

**UNIVERSDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS– UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANNA LÚ TEODORO BERNARDES**

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ENTDADES**  
**FILANTROPICAS APAE NAS CIDADES I, II e III do MS.**

**DOURADOS/MS**

**2014**

ANNA LÚ TEODORO BERNARDES

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ENTIDADES  
FILANTROPICAS APAE NAS CIDADES I, II e III do MS.**

Trabalho de Graduação apresentado a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. CaioLuisChiariello

Banca examinadora:

Professor Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes

Professor Dr.Fabiano Palhares Galão

Dourados/MS,

2014

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ENTIDADES  
FILANTROPICAS APAE NAS CIDADES I, II e III do MS.  
ANNA LÚ TEODORO BERNARDES**

**BANCA EXAMINADORA**

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente: Caio Luis Chiariello

Avaliador: Antonio Carlos Vaz Lopes

Avaliador: Fabiano Palhares Galão

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, por ter me dado a capacidade de perseverar, pelas pessoas certas que colocou no meu caminho e principalmente por ter tornado possível à realização dessa pesquisa.

A minha querida mãe, por ter acreditado na minha capacidade de vencer em mais este projeto de vida, por vezes me dando carinho e orando para que obtivesse o sucesso desejado, como também inspiração e coragem necessárias. A você, minha mãe, dizer obrigado é o mínimo que posso fazer.

Ao meu pai, por toda sua dedicação e atenção todas as vezes que sentou ao meu lado, de uma forma ou de outra, nesta pesquisa e em todos os meus desafios. Pela sua contribuição sempre pautada no aprimoramento do projeto. Obrigada!

Só tenho a dizer que tudo é por vocês.

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Aos meus avós, João e Ana, por terem me amparado todo o tempo, por toda atenção dispensada, pelas orações e pela atenciosa e valiosa acolhida no conforto de seu lar, sempre que precisei, nos mementos de estudo.

À minha avó Luzia, pelo seu carinho e dedicação permanentes, pela suas orações, por ter me criado e me amparado.

À minha tia e madrinha Thelma, pela sua visão analítica, pela sua atenção em todos os momentos dessa pesquisa e ao longo de toda minha vida, pelo carinho verdadeiramente maternal sempre dispensado, por dar segurança e saber que posso sempre contar com você, enfim, por seu exemplo e referencia.

Eu só tenho a dizer obrigada; sem vocês nada disso seria possível.

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Minha gratidão também se estende a Gustavo Tsujisaki, por toda atenção, carinho e dedicação dispensados ao longo desta pesquisa, especialmente pela tolerância e colaboração paciente e incansável na elaboração deste trabalho.

Não poderia deixar de demonstrar também a minha eterna e fraternal gratidão aos meus colegas de curso, Willian, José Renato e, em especial, Aline Cristina, pela amizade acolhedora e amparo de sempre, que me fizeram sentir em casa, apesar de estar longe dela. Obrigada.

Agradeço também a minha grande amiga, Ana Claudia, que é e sempre foi quem me proporcionou os tão indispensáveis momentos de descontração e relaxamento, sem, no entanto ser a fiel companheira das tardes de estudo. Assim como faço a outra grande amiga, Izabela que mesmo distante fisicamente se faz sempre presente oferecendo apoio em todos os momentos que a ocasião sugeria isso ou não.

Aos meus amados irmãos, João Sávio, Amanda e Inaê, pela compreensão em todas as vezes que estive ausente, pelas orações, carinhos e incentivo.

Vocês são um presente de Deus na minha vida.

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Ao professor Me: Narciso Basto, que, como meu orientador no projeto dessa pesquisa, com toda a paciência e necessário rigor, me fez crescer e ir além do que eu acreditava, superando minhas “limitações”.

Ao professor Dr. Caio Chiariello, por sua visão ousada, pelo companheirismo em todas as etapas, por seus conselhos, pela exigência crítica de ensinar, pela sua amizade. Foi quem deu direção, iluminação e amparo. A você sou eternamente grada.

“Entre muitas outras coisas, tu eras para mim uma janela através da qual podia ver as ruas. Sozinho não o podia fazer.”

Franz Kafka

"Três paixões, simples, mas irresistivelmente fortes, governam a minha vida: o desejo imenso de amar, a procura pelo conhecimento e a insuportável compaixão pelo sofrimento da humanidade" (Bertrand Russel).



## RESUMO

O trabalho que foi apresentado tem como premissa possibilitar um maior conhecimento acerca atividades desenvolvidas pelas entidades filantrópicas APAE, de forma a entender como acontece à captação de recursos financeiros, compreendendo as estratégias que são utilizadas e quais as suas limitações. Esse trabalho contemplou a fundamentação teórica sobre o Terceiro Setor e como a filantropia está presente nele e contou com pesquisa empírica junto à Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de três cidades do MS, chegando a conclusão que o grande problema para se captar recursos está relacionado a falta de uma equipe voltada e direcionada apenas a essa função.

Palavra chave: Terceiro Setor; Filantropia; APAE e Captação de Recursos Financeiros.

## **ABSTRACT**

The work to be presented intends to enlarge the knowledge about activities developed by charities APAE in order to understand how the strategies of resources caption works, so as its limitations. This study is focused on theoretical and empirical research on Third Sector, specifically in APAE entities at I, II e III in Mato Grosso do Sul state, reaching the conclusion that the big issue to raise funds is related to the lack of a team focused and directed only to that function.

Keyword: Third Sector; Philanthropy; APAE; Capitation and Financial Resources.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01	Organizações Não Governamentais do MS.....	19
Quadro 02	Estratégias para mobilizar recursos.....	34
Quadro 03	Principais fontes de recursos financeiros.....	35
Quadro 04	Principais dificuldades para arrecadar recursos financeiros.....	36
Quadro 05	Importância do Governo na manutenção das APAES.....	37

**LISTA DE ABREVIATURAS**

APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

APAE/BR - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais do Brasil

APAE/CG - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Campo Grande

APAE/DDOS - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Dourados

APAE/MS - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais do Mato Grosso do Sul

APAE/TL - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Três Lagoas

FENAPAES - Federação Nacional da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

IBGE – Instituto Brasileiro de Geográfica e Estatística

LOAS – Lei Orgânica de Assistência Social

ONG – Organizações não Governamentais

OSCIPs - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio

SESC – Serviço Social do Comércio

SESI – Serviço Social da Industria

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.2 OBJETIVO .....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
2 METODOLOGIA .....	18
3 REVISÃO TEÓRICA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Terceiro Setor: origens e finalidades .....	20
3.2 Fundamentos e formas de sustentação do Terceiro Setor .....	22
3.3 Controle de captação de recursos as organizações do terceiro setor .....	25
3.4 ONG: fundamentos .....	27
3.5 Fundamentos e sustentabilidade das organizações filantrópicas .....	28
3.6 Fundamentos, Origens e Finalidades das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais. ....	31
3.7 Formas de sustentação das APAES. ....	32
4 ANÁLISE DOS DADOS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1 Apresentação das entidades objeto de estudo .....	33
4.2 Análise dos dados referentes às estratégias de captação de recursos das APAEs pesquisadas .....	33
5 CONCLUSÃO .....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICE .....	46
ANEXO A .....	51
ANEXO B.....	52
ANEXO C.....	53
ANEXO D .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o terceiro setor, no século XXI, tem vivenciado o crescimento e fortalecimento de sua importância. Esse fato tem ocorrido graças às organizações que o constituem com finalidades assistencialistas e não governamentais. Estas organizações buscam dar sequências às atividades iniciadas pelas organizações filantrópicas tradicionais, ampliando sua atuação para áreas da educação, saúde, amparo aos direitos e bem estar social, de forma a incorporar a importância da cidadania ao desempenhar sua missão (OLIVEIRA, 2012)

Os problemas sociais de responsabilidade do Estado, como desemprego, miséria, violência, mortalidade infantil, concentração de renda, entre outros, são vulnerabilidades presentes em todos os países, principalmente nos países emergentes, de forma que de tem maior representação naqueles países em desenvolvimento, onde ainda sofrem com legados dos tempos de colônias, como pode ser notado no Brasil (SANTOS, 2012). Nesse seguimento Heckert e Silva (2008) observam que a sociedade questiona o papel do Estado, que se mostrou incapaz de solucionar todas essas dificuldades.

Quanto à pouca atenção dada pelos Estados para a solução dos problemas sociais, Santos (2012) coloca que isso gerou então as manifestações sociais de meados do século XX, sendo observado como os primeiros movimentos para pressionar o Estado, e quando unidos às entidades filantrópicas já existentes, dá início ao termo terceiro setor. Muraro (2003), neste contexto, aduz que o terceiro setor ganha maior visibilidade na maioria dos países, como no Brasil, na década de 1990, dados estes relatados também por Pereira (2003) citado por Mendes (2013, p.2).

[...] Na América Latina e no Brasil, o termo foi introduzido pelas agências internacionais para denominar as organizações responsáveis pela implementação de projetos de cunho social, por elas financiadas. O termo se tornou popular — sobretudo após a ECO 92 — e geralmente é utilizado para designar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos.

Andrade (2002) relaciona essa visibilidade com o crescimento da economia deste setor, destacando que com o crescimento econômico surgiu a necessidade de haver um setor que comportasse todas essas organizações.

A maioria dos autores tem uma visão similar quanto à caracterização do terceiro setor. Coelho (2000) ressalta de maneira clara e objetiva que esse setor pode ser descrito como: “[...] o conjunto de organizações sociais privadas, sem fins lucrativos, com atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população, visando ao bem comum”. Apesar do termo não ser legalmente reconhecido, assimila-se como conceito socialmente estabelecido e difundido (PEREIRA, 2003).

O terceiro setor busca proteger as esferas da sociedade que carecem dos pilares fundamentais para o bom desenvolvimento e crescimento do ser humano. Basicamente ele luta para combater crescimento da miséria, da concentração de renda, das diferenças sociais, da baixa remuneração, do desemprego, da fome, da desnutrição, da marginalidade, da violência, da mortalidade infantil (SANTOS, 2012). É comum as instituições do terceiro setor prestarem serviços à sociedade, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a

degradação ambiental, defender os direitos civis, ou seja, suprir as lacunas do Estado perante a sociedade (SALAMON 1997).

Assim sendo, o terceiro setor nutre a esfera social, de modo que as ações sejam revertidas em benefícios para uma comunidade a fim de garantir aos cidadãos: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, ambientalismo, desenvolvimento e defesa dos direitos, religião e associações profissionais, entre outros aspectos básicos da qualidade de vida (ANDRADE, 2002).

Atualmente há mais de duas mil APAES espalhadas em todo território nacional, promovendo ação social para cerca de 250.000 pessoas com necessidades especiais. Na sua área de atuação, as APAES são o maior movimento do Brasil e do mundo (APAE/BR, 2013). Segundo dados da APAE/MS (2013), no Estado do Mato Grosso do Sul há 55 APAEs que atendem cerca de 5000 pessoas. Sua expansão e necessidade pode ser percebida através dos dados da APAE/CG (s.d), que mostram que no ano de 1985 a entidade atendia 145 alunos, enquanto no momento dessa pesquisa, a APAE/Campo Grande já conta com um número aproximado de 111.850 atendimentos mensais nas áreas da educação, serviço social, saúde, distribuídos em quatro unidades.

A sobrevivência das organizações que compõem o terceiro setor depende das parcerias e de valores gerados com atividades próprias ou de verbas destinadas pelo governo, fundações, empresários, por meio de projetos elaborados por estas organizações. Assim, para sobreviverem, as entidades não governamentais precisam captar e fazer gestão de seus recursos. As formas de captação de recursos das organizações do terceiro setor atualmente são diversas, como: fundos públicos, iniciativas privadas, vendas ou prestação de serviços, eventos, empresas filantrópicas, instituições estrangeiras, simpatizantes em geral (FALCONER E VILELA, 2001). Apesar dessa diversidade, Andrade (2002) e Montañó (2003) lembram que as organizações sem fins lucrativos têm grandes desafios quanto à sua sustentação. Esses desafios na maioria das vezes estão relacionados à concorrência por recursos, aumento da demanda por serviços sociais, burocracia, geração de receitas insuficientes para cumprir com seus objetivos. Pereira (2001, p. 17) então observa que: “[...] instituição filantrópica que atende aos carentes, desde crianças, jovens e idosos, não há recursos suficientes para atender todos os necessitados, pois a demanda é constante e crescente de pessoas que necessitam da nossa ajuda”. As organizações do terceiro setor, apesar de praticarem atividades sociais e não visarem lucros, necessitam de recursos como qualquer outra organização, pois só assim conseguem desenvolver seu trabalho social. Silva et al (s.d, p .2) confirmam esta conclusão:

Como o terceiro setor trabalha, também, com a linha de voluntariado e com a premissa básica de não obter lucros, as dificuldades na gestão dessas organizações estão em discussão constante, pois nem sempre as doações de benfeitores, pessoas físicas e jurídicas, ou mesmo a ajuda dos próprios colaboradores, são suficientes para manter o bom funcionamento das organizações e de seus projetos. Dessa forma, destaca-se a importância de criar-se plano eficaz de captação de recursos, que seja capaz de cobrir as necessidades da organização, bem como proporcionar os resultados esperados.

Quanto aos avanços da gestão e captação de recursos, apesar de seus desafios ligados à mobilização de recursos, o terceiro setor tem contribuído para o crescimento social e econômico do País, nas dimensões regionais e micro-regionais (ANDRADE 2002). Como observam Araújo, Melo e Schommer (2005), essas organizações têm uma maior necessidade de se qualificarem, ao mesmo tempo em que se deparam com um período delicado para sobreviverem financeiramente.

Diante desse quadro, questiona-se: Quais as estratégias de captação de recursos utilizadas pela Associação de Pais e Amigos de Excepcionais (APAE) das três maiores cidades do Mato Grosso do Sul?

Frente a estes questionamentos, que são as questões-problema que norteiam nossa investigação, o presente trabalho tem como justificativa a possibilidade de contribuir para um maior conhecimento acerca das estratégias de sustentação das organizações legalmente reconhecidas no campo de entidades sem fins lucrativos, em especial as APAES.

A importância desse estudo está voltada para a observação da realidade na captação de recursos financeiros dentro das APAE nas cidades I, II e III, tendo em vista que existe uma carência de estudos na região relacionados à importância da filantropia e conseqüentemente sua fragilidade para mobilizar recursos, o que leva Pereira (2001, p.23) a vaticinar sobre a importância da perenidade das instituições filantrópicas: “[...] investindo mais na comunidade para gastar menos com a segurança”.

Neste contexto este estudo pretende contribuir nas seguintes direções:

- 1) Permitir investigar as realidades organizacionais no terceiro setor.
- 2) Buscar respostas para os problemas formulados a respeito das realidades e estratégias de administração de recursos financeiros nas entidades filantrópicas.
- 3) Registrar e compartilhar com a comunidade acadêmica e também com as organizações sem fins lucrativos a realidade das entidades filantrópicas em um estudo descritivo e de campo a respeito das estratégias de mobilização de recursos financeiros predominante nas organizações não governamentais nas maiores cidades do Mato Grosso do Sul, de forma, permitir a comparação das práticas e estratégias desta exercício de gestão com outras regiões e organizações.
- 4) Produzir um trabalho relevante para o debate na universidade e no terceiro setor.
- 5) Realizar o tratamento dos dados e resultados da pesquisa, textualizados em elementos e suporte para a tomada de decisões, reflexões e definição de estratégias para as organizações investigadas.

A partir da justificativa deste trabalho, bem como sua contribuição para um maior entendimento acerca das organizações do terceiro setor, serão apresentados a seguir os objetivos geral e específicos deste estudo e a sua metodologia.

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar as estratégias de mobilização e captação de recursos das APAEs nas cidades I, II e III do MS.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos constituem em:



- a) Analisar, com base na revisão de literatura acerca do tema, os processos de captação de recursos das instituições do terceiro setor.
- b) Analisar as estratégias de captação de recursos predominante nas entidades filantrópicas das APAES das cidades I, II e III no estado Mato Grosso do Sul.
- c) Identificar as dificuldades existentes e percebidas no processo de mobilização e captação de recursos.

A partir dos objetivos da pesquisa supracitados, será apresentada a metodologia de pesquisa, que constituiu o instrumental para o alcance de tais objetivos.

## **2METODOLOGIA**

Nesta seção fundamenta-se a abordagem metodológica adotada para o desenvolvimento do estudo. Para Demo (2001) a metodologia é uma preocupação que trata das formas de se fazer estudos científicos. A metodologia orienta quanto aos cuidados e procedimentos das ferramentas e dos caminhos a serem seguidos pelo pesquisador, buscando atingir de maneira eficaz os objetivos da pesquisa.

Quanto ao meio de investigação, o estudo terá por base as pesquisas bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica será o arcabouço teórico para a pesquisa empírica e será realizada com a revisão de material como livros, artigos científicos, Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado, pesquisas e censo populacional feitos por órgãos públicos e outras entidades. A pesquisa de campo é, segundo Vergara (2010, p. 43) “[...] a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que expõem elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionário, teste e observação de participantes ou não”, complemento esta citação, Lakatos e Marconi (2002) descrevem que a pesquisa de campo incidi na observação de fatos e fenômenos que acontecem dentro de um ambiente. Nesse estudo, a pesquisa de campo será constituída a partir de entrevistas feitas com a aplicação de questionários semi-estruturados, acompanhada do tratamento qualitativo dos dados coletados, o que possibilitará comparar as estratégias de captação de recursos pelas entidades pesquisadas.

Foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de multi-casos, classificado por Creswel (2010) como uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora intimamente uma atividade, um programa, um ou mais indivíduos ou um evento. Não se entende o estudo de caso como uma forma de solucionar problemas, mas como estratégia para aprofundar a análise dos fenômenos investigados. Complementando essa classificação, Yin (1994) descreve o estudo de caso como um método utilizado nas ciências sociais aplicadas, para avaliar a veracidade de teorias formadas, explorar novas áreas do conhecimento, ou ainda para ponderar intervenções. Esse método foi escolhido após uma análise crítica, onde foi possível considerar que este estudo seria o mais apropriado para investigar a realidade de uma entidade filantrópica e finalizar o trabalho descrevendo os resultados encontrados.

Por fim, esta pesquisa se insere no universo das pesquisas qualitativas, que, diferentemente da pesquisa quantitativa, não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, mas que ambiciona realizar uma análise profunda de qualidade em relação ao ambiente de estudo, mediante interpretação de dados à luz do contexto histórico em que estão inseridos, considerando que assim será possível responder ao problema de pesquisa.

Abaixo, são apresentadas as três APAES que compuseram o objeto de estudo para esta pesquisa:

ORDEM	ORGANIZAÇÃO	ATUAÇÃO
01	APAE/CG – Associação de Pais e Amigos dos Deficientes da cidade I.	Pedagógica e Clínica
02	APAE/DDOS - Associação de Pais e Amigos dos Deficientes da cidade II	Pedagógica e Clínica
03	APAE/TL – Associação de Pais e Amigos dos Deficientes da cidade III.	Pedagógica e Clínica

**Quadro 1 - Organizações Não Governamentais do MS.(Elaborado pelo autor)**

Buscou-se essa região pela carência de estudos encontrados sobre organizações sem fins lucrativos e por serem também localizadas em regiões diferentes. Como descreve Lauris (2009) uma amostra é parte representativa de uma população e a partir dos dados coletados e dessa amostra pode-se chegar a um resultado.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas norteadas por um roteiro de entrevista semi-estruturado, aplicado a gestores/dirigentes das três APAEs selecionadas. Esse questionário -APÊNDICE A -foi preparado conjuntamente com o orientador visando responder aos questionamentos de pesquisa supracitados.

Os dados primários e secundários foram trabalhados e sistematizados a partir das informações levantadas na revisão bibliográfica e nas entrevistas com os gestores das organizações escolhidas. O tratamento dos dados obtidos nas entrevistas teve como objetivo permitir uma análise comparativa entre as diferenças e similaridades das diversas estratégias adotadas pelas três APAEs objeto de estudo no tocante à captação de recursos

A partir da metodologia de pesquisa, seguem os capítulos teórico e empíricos deste estudo, apresentando os conceitos de terceiro setor e como a filantropia está inserida nele, buscando na literatura especializada dialogar com as teorias descritas ao longo dessa pesquisa, das origens da entidades de sociedade civil, importância desse setor no mundo, legislações e como as APAES tem atuado para contribuir com esse desenvolvimento. Posteriormente, o capítulo empírico trará a pesquisa de campo realizada nas APAE's I, II e III com suas estratégias de captação de recursos.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 Terceiro Setor: origens e finalidades

Quando se trata do desenvolvimento e crescimento das nações, as causas sociais sempre foram motivo de preocupação da sociedade, especialmente as relacionadas ao: crescimento da miséria, concentração de renda, diferenças sociais, baixa remuneração, desemprego, fome, desnutrição, marginalidade, violência, mortalidade infantil, entre outros (SANTOS, 2012). Estas vulnerabilidades têm sido reconhecidas como os desafios da sociedade. No caso do Estado brasileiro, Inácio (2009) diz que, apesar das tentativas governamentais em amenizá-las, a sociedade tem se articulado para promover e garantir a manutenção dos direitos sociais das pessoas, tais como educação, saúde, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social e proteção às crianças e aos idosos.

As associações, que prestam serviços sociais a sociedade, surgem para promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e realizar objetivos deixados sob responsabilidade do Estado (SALAMON 1998). Neste contexto de vulnerabilidades e incapacidades do Estado em cumprir em parte as demandas sociais, aumenta o prestígio e a força do terceiro setor, segundo Salamon (1998, p.5):

O resultado é um Terceiro Setor global: uma imponente rede de organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do Estado.

As associações, reconhecidas como pessoas jurídicas, inseridas nesse setor, contém sua própria área de atuação baseada, conforme suas finalidades, em diferentes princípios e papéis. Dessa maneira, ser uma associação de caráter privado, mas com finalidades públicas, passa a ser reconhecido em sua trajetória como um setor ideológico e político, resultando em determinados empecilhos para o desenvolvimento deste setor, que por sua vez encobrem a real identificação de uma organização dirigida ao terceiro setor. Para Azeredo (2001, p. 27) para que se defina exatamente o que é o terceiro setor e suas finalidades é preciso “entender encontrar as formas de relacionamento entre agentes com lógicas distintas de atuação [...] sem perda de identidade e desvio de suas missões institucionais”.

Assim, segundo Madeira, não se pode entender o terceiro setor sem entender a sua finalidade precípua. Diz ainda o autor que esta dificuldade contribui para a diversificação do tratamento jurídico e formalização de estruturas legais do Estado perante as organizações deste setor. Soma-se ao problema na relação do terceiro setor-Estado a questão dos conflitos políticos, principalmente entre direita e esquerda da nação: enquanto um lado utilizam as instituições do terceiro setor ao seu favor, outros as utilizam para justificar ataques ao Estado como desfragmentador de instituições mediadoras (SALAMON, 1998).

“Pode-se afirmar que a década de 1990 é o período da expansão e consolidação do terceiro setor em diversos países do mundo.” (MURARO, 2003, p. 80). Para Montañó (2003) o terceiro setor tem procedência Norte Americana, na qual o associativismo faz parte da cultura da nação, mas esse termo se expandiu para vários países através das Organizações das Nações Unidas (ONU). Assim como no Brasil, o terceiro setor vem crescendo mundialmente, isso ocorreu porque a sociedade civil percebeu a fragilidade do Estado em suprir as necessidades sociais e se viu responsável e sensibilizada com essas causas. Essa afirmação é comprovada por Salamon (1998, p.1) quando descreve:

O crescimento notável vem ocorrendo mundialmente em atividades voluntárias organizadas e na criação de organizações privadas sem fins lucrativos ou não governamentais. Desde os países desenvolvidos na América do Norte, da Europa e da Ásia até as sociedades em desenvolvimento na África, na América Latina e no antigo bloco soviético, as pessoas estão formando associações, fundações e instituições similares [...].

O fortalecimento do termo terceiro setor para Andrade (2002) está ligado à economia, pois com o crescimento econômico surgiu a necessidade de haver um setor que lhe encaixasse todas as instituições privadas e sem fins lucrativos. Ainda para Andrade (2002) com o fortalecimento do terceiro setor principalmente no Brasil, houve o surgimento e reconhecimento das ONGs que, na década de 1960 e 1970 com a crise do Estado, contribuiu para ao assistencialismo e para o crescimento da economia deste setor.

Para Landim e Beres (1999, p. 63) o termo terceiro setor tem origem norte-americana em 1978:

[...] ‘terceiro setor não é um termo neutro’, ele ‘*tem nacionalidade clara. É de procedência norte-americana, contexto onde associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal*’[...] Surge com conceito cunhado, nos EUA, em 1978, por Jonh D. Rockefeller III. Ao Brasil chega por intermédio de um funcionário da Fundação Roberto Marinho.

No contexto do terceiro setor, Monte (2008) diz que o terceiro setor caracteriza-se como um conjunto de entidades organizadas da sociedade civil, com interesses sociais comuns. Assim, os objetivos deste setor permeiam a esfera social, em que os esforços concentram-se na viabilização de projetos e ações que sejam revertidos em benefícios para uma comunidade ou um grupo.

Ainda em se tratando do surgimento da atuação das organizações não governamentais, Andrade (2002, p. 31) afirma que “As organizações sem fins lucrativos atuam em diversas áreas como: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, ambientalismo, desenvolvimento e defesa dos direitos, religião e associações profissionais, entre outras [...]”. O conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária, sem fins lucrativos e que visa ao desenvolvimento social se fortalece no Brasil a partir da Lei 9.790 de 1999 como descreve Azeredo (2001) conhecida como o marco legal do terceiro setor que acrescentou importantes alterações quanto à classificação das entidades ligadas a este setor. Antes desta lei, a legislação brasileira não fazia distinção entre as instituições classificadas no terceiro setor, o que gerava “distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos”

Tanto Muraro e Lima (2003) quanto Lambda (s.d) descrevem que o fortalecimento do terceiro setor no Brasil nas três últimas décadas, se deu a partir dos protestos e movimentos contra a regime militar, iniciado com entusiasmo e força das organizações e instituições cívicas voluntárias (sociedade civil). Estas instituições, unidas, buscavam garantia de seus direitos e o poder do povo soberano das decisões sobre o legislativo e executivo, dando início à trajetória do regime militar ao democrático. Em 1990, com a força da sociedade civil, o fracasso do governo nas ações sociais, se iniciou o desenvolvimento do terceiro setor.

Inácio (2009, p.3) também segue a mesma linha de pensamento, quanto ao fortalecimento do terceiro setor, lembrando também a importância das ONGs que 1980 deram maior visibilidade ao terceiro setor.

Nesse contexto, o Terceiro Setor nasce de parcerias da iniciativa de cidadãos comuns que se mobilizam e se organizam para cobrar ações do Estado e garantir que recursos e competências sejam aproveitados na implementação de projetos concretos. O caminho percorrido no Brasil e no mundo evidencia a importância das instituições privadas com finalidades públicas. Foi através dos trabalhos das organizações não governamentais, a partir dos anos de 1980, que o Terceiro Setor começou a ganhar mais força. A visibilidade pública e midiática se concretizou a partir de 1990, quando as Nações Unidas promoveram a formulação de uma agenda social.

A supremacia do terceiro setor emergiu nos Estados Unidos da América, entre as décadas de 1970 e 1980, onde fazem parte da cultura do povo o trabalho voluntário e o associativismo (MONTAÑO, 2003). No Brasil, como descreve Pinto (2008), chega por intermédio da Fundação Roberto Marinho com o objetivo de levar ao país maior acesso aos assuntos culturais e educacionais. Caracterizando o terceiro setor Pinto (2008, p.26) diz então:

[...] caracteriza-se por neopositivista, estruturalista, funcionalista ou liberal, que isola e autonomiza a dinâmica das três esferas: Estado, como “primeiro setor”; Mercado, como “segundo setor”; e a sociedade civil, como “terceiro setor”, colocando o social como responsabilidade apenas da sociedade civil, tomando-a de maneira despolitizada, deseconomizada e desistoricizada. Ou seja, esvaziando-a de seu conteúdo de lutas de classes.

### **3.2 Fundamentos e formas de sustentação do Terceiro Setor**

O terceiro setor se faz por associação entre o Poder Público e o Mercado. Ele une duas vertentes primeiramente heterogêneas: finalidade pública e setor privado. Sendo assim o terceiro setor busca a garantia entre os direitos sociais básicos e combate a exclusão social (SANTOS 2012, p.39). A associação do Estado e do setor privado é um dos pilares da sustentabilidade da sociedade moderna, e, a partir do seu conceito, é possível dar-lhe identidade particular de outro setor (MADEIRA & BIANCARD, 2003). Estes mesmos autores afirmam que a partir da década de 1990 foi possível classificá-lo e mensurá-lo como setor específico da economia.

Segundo Santos (2012) o Terceiro Setor é constituído por um conjunto de organizações sem fins lucrativos e composto de formas tradicionais de auxílio (assistenciais e beneficentes), movimentos sociais e associações civis (associações de bairros) filantropia empresarial (fundações ligadas à empresa privadas) e ONGs (Organizações Não governamentais). Camargo (2001 p.15) salienta o “meio termo” que representa o terceiro setor com características do primeiro setor e do segundo setor:

[...] pode-se considerar o terceiro setor como um meio termo do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange as questões de melhora social. Seu principal mérito é agregar modelos organizacionais eficientes aos seus objetivos voltados à filantropia.

Os estudos das Ciências Sociais foram fundamentais para dirigir a composição do Terceiro Setor (HECKERT, 2008). Recentemente, o terceiro setor se tornou alvo de estudo dos pesquisadores da área de Administração, Economia e Engenharia de Produção, haja vista o crescimento financeiro e a dependência de um corpo de teorias referente à organização e à modelos dinâmicos de instituição (VERMA et al., 2005).

Diante da incorporação de outras áreas científicas, como Administração, Economia e Engenharia de Produção, na tentativa de conceituar o terceiro setor, Salamon e Anheier (1997) definiram o modelo estrutural-operacional a partir do qual todas as organizações devem conter as características seguintes: organizadas (conselhos e reuniões); privadas; não distribuidora de lucros; autogovernáveis; voluntárias.

Só no início do século XX que mudanças significativas vieram acontecer quanto à legislação das organizações privadas sem fins lucrativos, sobretudo pela intensa atuação do Estado nas ações sociais. O Estado então destinou mais recursos voltados para organizações sem fins lucrativos. Ao mesmo tempo passou a determinar a prestação de contas da gestão dessas organizações. Em 1916, foi decretada a Lei 3.071 pelo código civil, que dá existência jurídica a essas organizações sociais, como associações, fundações e sociedade civil (SILVA, 2010). Silva (2010) então vai de encontro com Lei 3.577 de 1959 que amplia a concepção do Certificado das Entidades Filantrópicas, que a partir desse certificado ficaram isentas da contribuição patronal previdenciária.

Deve ser lembrada e ressaltada a Lei nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998 que salienta que o serviço voluntarionão necessita de vinculo empregatício. Tal afirmação é esclarecida pelo Código Civil Brasileiro (1998), em que o serviço voluntário seria “[...] atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade”.

Ainda não existe uma lei que rege especificamente o terceiro setor, como diz Oliveira (2007, p.28), “[...] não há no Brasil um Código ou Estatuto do Terceiro Setor, agrupador das regras regulamentadoras de todos os aspectos relacionados com este segmento de atividades”, mas existem leis que dispõem sobre seus componentes, como esclarece também Azeredo (2001, p.5).

[...] até recentemente, a legislação brasileira não fazia distinção entre as diferentes organizações genericamente incluídas no terceiro setor, todas abrigadas sob o mesmo estatuto jurídico, mas podendo assumir diferentes formatos legais. Este fato gerava uma série de distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos. Por conta disso, a partir de 1996, intensificaram-se os debates e a movimentação da sociedade civil organizada, liderados pelo Conselho da Comunidade Solidária, que culminou com a aprovação de uma nova regulação para o setor[...].

Na sequência Azeredo (2001) descreve a Lei 9.790, de março de 1999, lembrada como celebração legal do terceiro setor e conhecida também como Lei das Oscips onde dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que acrescentou melhorias a legislação deste setor.

Tanto Silveira (2008) quanto Brasil (2002) descrevem a reforma o Código Civil Brasileiro como grande momento da legislação do terceiro setor, enquadrando no terceiro setor ONG's, OSCIP's, empresas com responsabilidade social, entidades beneficentes, fundações, institutos, empresas doadoras, elite filantrópica, pessoas físicas/voluntários, fundos

comunitários e entidades sem fins lucrativos ou econômicos. A reforma também eliminou das pessoas jurídicas de direito privado as sociedades civis sem denominações econômicas, legalmente adotadas em 1916 pelo Código Civil. Contudo, na prática, continuaram a existir, tendo assim um prazo para se adequarem a essa reforma.

Apesar da grande visibilidade das instituições do terceiro setor, elas vem enfrentando problemas, como o de carência sustentável de recursos, devido a não visarem lucros (OAB-SP, 2011). Há grande número de instituições concorrendo por recursos e mão de obra voluntária, ambos limitados, podendo assim explicar o grande volume de cursos voltados para administração das instituições inseridas no terceiro setor, buscando melhores formas de captação de recursos e melhores métodos para gerir estas instituições (MONTAÑO, 2003). Quanto à preocupação para classificar essas instituições e torná-las capazes de captar recursos, Madeira e Biancardi (2003), assim como Montaña, atestam o caráter positivo destes os cursos oferecidos, que tem contribuindo para o melhor gerenciamento destas organizações.

Mesmo diante das dificuldades para captação de recursos devido à concorrência, burocracia e transparência, Bailey apud Montaña (2003) descreve que atualmente as fontes de recursos são diversas. Esses recursos podem vir de: membros filiados às entidades ou público em geral, atividades comerciais que geram renda própria a partir de vendas de produtos/serviços, recursos governamentais, instituições estrangeiras, admiradores, empresas “doadoras” ou fundações de filantropia empresarial. Falconer e Vilela (2001) seguem a mesma linha, ao colocarem que as fontes podem provir de fundos públicos destinados às funções, que seriam de responsabilidade do Estado, de vendas de produtos ou prestação de serviços e doações em geral, e de indivíduos ou empresas. Essa mesma afirmação pode ser comprovada por OAB (2011, p.6) quando descreve:

Para o sucesso da atividade de captação de recursos recomenda-se o acesso a diferentes fontes de recursos, tais como iniciativa privada (pessoas físicas e jurídicas), fundações, organizações religiosas, organismos internacionais, projetos de geração de renda, governo e eventos.

Ainda no contexto de sustentação das Organizações sem fins lucrativos, Oliveira (2005) releva estatísticas quanto as fontes de recursos de países estrangeiros e desenvolvidos: a principal fonte de recursos provêm de receitas próprias, venda de produtos e serviços (aproximadamente 49,4%), fundos estatais (aproximadamente 40,1%) e as doações voluntárias (aproximadamente 10,5% )

Oliveira (2005), quando descreve os dados do Brasil, observa resultados diferentes aos dos países desenvolvidos. Este autor percebeu que os recursos próprios são a principal fonte de recursos, como acontece nos países desenvolvidos, porém seu resultado foi maior, pois provinha uma média de 73,8% das fontes de recursos obtidas. Os recursos provenientes do governo são bem inferiores se comparados aos países desenvolvidos, com uma média de 15,5 %, e de doadores voluntários uma média de 10,7% do montante de doações recebidas.

Kanitz (2000) nota que o terceiro setor se desenvolve de forma mais eficaz nos países em que o governo tem maior contribuição quanto às fontes de recursos, fato observado nos países desenvolvidos. Isso pode explicar o atual cenário insustentável das organizações brasileiras, uma vez que o Brasil é considerado um país em desenvolvimento. Mesmo com essa diferença entre o Brasil e os países desenvolvidos, quanto à disponibilização de recursos oriundos do governo às organizações sem fins lucrativos, o terceiro setor no Brasil, segundo Azevedo (2001), teve um grande crescimento nos últimos anos, pois o governo tem criado formas de estimular ainda esse crescimento. Como meio para facilitar esse desenvolvimento, ele tem feito repasse de recursos através de contratos, convênios e parcerias. Uma das

exigências para as organizações sem fins lucrativos tenham acesso a esses incentivos é a prestação de contas fornecida a seus doadores. Camargo (2001) em seu estudo comenta que a dificuldade principal das organizações está na falta de recursos, sendo que cerca de 1/3 das organizações consultadas admitiram o desinteresse financeiro do governo em encaminharem-lhes recursos. Analisando os três autores é possível perceber que a dificuldade está muitas vezes ligada a falta de uma boa gestão que facilite a entrada de recursos, disponibilizando a prestação de contas a seus doadores. Essa afirmação pode ser comprovada pela citação de Azaredo(2001) quando diz que a ausência de informação desta natureza poderá trazer consequências, impedindo o desenvolvimento de uma entidade, dificultando suas ações e planejamento, que envolvem a elaboração de projetos e atividades relacionadas ao fim proposto”. Os autores e Nascimento (2006)citado por Azeredo et al (s.d, p. 5) reafirmam:

Uma vez recebidos os recursos tanto pelo setor público quanto pelo setor privado cabe a entidade recebedora prestar contas à sociedade da utilização destes. Os provedores querem saber se os recursos colocados à disposição dos gestores foram aplicados nos projetos institucionais, ou seja, se a entidade foi eficaz. Se isso não ocorrer, provavelmente tais entidades terão seus recursos restritos ou até mesmo cortados.

Devido a esses fatores, ligados as fontes de recursos das organizações sem fins lucrativos, se torna de suma importância que essas organizações ganhem a credibilidade de seus doadores em geral, pois essa diversificação de fontes é um fator essencial para sua sustentabilidade, pois ela diminui os riscos da falta de recursos financeiros, humanos ou materiais. Sendo assim, quanto mais diversificadas forem suas fontes, menor será o risco de sustentação e maior confiança social da instituição (OAB, 2011). Segue nessa linha o pensamento de Montanõ (2003) citado por Silva et al (2012) “As possibilidades de obtenção de recursos são várias, porém as organizações precisam trabalhar a arrecadação de fundos, baseada na sua missão e valores de forma que os objetivos sejam atingíveis e agradável aos olhos de quem está doando [...]”.

Santos e Avritzer (2002) observam que entre os três setores, governo, privado, e organizações sem fins lucrativos, o terceiro setor é o que menos é submetido a avaliar seu desempenho, acarretando assim uma maior tendência de insustentabilidade financeira. Necessitam de recursos públicos e privados, ao mesmo tempo que não existe nenhuma obrigatoriedade legal que assegure esses financiamentos, e para cultivar as parcerias é importante incorporação de atividades metódicas, quanto ao esclarecimento de contas, devendo ser analisadas de forma sistemática quanto aos seus resultados.

### **3.3 Controle de captação de recursos as organizações do terceiro setor**

A complexidade para captação de recursos é uma das maiores fragilidade para a continuidade de qualquer organização, isso não é diferente para as pertencentes do terceiro setor, que apesar de não visarem lucros, dependem de recursos como qualquer outra organização do primeiro ou segundo setor (SANTOS, 2012). Este autor é ratificado por Camargo (2001) quando diz que 71% das organizações filantrópicas destacam como principal dificuldade a carência de recursos, seguida pelo baixo investimento do governo. Silva (2012) ressalta que esses dados geralmente estão ligados à falta de controle e gerenciamento das organizações, ou seja, devido à falta de relatórios contábeis e controle financeiro. Esse problema se torna ainda maior nas instituições sem fins lucrativos, já que as mesmas não têm



um controle minucioso, como há no primeiro e segundo setor; o autor lembra ainda que muitos idealizadores dessas instituições não têm conhecimento administrativo, e veem isso como uma forma burocrática, pela qual se tira a atenção às ações sociais e esse modelo errado de gestão pode levar ao fim de todo um trabalho.

Tenório (2008) esclarece que gerenciar é acompanhar todos os passos dentro da organização, cuidando para que os recursos disponíveis sejam depositados corretamente, mas que também ocorra o controle de todos os setores, para que eles estejam interligados e o processo aconteça conforme o esperado. McCarthy (2008) então explica que para o setor filantrópico prosperar e ampliar é necessário que monte uma equipe de profissionais capazes de realizar essas atividades. Segue nessa lógica o pensamento de Marcovitch (1997) dizendo que para ter bons resultados, essas organizações sem fins lucrativos devem ter um acompanhamento rigoroso, contendo relatórios e buscando apoio da sociedade em geral, para que contribuam na administração, tomada de decisão e distribuição de recursos.

Sendo assim a OAB (2011) diz as organizações do Terceiro Setor contam com donativos para financiarem suas atividades, e devem, portanto, ao receberem promessa de donativos, com ou sem encargos, transcrevê-las na forma de um documento, para ter segurança e controle de suas doações. Tenório (2008, p.142) demonstra em seu estudo ideias semelhantes:

[...] a captação e a mobilização, quando planejadas, contribuem para que a comunidade diversifique a origem dos seus recursos e diminua o grau de vulnerabilidade ao qual está exposta como, por exemplo, a mudança de prioridades ou políticas de financiadores locais, nacionais ou internacionais.

Segue também nesse raciocínio, quanto a importância do controle para viabilização de recursos, o pensamento de Silva et al (s.d, p. 6), quando diz:

Ter o plano de captação de recursos bem definido, é de suma importância. O controle de elaboração desse plano também merece atenção especial, pois será exatamente daí que surgirão novas oportunidades de captação.

Quanto à definição aos termos utilizados para viabilizar recursos, OAB (2011) diz que a mobilização ou captação de recursos são nomes usados para designar uma serie de atividades, como gerar recursos financeiros, humanos e materiais, e que as organizações do terceiro setor desempenham a viabilização de recursos como atividades meio, para possibilitar a realização de suas atividades fins, a ação social. Segue essa linha de raciocínio GETS (2002, p.14) afirmando que: “Mobilizar recursos não diz respeito apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também a otimização (como fazer melhor uso) dos recursos existentes (aumento da eficácia e eficiência dos planos); à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros. É importante lembrar que o termo ‘recursos’ refere-se a recursos financeiros ou ‘fundos’ mas também a pessoas (recursos humanos), materiais e serviços[...]”. Confirmando os dois autores, Kother (2007) coloca a mobilização de recursos como um organismo financeiro, com a finalidade final de contribuir com as ações sem fins lucrativos, observando que a captação de recursos aliada ao terceiro setor pode ser descrita como meios para atender as ações que estão previstas, de acordo com seus fins, e que servem como garantidores de continuidade. Sendo assim, no terceiro setor captar por captar não pode ocorrer, pois ela tem fins sociais, e a captação só deve acontecer quando tiver objetivos transparentes e ordenados.

Quanto à legislação para captar recursos, Kother (2007) ressalta que o captador deve ser uma entidade sem fins lucrativos, legitimamente constituída com objetivos claros que regem suas ações. Nessa perspectiva Rebrates (s.d) classifica que essas organizações tenham então o título de utilidade pública emitido pelo Poder Público, que são benefícios que uma entidade legal sem fins lucrativos fornece a sociedade, sendo assim uma declaração que o governo faz a instituição reconhecendo seu serviço social, serviço esse que deveria ser feito pelo próprio Governo. E esse título de utilidade pública facilita a viabilização de recursos, garantindo alguns benefícios. Rebrates (s/d, p.1) diz então:

[...] para obtenção de vantagens fiscais e financeiras tais como doações dedutíveis do Imposto de Renda, benefícios fiscais por meio da Lei de Rouanet, parcerias e convênios com o Poder Público, isenção da quota patronal para o INSS e isenção para o FGTS, é necessário que a entidade seja reconhecida como de Utilidade Pública pelo governo no âmbito federal, estadual ou municipal, ou ainda nos três níveis da administração pública.

Nesse contexto Azeredo (2001) diz que após receber o recurso público é importante que a organização declare seu recebimento ao público, por meio da imprensa oficial, como pede a lei Estadual n.º 9433 de 01/03/2005 em art.131: §1º, no período de 10 dias após sua aprovação, independente do valor ou vínculo, fundamentado nos incisos I e II, do art. 59 desta Lei.

### **3.4 ONG: fundamentos**

Ao falar sobre organização não governamental (ONG) é imprescindível relacioná-la ao terceiro setor já que a definição de ambos é constantemente confundida (Coelho, 2000). As organizações não governamentais (ONGs), segundo Borba e Lopes (2010, p.5), são definidas como “[...] integrantes de um conjunto maior de organizações que fazem parte do que se convencionou nomear de Terceiro Setor”. Ele – o terceiro setor – é dividido legalmente em três tipos de organização, segundo Bazoli (2007) citado por Santos (et al 2012) – associações, fundações e organizações sociais de interesse público (OSCIP) . As ONGs fazem parte do conjunto do Terceiro Setor, paralelamente, ou de modo similar, ao grupo das OSCIP. Bazoli define que as OSCIP são compostas por pessoas jurídicas de direito privado, de caráter não lucrativo, com iniciativa de particulares, a fim de praticar serviços sociais sobre as quais o Estado não age exclusivamente. O Poder Público, segundo o mesmo autor, é o responsável pela fiscalização e pelo investimento, criando um vínculo jurídico decretado por meio de controle de gestão.

Retomando no que se refere a discussão conceitual de ONG, Landim (2002, p. 3) citou a ‘desconstrução’ do nome ONG devido a abrangência do conceito do terceiro setor, o que leva a opinião pública a simplificá-los, convergindo-os ao mesmo significado.

As Organizações não governamentais tiveram objetivos diferentes aos da Igreja ou aos das entidades formadas por trabalhadores, apesar de terem finalidades semelhantes (COSTA et al, 2011). Emergiram como meio de defender e dar assistência aos carentes da sociedade, sugerindo formas para melhor atender a sociedade, não aceitando ter vínculo com Estado ou setor privado. Com a reestruturação dos direitos da América Latina, um conjunto de ideias políticas e econômicas de caráter neoliberais passou a questionar a atuação direta do estado, indagando quanto a atuação do Estado, que deveria ser a mínima possível. Modificar os

papeis do Estado provocou repensar os papeis da sociedade, revendo sua atuação e apoio para as organizações sem fins lucrativos (ANDRADE, 2002).

Muraro (2003) vai de encontro à linha de pensamento de Andrade, quanto ao alheamento das ONGs ao Estado, mais resalta que desde 1970 as ONGs tiveram aumento devido ao numero de pessoas que se identificaram e se mobilizaram com suas causas, resaltando também que as ONGs diferem das demais entendidas filantrópicas por não exercerem caridade, sendo até contra essa maneira de ajudar, pois o que buscavam realmente era igualdade e direito de todos. Outra característica que difere as ONGs das demais instituições do terceiro setor é que elas não remuneram seus diretores, como meio de minimizar possíveis fraudes, quando uma ONG deixa de existir suas propriedades devem ser ofertadas a outra instituição semelhante

Apesar das ONGs terem políticas diferentes das instituições religiosas, as mesmas não podem deixar de serem destacadas como a base das instituições não governamentais, como descreve Silva (2010, p.3): “nos alicerces do terceiro setor brasileiro estão os princípios da filantropia e da caridade religiosa. As primeiras organizações da sociedade civil nacional foram as Santas Casas de Misericórdia, que remontam aos meados do século XVI e se encontram atuantes até hoje.” Esse fato é sustentado por Coelho (2000) citado por Andrade (2002), quando relaciona as origens das organizações não governamentais às instituições religiosas e étnicas que há séculos desenvolvem trabalhos filantrópicos, constatando que as associações beneficentes permaneceram na sociedade com diversos níveis de atuação e agem antes do próprio Estado.

Landim e Carvalho (2007, p.6) citado por Silva (2010, p.3) seguem a mesma linha de pensamento, dizendo que “[...] educação, saúde, assistência, lazer, passavam fundamentalmente pelos espaços e organizações ligadas ao catolicismo o qual, ainda hoje, é uma referência relevante na organização da filantropia, de uma cultura da ‘doação’[...]”.

As organizações não governamentais surgiram com a finalidade de dar proteção às ações sociais, de modo a contribuir com o Estado e a aumentar a participação na sociedade por meio de ações beneficentes. Isso pode ser esclarecido pela afirmação de Silveira (2008, p.13). “[...] as ONGs surgem tendo como principal objetivo lutar por direitos sociais.” Na relação ou parceria com o Estado predominam as ações que cerceiam as políticas sociais públicas de Assistência, Educação e Saúde. Logo, adotam responsabilidades de um "Estado mínimo e a luta pela ampliação e efetivação dos direitos sociais".

Para Castro (1999) e Coelho (2000) citado por Andrade (2002) após a Segunda Guerra Mundial, quando o governo passou a cuidar das ações sociais, as organizações privadas se viram desmotivadas a trabalhar em prol de ações beneficentes ao mesmo tempo em que se sentiam acomodadas por confiar que o Estado cuidaria dessas causas.

Na década de 1970, com a crise do Estado, que as instituições privadas sem fins lucrativos voltaram a ter um papel significativo quanto às questões sociais (ANDRADE 2002). Este autor confirma que as ONGs contribuem para a transformação da sociedade buscando melhorar a educação, saúde, defesa de minorias, cultura e ecologia, entre outras. O peso político dessas organizações é maior em relação às entidades que compartilham finalidades (por exemplo entidades filantrópicas).

### **3.5 Fundamentos e sustentabilidade das organizações filantrópicas**

Filantropia é uma palavra de origem grega, numa associação das palavras *philos* e *antropos*, onde *philos* é a tradução de amor e *antropos*, de homem. A partir do significado é mais fácil entender seu fundamento, que segundo Ferreira (1997) e Petrelli (s.d) é o amor à

humanidade e à caridade. Neste contexto, Procacci (1993) diz que a filantropia é o caminho para resolver o problema entre a miséria e o Estado, de forma que implica no conceito de uma sociedade fundamentada em uma sensibilidade moral, sendo assim o meio termo entre o interesse pessoal e o coletivo.

Beghin (2005) vai além, e descreve a filantropia como o meio para proteger o Estado de sua dívida com os mais pobres e necessitados, ao mesmo tempo em que não intervém diretamente nas obrigações econômicas individuais. Complementando essa afirmação, Fascina (2009) ao relacioná-la com a caridade, descreve a filantropia como algo maior, de modo que ultrapassa a doação de bens materiais, buscando os direitos plenos dos seres humanos, na sustentação de sua integridade física, mental e social. Esse pressuposto também pode ser compreendido pela afirmação de Lipovetsky (1994, p. 51).

Os filantropos modernos definem-se, antes de mais nada como, educadores, reformadores da sociedade civil e da vida privada. Ao tornar-se trabalho social, a moral prática apanhou o comboio da secularização do mundo, objetivo primeiro já não é a salvação da outra vida, mas sim a salubridade democrática.

As finalidades das entidades filantrópicas beneficentes de assistência social são diversas, podendo variar conforme a missão de cada uma. Colauto e Beuren (2003) sintetizam de maneira clara e objetiva dizendo que, baseado no Conselho Nacional de Assistência Social, essas entidades tem como princípio e dever operar no propósito de proteger a família, da infância à velhice; socorrer crianças e adolescentes carentes; amparar as pessoas com necessidades especiais; requerer auxílio para educação e saúde; amparar desempregados; proporcionar auxílio aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e buscar amparo e garantia dos seus direitos.

O mesmo autor complementa que as entidades filantrópicas cultivam trabalhos sociais não lucrativos, tendo como finalidade proporcionar atendimento no campo da educação, saúde e assistência social em geral. Dessa forma, se faz necessário que a gestão dessas entidades exija determinada postura de seus dirigentes, de maneira que para ser obtida torna-se indispensável o verdadeiro conhecimento das necessidades dos indivíduos e sensibilidade quanto à solidariedade social.

Nesse contexto de finalidades das entidades filantrópicas Muraro e Lima (2003) definem que essas entidades trabalham em prol do assistencialismo no auxílio aos pobres, enfermos, excluídos e desfavorecidos, através de orfanatos, centro para indigentes, organizações voltadas para distribuição de alimento, vestuário, serviços sociais na área da saúde e educação, hospitais, creches, universidades, sendo caracterizadas pela boa vontade, solidariedade, espírito fraterno e serviços à comunidade.

Assim como as ONGs, as entidades filantrópicas também tem seu berço nos Estados Unidos, sendo notada sua participação desde o início do século XVII, tendo como princípio a obrigação moral de amparar os mais necessitados (FASCINA 2009). Já no Brasil, segundo Beghin (2005), a filantropia é intensamente ligada à Igreja Católica, Irmandades de Misericórdia e aos abrigos das Santas Casas, de forma que o Estado Brasileiro as amparou com financiamento, mediante repasse de recursos e isenções fiscais.

O percurso da filantropia no Brasil foi dividido em períodos. Conhecendo-se essas fases, é mais simples compreender a realidade atual das entidades filantrópicas. Esses períodos variavam conforme o governo, sempre baseado no clientelismo (RODRIGUES, 2013). Neste sentido, tanto Mestriner (2001) quanto Beghin (2005) separam essas fases por: filantropia caritativa (até 1889), filantropia higiênica (1889 a 1930), filantropia disciplinadora (1930 a 1945), filantropia pedagógica profissionalizante (1946 a 1964), filantropia clientela (1964 a 1988), filantropia vigiada (1988 a 1993) e filantropia democrática (1994 a 2000).

Nesse seguimento, Daros e Paludo (2012) definem a caritativa como aquela que busca a educação na fé cristã, fase que aconteceu durante o período colonial, onde as Santas Casas de Misericórdia cuidavam das crianças abandonadas, fundadas na fé, piedade e caridade. Por estas entidades não atenderem de forma abrangente as necessidades da sociedade, abre-se então espaço a um novo conceito de filantropia, a higiênica, que, para o autor, vem com uma proposta de atender de forma ampla as necessidades em geral da população. Ela se confronta então com a caritativa, pois tem um conceito de transferência da fé pela ciência, além de um maior controle, financiamento e intervenção do Estado.

Os anos entre 1930 e 1945 foram marcados pela filantropia disciplinadora que, segundo Rodrigues (2013), teve como destaque nesse período a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial- SENAI, no governo de Getúlio Vargas, onde se tinha como objetivo transferir para as organizações a responsabilidade do Estado de qualificar os empregados.

O período de 1946 a 1964 são conhecidos como o da filantropia pedagógica profissionalizante, sob o campo da educação. Rodrigues (2013) descreve que esse período aconteceu durante governo de Eurico Gaspar Dutra, fase que pode ser lembrada como um maior reforço para a responsabilidade das empresas em qualificar a mão de obra, como aconteceu no governo de Vargas. Mas naquele momento houve um aumento não número de organizações como esse objetivo, com surgimento do SENAC, SESC e SESI. Um novo marco para a história da filantropia foi o período entre os anos de 1964 a 1988, nele ficou conhecida a filantropia de clientela, que ainda para Rodrigues (2013, p.19) foi uma forma que o Estado autoritário utilizou as entidades sociais como forma de amenizar o empobrecimento da população após o golpe de 1964, “[...] e será através de inúmeras instituições de assistência social que a política atuara no amparo do exército reserva, dos trabalhadores não pertencentes ao emprego formal. Vale salientar que esse amparo se dá de forma focalista e seletiva no atendimento as necessidades sociais”.

O período de 1988 a 1993 é conhecido como o da filantropia vigiada, ou seja, no qual a assistência social teve um avanço. Nesta época que foi construída a lei orgânica, tendo desta vez uma visão de política pública e não mais ou apenas assistencialista. Esse fato aconteceu na época em que se buscava novamente a democracia. Mas não conseguiram plena execução, pois as práticas filantrópicas aconteciam muito ainda através das instituições privadas (RODRIGUES, 2013).

Ainda em se tratando da evolução histórica da filantropia no Brasil, Mestriner (2001), finaliza descrevendo o Estado Democrático de 1994 a 2000, marcado pela LOAS – Lei Orgânica de Assistência Social, onde se faz progredir os discursos à cerca dessa política, apesar dos elementos contraditórios nela estabelecida, como cita Mestriner (2001, p.236) “a contradição é trazida pela própria Loas, que, colocando em segundo plano a questão da filantropia e da legislação de rege, não revoga e nem altera “as leis em contrario”, além de se omitir com relação a estabelecer uma nomenclatura padronizada, com a concepção clara para o que seja “entidade social” ela foi fundamental para o avanço desse conceito.

Rodrigues (2013) descreve que a assistência social, como política pública, sempre foi marcada por grande contradição, sendo que as fases dos governos apresentados nunca tiveram a atenção necessária, de forma que a desigualdade social só aumentou.

GETS (2002, p.14) descreve que “Captar ou mobilizar recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio a sua finalidade principal, independente da fonte ou método utilizado para gera-lo.” Alves Jr (2010) complementa que esses recursos podem vir de diversos meios, sendo esses parceiros, contribuintes, participantes e patrocinadores.

Assim como Alves Jr, Yoffe (2004) citado por Voltoline (2004) traz quatro principais fontes de recursos, sendo essas: internacional, que pode ser fonte privada ou publica de

recursos vindos do exterior; publica local onde o governo é a fonte dos recursos; privadas, sendo constituídas por instituições privadas ou pessoa física e por fim, a principal fonte, venda e prestação de serviço destacando uma margem de 68% dos recursos.

Kother (2007) descreve que além dos recursos adquiridos com venda e prestação de serviços, a entidade deve captar recursos de forma estruturada e organizada, para que garanta sua continuidade, cuidando para não fugir de seu objetivo social, já que essas entidades não tem fins lucrativos. Pacifico (2011), neste contexto, vai de encontro à importância da captação de recursos para a entidade realizar suas atividades. Melo e Leitão (2007), concluem que a captação de recursos deve ser um processo bem planejado e executado, antes que se coloque em pratica. Também deve ser baseado através de parcerias e relacionamentos de longo prazo, devendo convencer o doador a disponibilizar os recursos necessários, além de mostrar como a entidade tem investido os recursos obtidos, com transparência na sua prestação de contas.

### **3.6 Fundamentos, Origens e Finalidades das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais.**

A Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) é uma entidade da sociedade civil, baseada na filantropia, de caráter assistencial, ou seja, trabalha com o objetivo de promover o bem estar e o desenvolvimento da pessoa com necessidades especiais, através da educação, cultura, saúde, estudo e pesquisa, entre outras áreas, tendo duração intermediária e sendo de fins não lucrativos (APAE, 2011).

No dia 11 de dezembro de 1954 foi fundada a primeira APAE, no estado no Rio de Janeiro, com a chegada de Beatrice Bemis, uma diplomata americana, que trazia uma filha com Síndrome de Down. Foi assim, em um ato pioneiro, motivado por aquela cidadã, que um grupo de professores, médicos, pais e amigos fundaram a primeira APAE do Brasil (JUNIOR, 2008). A partir de então, foram surgindo outras APAES por todo o país, chegando assim no Mato Grosso do Sul. No dia 10 de julho de 1967 foi criada a primeira APAE do Mato Grosso do Sul, na cidade de Campo Grande, capital do estado, devido à necessidade de um grande número de pais da cidade e região por um atendimento especializado a seus filhos com necessidades especiais (APAE/MS, S.D).

A ação da Associação se mostrou tão eficiente que ela se estendeu também para o interior, chegando assim a Dourados, segunda maior cidade do Estado de Mato Grosso do Sul. Isso aconteceu exatamente no dia 1 de setembro de 1973, por iniciativa da senhora Maria Julia Ribeiro. Ela fundou a primeira APAE de Dourados. Seguindo o ideal da senhora Maria Julia Ribeiro, fundadora da APAE de Dourados, os trabalhadores foram construindo o alicerce do prédio idealizado para alojar a associação até o momento desta pesquisa. Após 40 anos de trajetória, a APAE de Dourados chega a atender 230 alunos diariamente, além dos externos, incluindo até mesmo outros municípios da região (APAE/DDOS, 2013). Em 1976, no dia 30 de agosto, esse projeto chega também à cidade das águas, Três Lagoas, a terceira maior cidade do estado do MS, sendo que a inauguração aconteceu no ano seguinte, em data marcada pela comemoração do aniversário da cidade, em um prédio doado pela prefeitura, onde são exercidas as atividades até os dias hoje, contando sempre com ampliações e reformas obtidas junto aos governos municipais (APAE/TL, 2008).

No momento da pesquisa, há mais de duas mil APAEs espalhadas em todo território nacional, promovendo ação social para cerca de 250.000 pessoas com necessidades especiais. Na sua área de atuação, as APAEs são o maior movimento filantrópico do Brasil e do mundo (APAE/BR, s.d). Segundo dados da APAE/MS, no momento da pesquisa, no Estado do Mato Grosso do Sul há 55 APAES que atendem cerca de 5000 pessoas, conforme pode ser visualizado no ANEXO 01. Sua expansão e necessidade podem ser percebidas através dos dados ainda da APAE/CG (2011), que mostram que no ano de 1985 a entidade atendia 145

alunos. No momento da pesquisa, a APAE/Campo Grande conta com um número aproximado de 111.850 atendimentos mensais nas áreas da educação, serviço social, saúde, ou seja, distribuídos em quatro unidades.

### **3.7 Formas de sustentação das APAES.**

Como qualquer organização do terceiro setor, a Federação Nacional das APAES tem como um dos seus maiores desafios a sustentabilidade organizacional. Sua principal fonte de arrecadação de recursos financeiros é o repasse de recursos públicos, mediante a celebração de convênios e projetos, seguida da mensalidade paga pelas suas filiadas, de campanhas institucionais realizadas como forma de captação de recursos. Suas principais despesas consistem no pagamento dos profissionais qualificados para atender suas filiadas, na realização de três grandes eventos nacionais, na qualificação de seus membros e nos custos fixos de manutenção (APAE/BR, s.d). Essa afirmação, quanto ao maior desafio ser a sustentabilidade organizacional, também é melhor esclarecida por Estrázula (2008, p.2) fundadora da APAE São Paulo, quando diz:

A entidade em grande parte apesar de gozar do registro como associação de utilidade pública em todos os quadrantes federal, estadual e municipal, defronta-se com as mais diversas dificuldades, essencialmente no tocante a pessoal e a questão financeira. Estes últimos recursos talvez sejam insignificantes, se comparados à importância do compromisso que todo integrante do movimento tem diante da sociedade, da família e da própria pessoa com deficiência.

A Fenapaes, Federação Nacional das APAES, com base nessa análise vem buscando reestruturar suas campanhas, ações para diminuir a inadimplência por parte de suas filiadas, redução do custo de manutenção e desperdício. Também vem implementando estratégia de prestação de contas com maior transparência, além de um plano estratégico financeiro e fluxo de caixa semanal (APAE/BR, s.d).

Apesar de todas essas ações, os profissionais e beneficiários das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAES) tem tido uma grande preocupação com a continuidade desse projeto, Segundo o (PNE, 2013) isso porque uma das 20 metas do Plano Nacional de Educação é a aprovação do decreto onde é estabelecido que todas as pessoas com algum tipo de necessidade especial sejam matriculadas em escolas públicas de ensino regular. Sendo assim seria suprimido o repasse de verbas federais as instituições que ofertam atendimento educacional especializado, ameaçando o repasse dos recursos, podendo ocasionar ao fechamento a instituição, de forma que ela não terá como dar prosseguimento às suas atividades, desestabilizando todo o trabalho feito até agora.

Apesar desse cenário, Araújo et al (2003) descrevem que deve-se avaliar a viabilidade das estratégias quanto a mobilização de recursos, considerando as particularidades de cada região e de cada unidade. Sendo assim, deve-se avaliar o cenário de cada unidade, pois as questões referentes à captação de recursos são específicas de cada APAE. O autor também aponta que o principal não é a auto-sustentação, e sim a sustentabilidade dos projetos da organização, como inclusão, defesa dos direitos, qualidade de vida, através da variedade das fontes e meios de obter recursos.

Finalizando a parte teórica, a pesquisa inicia-se com uma nova etapa, onde serão apresentados os dados coletados na pesquisa de campo, realizados nas entidades filantrópicas da APAE, onde buscou-se analisar suas principais fontes de recursos e limitações para mobilização desses recursos, além de comparar essas estratégias utilizadas uma com a outra e com a pesquisa bibliográfica, como também as percepções obtidas em cada uma delas.

## **4 ANALISE DOS DADOS**

### **4.1 Apresentação das entidades objeto de estudo**

Diante dos aspectos expostos anteriormente, será compreendida nessa etapa da pesquisa a forma pela qual cada uma das três entidades funciona e suas respectivas missões, baseando-se em dados empíricos fornecidos pelos gestores.

A primeira Instituição selecionada foi a APAE da cidade I, onde foi feita a entrevista com a atual gestora, foi informado que a entidade tem como ofício, dentro da sua capacidade física, atender pessoas com deficiência excepcional a fim de inseri-las integralmente na sociedade, isto é, defendê-las a cidadania, a capacitação, a inclusão social, bem como oferecer-lhes a saúde, a educação, o transporte e a alimentação. A segunda entidade filantrópica selecionada foi a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE da cidade II, em uma entrevista com a atual gestora obteve-se informação que a entidade tem como objetivo aparaar da criança e o idoso com necessidades especiais de forma que oferece atendimento pedagógico e todo o suporte necessário para isso como: alimentação orientada por nutricionista e o atendimento médico, odontológico, psicológico, fisioterapeuta, fonoaudiológico, transporte, enfim todo apoio necessário para a promoção e defesa dos direitos de cidadania da pessoa com deficiência e a sua inclusão social.

A terceira entidade filantrópica selecionada foi a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE da cidade III. A partir da entrevista feita com seu atual gestor obteve-se que a APAE trabalha de forma a garantir e assegurar a qualidade de vida da pessoa com deficiência, possibilitando a independência e autonomia para facilitar-lhe a participação na comunidade. Isso engloba o processo sócio-educativo como alimentação, saúde, lazer e transporte.

### **4.2 Análise dos dados referentes às estratégias de captação de recursos das APAEs pesquisadas**

A partir das respostas obtidas pelos gestores entrevistados nas três APAEs selecionadas, e com o tratamento dos dados coletados, pôde-se proceder à análise das estratégias adotadas para captação de recursos, as principais fontes de recursos, as principais dificuldades para arrecadar recursos e como se dá a participação do governo quanto a captação desses recursos.

A seguir serão apresentados os quadros sinóticos 02, contendo informações acerca das Estratégias para mobilizar recursos pelas APAEs estudadas; o quadro 03, com as principais fontes de seus recursos financeiros; o quadro 04 contendo as principais dificuldades encontradas pelas APAEs para mobilização de recursos e por fim o quadro 05 relatando a importância da ação governamental na manutenção das entidades. Em todos os quadros, os itens estão enumerados de acordo com a sua importância e relevância para as entidades, ou seja, são apresentados primeiramente os itens mais representativos para cada tópico abordado. A elaboração dos quadros sinóticos se justifica pela facilidade de visualização das informações chave sobre a temática da captação de recursos pelas APAEs pesquisadas, permitindo também uma análise comparativa das diferenças e similaridades das três entidades estudadas.



<b>Organizações Filantrópicas</b>	<b>Estratégias para captar recursos</b>
APAE – I	1- Celebração de convênios com o poder público. 2 - Projeto nas áreas social, saúde e educação que contribui no fortalecimento da nossa entidade, o que possibilita a qualidade de vida de nossos usuários. 3 - Aumentar o aporte de sócios contribuintes. 4- Serviço de Telemarketing, implantado, visando ajudar na arrecadação de recursos para a manutenção da unidade. 5 - Campanhas pontuais de captação de recursos.
APAE –II	1 Celebração de convênios com entidades governamentais. 2- Elaboração de projetos específicos em parceria com instituições privadas e públicas, em que a APAE recebe recursos oriundos do desenvolvimento dos projetos. Na elaboração dos projetos s onde o melhor projeto recebe verba para custear suas necessidades. 2 - Manutenção de uma equipe permanente que trabalha exclusivamente na licitação de projetos, convênios e parcerias. 3 - Associados e demais membros da sociedade que simpatizam com a entidade e sua causa. 4 - Marketing, com elaboração de propaganda em veículos da mídia divulgando o trabalho desenvolvido. 5 - Contato com possíveis patrocinadores de ações pontuais que envolvem divulgação do patrocinador.
APAE –III	1 -Convenio com o mistério da educação para o pagamento e treinamento de professores. 2 - Convenio com o ministério da saúde para o pagamento dos funcionários da clinica) 3 - Participação em licitação para aprovação de convênios. 4 - Parceria com a rodoviária, mediante retenção das taxas de embarque e alugueis de salas. 5 - Parceria com a Sanesul 6 - Aumentar o aporte de sócios contribuintes 7 - Realização de festas e participação em festas tradicionais na cidade, provendo a venda de produtos para arrecadação. 8- Marketing, com elaboração de propaganda em veículos da mídia divulgando o trabalho desenvolvido

**Quadro 02 – Estratégias para mobilizar recursos(elaborado pelo autor)**

Observou-se pela análise do quadro 02 que as três instituições abordadas utilizam o marketing como forma de divulgar os serviços oferecidos e, por conseguinte, conquistar novos parceiros. Os Ministérios da Saúde e da Educação do Governo Federal, através de licitação de convênios, financia alguns custos fixos das entidades tais como pagamento e treinamento dos funcionários. No entanto, somente a APAE da cidade II tem uma equipe preparada para cuidar apenas do setor de licitação de projetos e convênios, talvez por ser a entidade pioneira do estado, detendo qualificação no quadro de gestores. Nas APAEs das cidades I e III não existe uma equipe direcionada para elaboração de estratégias para captação de recursos, sendo a própria equipe de gestão as formuladoras de algumas estratégias. Vale ressaltar que as APAEs I e III buscam participar de convênios e projetos de forma esporádica, mas faltam ações permanentes direcionadas para a captação de recursos.

<b>Organizações Filantrópicas</b>	<b>Principais fontes de recursos financeiros</b>
APAE – I	1-Convênios com os Ministérios da Educação e da Saúde. 2- Projetos para geração de recursos direcionados à Prefeitura municipal e órgãos federais. 3- Projetos para geração de recursos direcionados para entidades privadas locais. 4 - Aporte de recursos de associados 5 - Realização de festas e eventos 6 - Venda de produtos repassados pela Receita Federal. 7 - Parcerias com empresas
APAE - II	1 - Convênios com os Ministério da Educação e da Saúde, 2 -Participação em projetos privados e públicos, 3 - Repasse de arrecadação do Projeto Criança Esperança. 4 - Aporte de recursos de associados. 5- Patrocinadores, cobrindo custos fixos e variáveis.
APAE - III	1 - Convênios com os Ministério da Saúde e da Educação 2- Parceria com a Prefeitura municipal na cessão das receitas do Terminal Rodoviário. 3 - Parceria com a Sanesul. 4 - Aporte de recursos de associados.

Quadro 03 – **Principais fontes de recursos financeiros**(elaborado pelo autor)

Todas as três APAEs estudadas utilizam a parceria com as esferas do governo (na esfera federal, estadual e municipal) através de convênios com o Ministério da Saúde e da Educação para cobrir seus custos fixos, sendo portanto considerada a principal fonte de recursos. As entidades APAE I e II obtêm verbas adquiridas por projetos, já a da cidade III não conseguiu adquirir esses recursos, por falta de tempo e de uma equipe voltada a tal ofício, mas conseguiu parcerias com a prefeitura local, que funcionam da seguinte forma: a prefeitura da APAE III, em 1999, repassou a gestão do terminal rodoviário da cidade à APAE. Assim, a receita líquida gerada pelos serviços é transferida integralmente à entidade. Outra parceria pela qual a APAE III se mantém é com a Empresa de Saneamento do Estado do Mato Grosso do Sul - Sanesul. É cobrado da conta de água dos domicílios uma tarifa de R\$ 3,00, com a devida permissão dos consumidores, que é transferida diretamente à conta da APAE. Os associados também contribuem nas três instituições com uma parcela menor, que se destina aos custos variáveis. Alguns patrocínios são acessados pelas três entidades como forma de pagamento de alguns custos variáveis, como por exemplo uniforme dos seus alunos.

<b>Organizações Filantrópicas</b>	<b>Principais Dificuldades para mobilizar recursos financeiros</b>
APAE – I	1 - Dependência de ‘verbas carimbadas’, que devem ser repassadas em determinada data, sob risco de comprometer os cumprimentos das obrigações financeiras da APAE. 2 - Ocorrência de ‘recursos engessados’, vinculados à despesas exclusivamente com material de expediente em grande quantidade, sem flexibilidades para serem direcionados a outra rubrica de despesa emergencial. 3 - Ocorre falta de agilidade na celebração de convênios, o que acaba gerando atraso nos repasses de recursos. 4 - Percebe-se falta de vontade política para pontualidade no

	<p>repassa de recursos de órgãos públicos.</p> <p>5 - Os recursos oriundos dos contribuintes, simpatizantes e associados ficam em valores fixos, deixando de ser corrigidos pela inflação.</p>
APAE - II	<p>1 - Dependência de 'verbas carimbadas', que devem ser repassadas em determinada data, sob risco de comprometer os cumprimento das obrigações financeiras da APAE.</p> <p>2 - Entrave burocrático para liberação de verbas oriundas de órgãos públicos.</p> <p>3 - Ocorrência de 'recursos engessados', vinculados à despesas determinadas, sem flexibilidades para serem direcionados a outra rubrica de despesa emergencial.</p>
APAE - III	<p>1 - Dependência de 'verbas carimbadas', que devem ser repassadas em determinada data, sob risco de comprometer os cumprimento das obrigações financeiras da APAE.</p> <p>2 - Entrave burocrático para liberação de verbas oriundas de órgãos públicos.</p> <p>3 - Falta de expertise necessária para elaboração de projeto.</p> <p>4 - Falta de quadros especializados na captação de recursos.</p>

Quadro 04 – **Principais dificuldades para arrecadar recursos financeiros** (elaborado pelo autor)

Ao analisar as principais dificuldades para mobilizar recursos, as três instituições estudadas descrevem a burocracia como um problema central. O entrave burocrático se verifica em três dimensões: a) extensa exigência de documentação para celebração de convênios e projetos; b) morosidade no repasse de recursos já estipulados; c) recursos engessados, quando convênios e projetos são liberados já com destino certo, muitas vezes sobrando material de expediente e faltando recursos para reforma de uma sala, por exemplo. As entidades do interior APAE I e III são limitadas para acessar fontes de recursos, pois por não terem uma gestão preparada para mobilizar recursos, necessitam frequentemente de iniciativa e criatividade a fim de aprimorar as estratégias.

<b>Organizações Filantrópicas</b>	<b>Importância do governo na manutenção das organizações filantrópicas</b>
APAE - I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamental para cobrir os custos fixos da entidade</li> <li>- precariedade no suporte governamental dado à APAE</li> <li>- Apreensão quando aos desdobramentos das iniciativas governamentais de alocar alunos especiais em escolas regulares. O Ministério da Educação custeia a folha de pagamento dos professores.</li> <li>- O Ministério da Saúde cobre a folha de pagamento dos funcionários da clínica</li> </ul>

APAE - II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamental para cobrir os custos fixos da entidade</li> <li>- Devido ao escopo da entidade a participação do governo é essencial para a manutenção da organização</li> <li>- O Ministério da Educação custeia a folha de pagamento dos professores.</li> <li>- O Ministério da Saúde cobre a folha de pagamento dos funcionários da clínica.</li> </ul>
APAE -III	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A participação do poder publico é essencial para manter a estrutura da entidade, embora haja muito burocracia.</li> <li>O Ministério da Educação custeia a folha de pagamento dos professores.</li> <li>- O Ministério da Saúde cobre a folha de pagamento dos funcionários da clínica</li> </ul>

Quadro 05 –**Importância do Governo na manutenção das APAES**(elaborado pelo autor)

A participação do governo é descrita pelas três instituições como essencial, apesar da APAE de I e III afirmarem ser “precária e burocrática”. A APAE da cidade II relata que a burocracia também prejudica a agilidade, mas não a descreve como precária, pois coloca que recursos ficam parados por falta de entidades que ficam de posse da documentação necessária para a liberação. Vale frisar que as entidades se mostram de certa forma dependentes do repasse de verbas do poder público, mediante celebração de convênios e mesmo com o suporte integral de parte de sua folha de pagamento. Contudo, o serviço realizado pela APAE é de natureza específica, pois atua junto a um público que necessita de ação direta para seu desenvolvimento pessoal e social, sendo, portanto plausível a atuação do Estado na manutenção das APAEs via repasse direto e indireto de recursos.

## 5 CONCLUSÃO

A partir dos dados apresentados foi possível compreender que gerenciar uma entidade filantrópica, apesar de gratificante, é uma tarefa complexa, com certo grau de dificuldade e empecilhos. Isso pode ser justificado devido ao fato de seus dirigentes terem o desafio contínuo de captar recursos para atingir a missão da entidade. Sendo assim, a captação de recursos é uma tarefa essencial que deve, assim, como qualquer organização do primeiro e segundo setor, fundamentar-se em uma boa administração.

O objetivo geral dessa pesquisa foi de identificar as diversas estratégias para a mobilização de recursos. Houve discordância entre a literatura no que se refere ao fator da captação de recursos. Segundo autores citados, a principal fonte mantenedora das entidades é a oriunda de recursos próprios, de eventos organizados e da venda de produtos, enquanto que as instituições pesquisadas neste trabalho dizem que a principal fonte é a plena parceria com órgãos governamentais, já que os custos destas entidades são altos e contínuos, e para manter toda a estrutura das APAES não seria possível apenas com verbas “incertas” - vendas, eventos, simpatizantes, patrocinadores - apesar de servirem para complementação e a manutenção de suas atividades, uma vez que as verbas recebidas do governo já entram destinadas a uma atividade.

A literatura em geral aponta que a má gestão é a principal causa dos problemas enfrentados por essas organizações, seguida pela concorrência por recursos, falta de transparência e burocracia. Ao comparar essas afirmações com a realidade das instituições APAES estudadas, foi notado que a gestão é o fator principal para se manterem sustentáveis e mobilizarem recursos. Sobre a concorrência, não preocupa as instituições abordadas, pois elas são providas de recursos, embora estes congelados a espera de bons projetos. Transparência e burocracia podem ser descritos, assim como argumentam diversos autores, como segundo problema para captar recursos, já que este fator está intrinsecamente ligado a gestão, de forma que para conseguir a liberação de projetos e convênios as organizações devem estar preparadas profissionalmente para superar os desafios da burocracia e transparência, e realizar projetos aptos a receberem recursos.

Quando comparadas as entidades pesquisadas é possível perceber que as entidades das cidades I e III sofrem mais com a limitação de recursos ocasionada pela deficiência no gerenciamento. Ambas têm dificuldade para aprovação de projetos, ao passo que a APAE da cidade III consegue responder sua missão de forma integral, sem comprometer a sustentabilidade financeira da instituição, fato pelo qual nota-se a necessidade crucial de uma equipe qualificada e preparada frente à captação de recursos, e com respectivo treinamento contínuo aos diversos setores da entidade.

Pode-se assim perceber, como descrevem Falconer (1999) e Pacifico (2011), que a principal dificuldade está relacionada a deficiência no gerenciamento dessas organizações e o aprimoramento na gestão é uma porta para atingir melhores resultados.

Conclui-se que a sobrevivência dessas organizações depende primordialmente da gestão composta por profissionais que tenham, além de iniciativa e criatividade, competência e qualificação a fim de proporcionar às entidades um trabalho pleno e efetivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES JR, Maiso Dias. **Sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos, Evidências e Experiências no Terceiro Setor: Um Novo Paradigma de Gestão no Empreendedorismo Social**. Fortaleza, 2010.

ANDRADE, Miriam. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Florianópolis. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina 2002.

APAE/BR, Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais do Brasil. Disponível em <<http://www.apaebrasil.org.br/artigo.phtml?a=46>>. Acesso 08 de set. De 2013.

APAE, Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais. **FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DE PAIS E AMIGOS DE EXCEPCIONAIS**

SDS - Ed. Venâncio IV - Cobertura –

APAE/CG, Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais de Campo Grande. Disponível em <<http://www.apaecg.org.br/site/Conteudo.aspx?id=22>> . Acesso 03 de set. 2013.

APAE/DDOS, Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais de Dourados, 2013. Disponível em: <<http://www.dourados.apaebrasil.org.br/artigo.phtml/22932>> Acesso 08 de set. de 2013.

APAE/TL, Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais de Três Lagoas, 2008. Disponível em: <<http://treslagoas.apaebrasil.org.br/artigo.phtml?a=16905>>. Acesso 08 de set. 2013

APAE/MS, Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais do Mato Grosso do Sul, sd. Disponível em: <<http://www.apaems.org.br/noticia.phtml/43458>>. Acesso 09 de set. 2013.

ARAÚJO, E. Tavares; MELO, Vanessa P.; SCHOMMER, Paula Chies. **O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das organizações da sociedade civil**. Disponível: [http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/e\\_gilson.pdf](http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/e_gilson.pdf), em 13 agosto 2013.

AZAREDO, Beatriz. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. AS/GESET relato setorial N° 3 Julho/2001. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf) .

AZEREDO, Tânia Cristina, et. al. **Recursos Públicos recebidos por organizações do terceiro setor no município de Feira de Santana** : Um estudo das prestações de contas aos agentes governamentais. Universidade Estadual de Feira de Santana. Bahia, s.d.

BAZOLI, Thiago Nunes. **Descentralização estatal: o terceiro setor como executor das atividades fundamentais do Estado – saúde, educação e assistência social**. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – UNIFAE Centro Universitário, Curitiba, 2007.

BEGHIN, N. **A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito**. São Paulo: Cortez, 2005.

BORBA, Patrícia Leme; LOPES, Roseli Esquerdo. **Organizações não governamentais, jovens pobres e educadores sociais nas cidades**. São Paulo: Rev. Cient., 2010.

BRASIL. Lei n. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. **Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9608.htm)>. Acesso em: 20 out. 2007.

BRASIL, Lei n. 12.101, de 27 de novembro de 2009. **Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social**  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2013

BRASIL. Lei n. 10406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil brasileiro. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

CAMARGO, Mariângela Franco de. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos**. São Paulo: Senac, 2000.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar**. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 163-185.

DAROS, Thuinie Medeiros Vilela. PALUDO, Karina Inês. **A institucionalização da infância a partir dos aspectos históricos, políticos e pedagógicos**. IV ANPED SUL, Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. 2012.

DEMO, P. **Saber pensar**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001

COSTA, Ana Maria Aranha Magalhães; SILVA, Kátia Silveira; BONAN, Cláudia. **Organizações Não Governamentais na área da Saúde da Criança – revisão da literatura**. Rio de Janeiro RJ. Instituto Fernandes Figueira, Fundação Oswaldo Cruz, 2011.

ECOPLAM - Escritório de Concursos Públicos e Assessoria Municipal. Terceiro Setor. Disponível em: <http://www.ecoplan.org.br/port/ts2.html> Acesso em: 24 jul. 2013.

ESTRÁZULA, Alda Moreira. fundadora da Apae São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.apaebrasil.org.br/arquivo.phtml?a=12468>>. Acesso em: 09 de set. 2013.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo. Centro de estudo em Administração, Universidade de São Paulo. 1999

FALCONER, Andres Pablo; VILELA, Roberto. **Recursos Privados para Fins Públicos: As Grantmakers Brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

FASCINA, Linus Pauling. **Filantropia como estratégia em cinco organizações hospitalares privadas no município de São Paulo**. 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

GETS: **Grupo de estudos do terceiro setor**. São Paulo: Graphbox Caran, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HECKERT, Cristiano Roch; SILVA, Márcia Terra. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. São Paulo: Produção, 2008.

HOUAIS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Melo. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 3 edição. Rio de Janeiro: Editora: Objetiva, 2008.

INACIO, Adrielle Andréia. **Assessoria de Comunicação no Terceiro Setor: Análise da Pastoral da Criança**. V Conferência Brasileira de Mídia Cidadã, 2009. Guarapuava. 2009.

JUNIOR, Giovanni Salera 2008. Disponível em <http://www.recantodasletras.com.br/ensaios/948593>>. Acesso 08 de set. 2013.

KANITZ, Stephen. **O que é terceiro setor** – 2000. Disponível em <[http://www.filantropia.com.br/o\\_que\\_e\\_3\\_setor.htm](http://www.filantropia.com.br/o_que_e_3_setor.htm)>. Acesso em 31 de jul. 2013.

KLEIN, Debora Rebula; SOUZA, Simone; GOMES, Eduarda De Biase Ferrari; MACHADO, Marcelo Tedoldi. **Alianças Estratégicas Como Forma de Obter**

**Vantagem Competitiva: Um Estudo Teórico Sobre o Tema**. IX Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. 2012

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Captação de Recursos: Uma opção eticamente adequada**. Edipucrs. Porto Alegre, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAMBDA, Maxwell. **Terceiro setor: uma breve abordagem** – PUC - Rio – Certificado Digital N 0821834/CA [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/18272/18272\\_3.PDF](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/18272/18272_3.PDF)

LANDIM, L.; CARVALHO, L. A. **Projeto transparência e prestação de contas da sociedade civil na América Latina — CASO: BRASIL**. Uruguai: Instituto de Comunicação e Desenvolvimento (ICD), 2007.

LANDIM, Leilah. **O momento de pensar na desconstrução do nome ONG**. In: Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS.Revista do Terceiro Setor -RETS. Disponível em:



<<http://notitia.rits.org.br/pub/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeSecao?codigoDaSecao=3&dataDoJornal=1011364719000>> Acesso em: 18 jan 2002.

LANDIN, Leilah; BERES, Neide. **As Organizações sem fins lucrativos no Brasil:** ocupações, despesas e recursos. São Paulo: Nau, 1999.

LAURIS, José R. P. **Calculo da amostra.** Bauru-sp. 2º Reunião de pesquisa científica em Saúde Bucal Coletiva, 2009.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Crepúsculo do Dever.** A Ética Indolor dos novos Tempo Democráticos. Lisboa. Dom Quixote, 1994.

MADEIRA, Felícia Reicher; BIANCARDI, Miriam Ribeiro. **O desafio das estatísticas do terceiro setor.** São Paulo: São Paulo em perspectiva, 2003.

MARAFON, Danielle. **Educação infantil no Brasil: histórico entre as ideias e as políticas publica para a infância.** PUC – PR/FATEB, s.d.

MESTRINER, M. L. **O estado entre a filantropia e a assistência social.** São Paulo, Cortez, 2001.

McCARTHY, KatchD. et al. **Planejamento circunstancial:** economia social terceiro setor. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158,1990/1991.

MARCOVITCH, Jacques et al. **Desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELO, Herbart dos Santos; LEITÃO, Leonardo Costa. **Captação de Recursos:** coletânea de instituições nacionais e internacionais com linhas de financiamento para elaboração de projetos. Fortaleza/SEBRAE/CE, 2007.

MENDES, Patrícia Lucietto. **O papel do administrador no terceiro setor.** UNIASELVI, 2013.

MONTAÑO, Carlos, **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** 2 edição. São Paulo. Cortez Editora. 2003, p.15

MONTE, Cristiane. **A Amplitude de Papéis do Terceiro Setor.** T&C Amazônia, AnoV, Número 10, Fevereiro de 2007. Disponível em: < <https://portal.fucapi.br/> > Acessoem: 2 jun. 2008.

MURARO, Piero; Lima, José Edmilson de Souza. **Terceiro setor, qualidade éticae riqueza das organizações.** Rev. FAE, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88. 2003.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **Captação de Recursos para o terceiro setor** Aspectos Jurídicos. São Paulo. Comissão de Direito do Terceiro Setor, 2011.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos** (Terceiro Setor). Atlas: São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, Gustavo Justino. **Direito do Terceiro Setor**. Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 11-38, jan./jun. 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly, **Como fazer: projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Editora Bagaço, 2003. Disponível em: <http://dc384.4shared.com/doc/OmXQy7eY/preview.html>. Acesso em 18 ago de 2013.

OLIVEIRA, Paula Renata Pantoja. **Organizações do Terceiro Setor e Captação de Recursos**: Um estudo em ONGs de defesa de direitos diante dos novos modelos de cooperação. Universidade da Amazonas. Programa de Mestrado em Administração, Belém-PA. 2012

OLIVEIRA, Sidney Benedito. **Ação Social e Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo, Mestrado em Economia Política, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.

PACIFICO, Aurilene Lopes. **Captação de Recursos no Terceiro Setor: Um estudo de Multicaso das Entidades Filantrópicas No Estado do Ceará**. Fortaleza, 2011.

PEREIRA, Custódio, **Captação de recursos (fundraising) conhecendo melhor porque as pessoas contribuem** – São Paulo. Editora: Mackenzie, 2001

PEREIRA, T. D. O não governamental em questão: um estudo sobre o universo Abong. Rio de Janeiro: Fase, 2003.

PETRELLI, Cristina Melim. **Entidades Filantrópicas: Aspectos Conceituais, Legais e Contábeis nas Fundações Educacionais**. Membro da equipe de Filantropia da UNIVALI. Contadora. Mestranda em Administração pela UFSC.

PINTO, Thalita Bellieny. **Terceiro Setor e Serviço Social**: Questões para o debate – Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Serviço Social da Universidade Federal do Rio - Rio de Janeiro, 2008.

PNE – Plano Nacional de Educação, 2013. Disponível em: <http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/08/15/apae-pede-que-entidade-nao-seja-enfraquecida-com-novo-plano-nacional-de-educacao>. Acesso 09 de set. 2013.

PROCACCI, G. **Gouverner lamisére: la question sociale em France** – 1789/1848. Paris, Seuil, 1993.

RAUPP, Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia a pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REBRATES - Rede Brasileira do Terceiro Setor. Disponível em: <http://www.terceirosetor.org.br/suaong/index.cfm?page=3>. Acesso em: 08 de ago. 2013.

SALOMON, Lester. **A emergência do terceiro setor** – uma revolução associativa global. São Paulo: Revista de Administração v.33,n.1, p.5-11, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Wanessa Eliana de Medeiros. **Que Concepção de Direitos Orienta a Criação de Entidades de Assistência Social em Natal/RN?**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 2013.

SALOMON, Lester; FERNANDES, Rubens César, **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: RelmeDumará. 1994, p.19

SALOMON, Lester; ANHEIER, Humbert. **Defining the nonprofit sector**. John Hopkins University Press, 1997.

SANTOS, Luis Miguel Luzio et al. **O perfil do terceiro setor na cidade de Londrina: mapeando as organizações do terceiro setor**. Campo Grande: Interações 2012.

SANTOS, Boaventura de Souza, AVRITZER, Leonardo. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira; 2002

SISGRAN, Sistema Municipal de Indicadores Georreferenciados para o Planejamento e a Gestão de Campo Grande/MS. Disponível em: <http://www.capital.ms.gov.br/SISGRAN/#/downloads>. acesso em: 18 ago 2013.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra, **Gestão, Legislação e Fontes de Recursos no Terceiro Setor Brasileiro: Uma Perspectiva Histórica**. XXXIII Encontro ENANPAD – São Paulo, 2010.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho et al. **Captação de recursos para a gestão do terceiro setor: um grande desafio**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho et al. **Organizações do terceiro setor: Desafio na captação de recursos para sua gestão**. Faculdade INPG – Campinas, s.d.

SILVA, Maria Alice Siqueira Mendes. **Sobre a Análise do Discurso**. FATEC, Ourinhos, SP. Revista de Psicologia da UNESP, 2005.

SILVEIRA, Roberta Cecília **O Trabalho Social Desenvolvido pelo Instituto Guga Kuerten: Garantia da Cidadania?**. Florianópolis. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

TENÓRIO, Fernando G. et al. **Gestão comunitária: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: FVG, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12 edição. São Paulo. Editora Atlas. 2010

VERMA, Richard. **Operations management in not-for-profit, public and government services**: Charting a new research frontier. Journal of Operations Management, 2005.

YIN, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

YOFFE, Daniel. **Captação de Recurso no Campo Social**. In: VOLTOLINE, Ricardo. (Org) Terceiro Setor: planejamento e Gestão. São Paulo. Senac, 2004.

## **APÊNDICE**

### **CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E ROTEIRO DE ENTREVISTAS DAS ENTIDADES ESTUDADAS.**

#### **Importância da entrevista**

Essa entrevista, a partir de um questionário semi-estruturado, tem como objetivo identificar que ações essas entidades desenvolvem para captar seus recursos financeiros e ainda de onde eles provem. Também pretende identificar as principais dificuldades para mobilizar recursos. Tendo esses dados relevância para a pesquisa do trabalho de campo da Aluna da Anna Lú Teodoro Bernardes da Universidade Federal da Grande Dourados, além de proporcionar ao campo acadêmico e as entidades de sociedade civil uma nova visão quanto as estratégias para captar recursos de forma que traga um melhor retorno quanto a eficiência para se captar recursos e sua importância na missão dessas entidades.

#### **Importância do terceiro setor na sociedade**

O terceiro setor busca proteger as esferas da sociedade que carecem dos pilares fundamentais para o bom desenvolvimento e crescimento do ser humano. Basicamente ele luta para combater crescimento da miséria, da concentração de renda, das diferenças sociais, da baixa remuneração, do desemprego, da fome, da desnutrição, da marginalidade, da violência, da mortalidade infantil (SANTOS, 2012). É comum as instituições do terceiro setor prestar serviços sociais a sociedade, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis, ou seja, suprir as ações ineficientes do Estado perante a sociedade (SALAMON 1997).

Assim sendo, o terceiro setor nutre a esfera social, de modo que as ações sejam revertidos em benefícios para uma comunidade a fim de garantir aos cidadãos: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, ambientalismo, desenvolvimento e

defesa dos direitos, religião e associações profissionais, entre outras aspectos básicos da qualidade de vida (ANDRADE, 2002).

Atualmente há mais de duas mil APAES espalhadas em todo território nacional, promovendo ação social para cerca de 250.000 pessoas com necessidades especiais. Na sua área de atuação, as APAES são o maior movimento do Brasil e do mundo (APAE/BR, 2013). Segundo dados da APAE/MS (2012), no Estado do Mato Grosso do Sul há 62 APAEs que atende cerca de 5000 pessoas. Sua expansão e necessidade pode ser percebida através dos dados ainda da APAE/CG (2011), que mostram que no ano de 1985 a entidade atendia 145 alunos, enquanto no momento dessa pesquisa, a APAE/Campo Grande já conta com um número aproximado de 111.850 atendimentos mensais nas áreas da educação, serviço social, saúde, ou seja, distribuídos em quatro unidades.

### **A necessidade de captação de recursos para a sobrevivência das entidades filantrópicas.**

As entidades não governamentais apesar de não visarem lucro, necessitam de recursos para que possa se manter sustentável como qualquer organização do primeiro e segundo setor, ou seja, exercer sua missão. Como descreve Kother (2007) a mobilização de recursos vinculada ao terceiro setor pode ser descrita como atividade meio, ou fundamental, para realizar a atividade fim, a missão pela qual foi fundada.

### **Benéfico da Pesquisa estudo**

O estudo será desenvolvido com a intenção de informar o campo acadêmico e a sociedade Campo-grandense, Douradense, Três-Lagoense e região a importância da filantropia para o crescimento econômico e desenvolvimento social, de fato a explicar a valor de contribuir e apoiar o seu trabalho, como diz Souza (2005) citado por Tibães (2012, p.3) “[...] uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia - liberdade, igualdade,

diversidade, participação e solidariedade. As ONGs são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham.”

Muitos estudos buscam identificar as estratégias de mobilização de recursos financeiros predominante nas organizações, dentre elas as organizações não governamentais, o que torna a motivação para este estudo mais elevada, além de também não constata estudo sobre o tema na cidade I, II e III do MS.

### **Importância da pesquisa estudo**

A importância desse estudo está voltada em conhecer a realidade da captação de recursos financeiros dentro organização não governamentais das entidades APAES I, II e III de forma a explorar esta área do conhecimento na região do Mato Grosso do Sul, tendo em vista, que existe uma carência de estudo na região, contudo aos relacionados a importância da filantropia e conseqüentemente sua fragilidade para mobilizar recursos, sendo assim, a importância do estudo pode ser melhor esclarecida por Pereira (2001, p.23) “[...] investindo mais na comunidade para gastar menos com a segurança”.

Neste contexto este estudo trará as seguintes contribuições:

- 6) Permitirá investigar as realidades organizacionais no terceiro setor.
- 7) Trará respostas para os problemas formulados a respeito das realidades e estratégias de administração de recursos financeiros nas entidades filantrópicas.
- 8) Permitirá registrar e compartilhar com a comunidade acadêmica e também com as organizações sem fins lucrativos a realidade das entidades filantrópicas em um estudos descritivos e de campo a respeito das estratégias de mobilização de recursos financeiros predominante nas organizações não governamentais nas maiores cidades do Mato Grosso do Sul, de forma, permitir a comparação das práticas e estratégias desta exercício de gestão com outras regiões e organizações.
- 9) Produzirá um trabalho relevante para o debate na universidade e no terceiro setor.
- 10) Traduzirá os dados e resultados da pesquisa em elementos e suporte para a tomada de decisões, reflexões e definição de estratégias para as organizações investigadas.

Assim nesse estudo se faz necessários e procurará responder os seguintes pressupostos de pesquisa:

- 1- Quais são as estratégias atuais para captação de recursos da APAE?
- 2- Como o senhor(a) avalia a estratégia atualmente aplicada para captação de recursos pela APAE ?
- 3- Quais são as ações desenvolvidas pela APAE para aprimorar ou inovar as estratégias da captação de recursos?
- 4- A APAE realiza alguma atividade de mobilização ou atração de novos parceiros?
- 5- Quais as principais dificuldades que a Sr(a) percebe que a APAE tem encontrado para adquirir novos recursos e manter suas fontes?
- 6- Há instrumentos de medição do desempenho da administração de Recursos Financeiros?
- 7- Como o Sr(a) avalia a gestão como um todo da APAE? E quanto ao projeto de viabilização de recursos?
- 8- Como a Sr(a) avalia a participação do poder público para a manutenção das APAE?
- 9 – E o que pode ser feito para se manter ativa se a PEC (a chamada Meta 4 do Governo Federal que prevê que os alunos com necessidades especiais passem a estudar em escolas tradicionais) for aprovada, ou o que pode ser feito para que isso não aconteça?
- 10- Como a Sr(a) vê o futuro das APAES diante das mudanças e transformações que vem passando as instituições filantrópicas no Brasil?
- 11- Falconer (1999) descreve que a principal dificuldade para se arrecadar recursos é a deficiência no gerenciamento dessas organizações, sendo considerado um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão, através da Administração é um caminho para garantir melhores resultados. Pacifico (2011), complementando, descrevendo que a segunda principal causa da dificuldade de mobilizar recursos é a falta de transparência,



uma vez que os projetos elaborados não contem todas as informações necessárias, e a terceira está relacionada com a “concorrência” sendo que a uma grande demanda por recursos e um pouca oferta de recursos disponibilizados. Analisando o caso das APAES, especificamente dessa cidade, o que o senhor(a) tem a dizer ou a complementar sobre o que dizem esses autores?

## ANEXO A

## ANEXO A – ENTIDADES APAES DO ESTUDADO DO MATO GROSSO DO SUL

## APAE MS

1	Água Clara	11	Batayporã	21	Corumbá	31	Iguatemi	41	Nova Andradina	51	Sete Quedas
2	Alcinópolis	12	Bela Vista	22	Costa Rica	32	Inocência	42	Novo Horizonte do Sul	52	Sídirolândia
3	Amambai	13	Bodoquena	23	Coxim	33	Itaporã	43	Paranaíba	53	Sonora
4	Anastácio	14	Brasilândia	24	Deodópolis	34	Ivinhema	44	Pedro Gomes	54	Taquarussu
5	Anaurilândia	15	Caarapó	25	Dois Irmãos do Buriti	35	Laguna Carapã	45	Ponta Porã	55	*Três Lagoas
6	Angélica	16	Camapuã	26	*Dourados	36	Maracaju	46	Porto Murtinho		
7	Antonio João	17	*Campo Grande	27	Eldorado	37	Miranda	47	Rio Brilhante		
8	Aparecida do Taboado	18	Cassilândia	28	Fátima do Sul	38	Mundo Novo	48	Rio Negro		
9	Bandeirantes	19	Chapadão do Sul	29	Glória de Dourados	39	Navirai	49	Rio Verde do Mato		
10	Bataguassu	20	Coronel Sapucaia	30	Guia Lopes da Laguna	40	Nova Alvorada do Sul	50	São Gabriel do Oeste		

**ANEXO B**

**ANEXO B -IMAGEM DA ENTIDADE APAE I – MS**



ANEXO C

ANEXO C –IMAGEM DA ENTIDADE APAE II - MS





**ANEXO D**

**ANEXO D – IMAGEM DA ENTIDADE APAE III – MS**

