade, da função logística que busca oferecer um serviço ao cliente de qualidade superior e de baixo custo, gerando valor para os clientes, bem como os níveis de

serviço podem ser adequados para suprir as necessidades dos clientes assistidos por estas instituições.

O objetivo geral deste estudo foi analisar a qualidade dos serviços assistenciais que a Associação Antônio Brunno Pessoa Sousa presta às pessoas com câncer e como estes são percebidos pelos usuários. Esta pesquisa identificou através da visão de seus beneficiados, a qualidade dos serviços prestados pela Fundação Antonio Brunno, evidenciando a importância de uma gestão da qualidade eficiente, bem como a necessidade das organizações de terceiro setor em se profissionalizar afim de buscar as melhores formas de atender seus usuários.

Com o uso da escala SERVQUAL, e do parâmetro Likert foi possível retratar os sentimentos dos beneficiados pela instituição, transmitindo toda a qualidade e segurança que a mesma passa para os seus usuários, visto que, conforme analisado no capítulo anterior, no contexto geral, a FAB é vista de maneira totalmente satisfatória pelos beneficiados, principalmente por colocar sempre em pratica os carismas deixados pelo seu idealizador e fundamentados nos ensinamentos de Deus que são: Caridade, Oração, Alegria e Amor aos pobres.

Esta instituição, com apenas quatro anos de existência, conseguiu alcançar bem mais do que conseguira imaginar anos atrás quando seu idealizador, Antonio Brunno, escreveu o projeto que daria vida a tão magnifico projeto social. Dentro do contexto do cenário da capital maranhense, além da Fundação Antonio Dino, que já tem mais de quarenta anos de existência, apenas a Associação Antonio Brunno Pessoa Sousa consegue ter tão alto índice de satisfação, visto que na infinidade de casas de apoio de passagem existentes na capital, poucas possuem a mesma estrutura da FAB.

Como ser iluminado que era, Antonio Brunno deixou o alento para sua família e para tantas outras que vem a capital maranhense em busca de tratamento. Estes encontram na FAB bem mais do que uma casa de passagem, eles encontram também um lugar de amor e paz, onde o amor de Cristo, sempre emana de forma natural, e a vivencia de sempre ser caridoso com os mais necessitados atinge a todos participantes desta organização, desde o corpo de colaboradores, passando pelos beneficiados que vivem o movimento cíclico os momentos da doença oncológica, mas sempre levando um sorriso no rosto até, por fim atingir seus voluntários e benfeitores, que ao pensarem que só doam de si, as vezes se esquecem que ganham bem mais do que podem supor.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **Logística, Nível de Serviço e Ciclo de Pedido:** Compreender para Otimizar. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5401.PDF>. Acesso em: 05 maio 2017.

ANDION, C; SERVA, M. Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil. IN: **CAYAPA, Revista venezuelana de Economía Social**. Mérida, Venezuela: Universidade dos Andes, 2004. v. 04. n. 7. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/622/62240702.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2017.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

_____. **Logística empresarial:** transporte, administração de materiais e distribuição física. 1ed. 24 reimpr. São Paulo. Atlas, 2011.

_____. **The evolution and future of logistics and supply chain management.** European Business Review, v. 19, n. 4, 2007.

BENETTI, K. C.; GIRARDI, D. RODRIGUES, C. M. T.; CORTES, A. F. **Modelo de avaliação de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/551.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

BERTAGLIA; Paulo Roberto; **Logística e o gerenciamento da cadeia de logística de abastecimento.** São Paulo, Ed. Saraiva, 2005.

BNDES. Terceiro setor e desenvolvimento gerencial. **Relato setorial n. 3.** Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

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

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. **Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes.** v. 11, n.3, p.441-453, set.-dez. 2004.

COPACINO, W. C. **Supply Chain Management:** The basic and beyond. ISBN: 1574440748. CRC Press, 1997.

CUNHA, Fernando Lopes de Souza da. Evolução da Logística: de Napoleão Bonaparte às Alianças Logísticas. **FFBusiness**: revista do curso de administração / Faculdade Farias Brito. v. 2, n. 2 (jan. a jul.) – Fortaleza: Faculdade Farias Brito, 2005. Disponível em: < http://ffb.edu.br/sites/default/files/revista_2005.pdf>. Acesso em: 20 abr 2017.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora Senac, 2000.

DOWBOR, Landislau. Gestão social em busca de paradigmas. In: RAICHELIS, Raquel; RICO, Elizabeth de Mello. **Gestão Social** - uma questão de debate. São Paulo: EDUC, 1999.

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

FARIA, A. C.; COSTAS, M. F. G. **Gestão de Custos Logísticos**. 1 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 1999. Disponível em: < <http://docplayer.com.br/6003-A-promessa-do-terceiro-setor.html>>. Acesso em 21 abr 2017.

GANGA, Gilberto Miller Devós; SILVA, Alessandro Lucas da; BUOSI, Tiago; MUSETTI, Marcel Andreotti. **Medindo o Desempenho Logístico**: a Perspectiva do Nível de Serviço Logístico. Disponível em: < http://www.hominiss.com.br/admin/docs/arquivos/Medindo_o_desempenho_logistico.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Gestão estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. Disponível em: <http://www.correa.com.br/biblioteca/artigos/A03_Cladea_1995_Gestao_estrategica_de_operacoes.pdf>. Acesso em: 20 abr 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 107-126, 1999. Disponível em: < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764099282001>>. Acesso em: 20 maio 2017.

HECKERT, Cristiano R.; SILVA, Márcia T. Qualidade dos serviços em organizações do Terceiro Setor. In: **SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR**, 2., 2000, São Leopoldo. Anais. São Leopoldo: UNISINOS, 2000. 1CD.

HESKETT, J.; SASSER, W. E.; SCHELINGER, L.A. **The service profit chain**: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New

York: The Free Press, 1997. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=284>>. Acesso em: 20 abr 2017.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. Tradução de James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1999.

IOSCHPE, Evelyn (org.). **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

JURAN, J. **Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing para as organizações que não visam lucro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDIM, Leilah; LIGNEUI, Leticia. **ONGs: um Perfil**. São Paulo: Abong/Iser,1999.

LEI, W.; HE, X; NIE, K. Pricing decision research for TPL considering diferente logistics service level influencing the market demand. *Journal of Industrial Engineering and Management*, v.6, n.1, p.267-275, 2013.

_____; BERES, Neide. **As Organizações Sem Fins Lucrativos no Brasil: Ocupações, Despesas e Recursos**. Iser/John Hopkins University. Rio de Janeiro: Nau Editora., 1999.

NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial - A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão Empresarial: Sistemas e Ferramentas**. Ed. Atlas. São Paulo. 2007.

PELIANO, Anna Maria. **A iniciativa privada e o espírito público: Um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro**. Brasília: Ipea, 2000.

SILVA, Liliane Sena da. Nivel de serviço logístico: estudo de caso em uma empresa de bebidas da Paraíba. In: **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: a integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável**. Rio de janeiro: [s. ed.], 2008. Disponível em: <<http://www.fortion.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Estudo-de-Caso-Ni%CC%81vel-de-Servic%CC%A7o-Logi%CC%81stico.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SMITH, C. **The New Corporate Philantropy**. Harvard Business Review, p. 105-116, May/June 1994.

SOUSA, Antônio Bruno Pessoa. **Coletânea de memórias**. São Luís: [s.d]. Disponível em Arquivo de Memórias e Relatos de Antônio Bruno na Associação Antônio Bruno Pessoa Sousa.

SOWA, J. E.; SELDEN, S. C.; COLLEGE, L. No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 711-728, 2004. Disponível em: <http://www.hhh.oit.umn.edu/people/jsandfort/pubs/peer_reviewed/nonprofit_org_effective.pdf>. Acesso em: 25 abr 2017.

SZAZI, E. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Terceiro_setor.html?id=iSElxv5hoD4C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 25 abr 2017.

TE'ENI, D.; YOUNG, D. R. **The Changing Role of Nonprofits in the Network Economy**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 32, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://www.tau.ac.il/~teeni/publications/NVSQ254900.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YBqHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=TEN%C3%93RIO,+F.+G.+Gest%C3%A3o+social:+metodologia+e+casos.&ots=wOAdWf0r0o&sig=yJ13a1cg4DeN8MvjoSHHDooyhvl#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 30 abr 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VOSS, C. et al. Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01443570210414329>>. Acesso em: 22 maio 2017.

WOOD, D. F.; WARDLOW, D. L.; MURPHY, P. R.; JOHNSON, J. C. **Contemporary logistics**. -7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service**. New York: The Free Press, 1990.

APÊNDICE

