

EMPREENDEDORISMO NAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DAS APAEs DE CAMPO GRANDE, DOURADOS E TRÊS LAGOAS – MS¹

Caio Luis Chiariello²

Anna Lu Teodoro Bernardes³

RESUMO

O presente artigo objetiva apresentar as atividades desenvolvidas pelas entidades filantrópicas APAE, de forma a entender como acontece a 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 contou com pesquisa empírica junto à Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) das cidades de Campo Grande, Dourados e Três Lagoas do estado de Mato Grosso do Sul.

Palavras-chave: Terceiro Setor; APAE; Capitação 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 Campo Grande, Dourados and Três Lagoas in Mato Grosso do Sul state.

Keywords: Third Sector; APAE; Capitation and Financial Resources.

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 sequencias 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).

¹ Recebido em 30/01/2017

² Universidade Federal da Grande Dourados. caiochiariello@ufgd.edu.br.

³ Universidade Federal da Grande Dourados. mudomundo@hotmail.com.

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 detêm 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.

Dentre as instituições do terceiro setor no Brasil, têm destaque em âmbito nacional as Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAEs. Atualmente há mais de duas mil APAES distribuídas 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 5.000 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 de organizações como as APAEs 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 serem perenes, precisam captar e fazer gestão de seus recursos. As formas de captação de recursos atualmente são diversas, como: fundos públicos, iniciativas privadas, vendas ou prestação de serviços, eventos, empresas filantrópicas, instituições estrangeiras, simpatizantes em geral (FALCONER; VILELA, 2001).

Quanto aos avanços da gestão e captação de recursos, apesar de seus desafios ligados à mobilização de recursos, o terceiro setor como um todo tem contribuído para o crescimento social e econômico do País, nas dimensões regionais e micro-regionais (ANDRADE 2002). Como observam Araújo, Melo e Schommer (2013), 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? Estas organizações adotam mecanismos de gestão de captação de recursos? Quais as principais fontes de captação de recursos destas organizações?

Frente a estes questionamentos, que são as questões-problema que norteiam nossa investigação, o presente artigo busca 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, buscando identificar quais as melhores estratégias que podem ser adotadas nas APAES das cidades de Campo Grande, Dourados e Três Lagoas MS.

A importância desse estudo está voltada para a observação da realidade na captação de recursos financeiros dentro das APAE nas cidades de Campo Grande, Dourados e Três lagoas, 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”.

Foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de multi-casos, como uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora intimamente uma atividade, um programa, um ou mais indivíduos ou um evento.

Buscou-se analisar, ao longo do ano de 2015, as estratégias de captação de recursos das APAEs das cidades de Campo Grande, Dourados e Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul, em razão da carência de estudos encontrados sobre organizações sem fins lucrativos, por serem também, Campo Grande, Dourados e Três Lagoas, as três maiores cidades do estado do Mato Grosso do Sul e localizadas em regiões diferentes.

A primeira Instituição selecionada foi a APAE/Dourados inscrita no CNPJ 03.368.578/0001-93, com sede na Rua: General Osório n 3625, JD Tropical, CEP 79824-060. Em entrevista realizada com a Sra. Elizabeth Wirgues de Souza, 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 de Campo Grande, inscrita no CNPJ 03.025.707/0001-40 com sede na Rua: Av. Joana Darc nº 1450 – Universitário, CEP 79070-901. Fundada em 1967 com o objetivo de amparar a criança e o idoso com necessidades especiais, 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. Atualmente a entidade é gerida pela sra. Zuleide Serra Azevedo.

A terceira entidade filantrópica selecionada foi a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE de Três Lagoas, inscrita no CNPJ 03.689.866/0001-40, com sede na Rua: Generoso Siqueira n 798- Centro, CEP 79602-000. A partir da entrevista feita com seu atual gestor Adão José Alves obteve-

se que a APAE de Três Lagoas 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 socioeducativo como alimentação, saúde, lazer e transporte.

FUNDAMENTOS, ORIGENS E FINALIDADES DAS ASSOCIAÇÕES DE PAES 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 do 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 (SALERA 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 APAE's espalhadas em todo território nacional, promovendo ação social para cerca de 250.000 pessoas com necessidades especiais. Na sua área de atuação, as APAE's 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 5.000 pessoas. 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.

Controle de captação de recursos nas organizações do terceiro setor

A complexidade para captação de recursos é uma das maiores fragilidades para a continuidade de qualquer organização, isso não é diferente para as pertencentes ao 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 que 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 série 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.

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 às 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.

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 sinópticos 01, contendo informações acerca das Estratégias para mobilizar recursos pelas APAEs estudadas; o quadro 02, com as principais fontes de seus recursos financeiros; o quadro 03 contendo as principais dificuldades encontradas pelas APAEs para mobilização de recursos e por fim o quadro 04 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 sinópticos 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.

Organizações Filantrópicas	Estratégias para mobilizar recursos
APAE – Dourados	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 - Campo Grande	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 onde o melhor projeto recebe verba para custear suas necessidades. 3 - Manutenção de uma equipe permanente que trabalha exclusivamente na licitação de projetos, convênios e parcerias. 4 - Associados e demais membros da sociedade que simpatizam com a entidade e sua causa. 5 - Marketing, com elaboração de propaganda em veículos da mídia divulgando o trabalho desenvolvido. 6 - Contato com possíveis patrocinadores de ações pontuais que envolvem divulgação do patrocinador.
APAE - Três Lagoas	1 - Convenio com o Ministério da Educação para o pagamento e treinamento de professores. 2 - Convenio com o Ministério da Saúde para o pagamento dos funcionários da clínica. 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.

Quadro 01 – Estratégias para mobilizar recursos (elaborado pelos autores)

Observou-se pela análise do quadro 01 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, financiam alguns custos fixos das entidades tais como pagamento e treinamento dos funcionários. No entanto, somente a APAE de Campo Grande 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 de Três Lagoas e Dourados 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 de Dourados e Três Lagoas buscam participar de convênios e projetos de forma esporádica, mas faltam ações permanentes direcionadas para a captação de recursos.

Organizações Filantrópicas	Principais fontes de recursos financeiros
APAE – Dourados	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 - Campo Grande	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/ Três Lagoas	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 02 – **Principais fontes de recursos financeiros** (elaborado pelos autores)

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 de Campo Grande e Dourados obtêm verbas adquiridas por projetos, já a de Três Lagoas 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 de Três de Lagoas, 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/Três Lagos 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.

Organizações Filantrópicas	Principais dificuldades para mobilizar recursos financeiros
APAE – Dourados	1 - Dependência de ‘verbas carimbadas’, que devem ser repassadas em determinada data, sob risco de comprometer os cumprimento das obrigações financeiras da APAE. 2 - Ocorrência de ‘recursos engessados’, vinculados às 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 repasse de recursos de órgãos públicos. 5 - Os recursos oriundos dos contribuintes, simpatizantes e associados ficam em valores fixos, deixando de ser corrigidos pela inflação.
APAE - Campo Grande	1 - Dependência de ‘verbas carimbadas’, que devem ser repassadas em determinada data, sob risco de comprometer os cumprimento das obrigações financeiras da APAE. 2 - Entrave burocrático para liberação de verbas oriundas de órgãos públicos. 3 - Ocorrência de ‘recursos engessados’, vinculados às despesas determinadas, sem flexibilidades para serem direcionados a outra rubrica de despesa emergencial.
APAE - Três Lagoas	1 - Dependência de ‘verbas carimbadas’, que devem ser repassadas em determinada data, sob risco de comprometer os cumprimento das obrigações financeiras da APAE. 2 - Entrave burocrático para liberação de verbas oriundas de órgãos públicos. 3 - Falta de expertise necessária para elaboração de projeto. 4 - Falta de quadros especializados na captação de recursos.

Quadro 03 – Principais dificuldades para arrecadar recursos financeiros

(elaborado pelos autores)

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 Dourados e Três Lagoas 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.

Organizações Filantrópicas	Importância do governo na manutenção das organizações filantrópicas
APAE - Dourados	1 - Fundamental para cobrir os custos fixos da entidade 2 - Precariedade no suporte governamental dado à APAE 3 - Apreensão quando aos desdobramentos das iniciativas governamentais de alocar alunos especiais em escolas regulares. 4 - O Ministério da Educação custeia a folha de pagamento dos professores. 5 - O Ministério da Saúde cobre a folha de pagamento dos funcionários da clínica
APAE - Campo Grande	1 - Fundamental para cobrir os custos fixos da entidade 2 - Devido ao escopo da entidade a participação do governo é essencial para a manutenção da organização 3 - O Ministério da Educação custeia a folha de pagamento dos professores. 4 - O Ministério da Saúde cobre a folha de pagamento dos funcionários da clínica.
APAE - Três Lagoas	1 - A participação do poder público é essencial para manter a estrutura da entidade, embora haja muito burocracia. 2 - O Ministério da Educação custeia a folha de pagamento dos professores. 3 - O Ministério da Saúde cobre a folha de pagamento dos funcionários da clínica

Quadro 04 – **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 Dourados e Três Lagoas afirmarem ser “precária e burocrática”. A APAE de Campo Grande 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.

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 setores, 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 mantedora das entidades é a oriunda de recursos próprios, de eventos organizados e da venda de produtos, enquanto que as instituições pesquisadas neste trabalho afirmam 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 contar 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 sejam ‘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 à 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 novas sofrem mais com a limitação de recursos ocasionada pela deficiência no gerenciamento, como foi notado na APAE de Três Lagoas e Dourados. Ambas têm dificuldade para aprovação de projetos, ao passo que a APAE de Campo Grande 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 à 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

ANDRADE, M. **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/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. T.; MELO, V. P.; SCHOMMER, P. C.. **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, em 13 agosto 2013.

AZEREDO, T. C., 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.

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>. Acesso em: 31 jul. 2013.

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

FALCONER, A. P.; VILELA, R.. **Recursos Privados para fins Públicos: As Grantmakers Brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

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

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T.. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. São Paulo: Produção, 2008.

KOTHER, M. C. M. de F.. **Captação de Recursos: Uma opção eticamente adequada**. Edipucrs. Porto Alegre, 2007.

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

MENDES, P. L.. **O papel do administrador no terceiro setor**. UNIASELVI, 2013.

MURARO, P.; LIMA, J. E. de S.. **Terceiro setor, qualidade ética e 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.

OLIVEIRA, P. R. P.. **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

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

PEREIRA, C., **Captação de recursos (fund raising) 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.

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

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

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