

Graduação Pós-Graduação

CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE DA APAE DE ARAPOTI-PR

Perla Quadros de Lara Soares

Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)

E-mail: perla_soares@yahoo.com.br

Mônica Aparecida Bortolotti,

Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro)

E-mail: monica_economia@yahoo.com.br

Almir Cléydison Joaquim da Silva

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

E-mail: almirjoaquim@gmail.com

Gabrielle Santangelo Leiner,

Faculdade de Telêmaco Borba (UNIFATEB)

E-mail: leiner.juridico@gmail.com

RESUMO

Este trabalho procura identificar o contexto e compreender o processo de obtenção de recursos utilizados para o funcionamento e a manutenção da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade de Arapoti - PR. Para tanto, analisa-se o processo de destinação e uso das verbas governamentais (municipal, estadual e federal) bem como o procedimento de captação de doações e de recursos não financeiros que dão suporte a algumas atividades. Enquanto aspectos metodológicos, este estudo de caso de natureza qualitativa utilizou-se de referencial bibliográfico e análise documental da associação. A coleta de dados consistiu em documentos resultantes do Regimento Escolar e do Plano Político Pedagógico da instituição, além de entrevista semiestruturada com o setor financeiro. Os principais resultados indicam para a existência de uma grande dependência em relação à atração de recursos financeiros para garantia do pleno funcionamento da instituição, bem como da manutenção dos serviços prestados à comunidade. Considerando o contexto de crescimento do terceiro setor nas últimas décadas, destaca-se a necessidade de ferramentas de gestão e planejamento, tanto para os processos de captação de recursos quanto para fortalecimento das estratégias desenvolvidas pela associação para otimização dos resultados.

Palavras-chave: Captação de recursos; APAE; Terceiro setor; OSCIP.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se observado um aumento das demandas sociais vinculadas a maior articulação de organizações da sociedade civil. A visibilidade e importância destas organizações no âmbito das políticas públicas devem-se também às limitações do Estado em atender todas as necessidades sociais com eficiência e eficácia. Tendo como objetivo e alvo de atuação o espaço público, o Terceiro Setor reúne importantes iniciativas com finalidades convergentes às do Estado (primeiro setor), diferindo pelo fato de que são iniciativas que partem da própria sociedade. Entretanto, não se equivale à iniciativa privada (segundo setor) por ter como objetivo o benefício social. É importante destacar que setores distintos agem, por vezes, reciprocamente e, em outras situações, observa-se uma sobreposição de suas atividades e políticas (TEODÓSIO, 2020).

O Terceiro Setor é composto por instituições que surgem com o objetivo de garantir boa qualidade de vida e cidadania, a defesa de valores e de direitos da sociedade como um todo. Algumas instituições do Terceiro Setor são chamadas de Organizações Não Governamentais (ONGs). Tratam-se de entidades sem fins lucrativos constituídas por ações de interesse público, voltadas a um determinado campo social, não atendido pelo setor público (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014). Em outros termos, estas organizações da sociedade civil não estão diretamente relacionadas ao Estado e, tão pouco, com os interesses lucrativos que permeiam o mercado.

Existem diferentes tipos de entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público, sendo financiadas pelo Estado ou pela iniciativa privada sem fins lucrativos. Nessa esfera destacam-se as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), previstas no ordenamento jurídico brasileiro. Elas facilitam as parcerias e convênios com governo e órgãos públicos, assim como possibilitam que as doações realizadas possam ser descontadas no imposto de renda (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Esse reconhecimento legal diferencia a OSCIP de uma ONG, já que essa última não existe no ordenamento jurídico brasileiro, sendo uma sigla genérica para identificar organizações do Terceiro Setor, sejam elas: associações, cooperativas, fundações, institutos, dentre outras. As OSCIPs cumprem exigências legais de prestação de contas de todo dinheiro público recebido do Estado.

Nesse sentido, é importante que os objetivos das organizações do Terceiro Setor sejam bem delimitados para que possam elaborar políticas de capacitação e gerenciamento

por meio do desenvolvimento e planejamento adequado de suas atividades. Isso envolve tanto o processo de captação de recursos e gestão da associação quanto recursos humanos e materiais, especialmente no que se refere à contratação de colaboradores e profissionalização de equipes a partir das necessidades identificadas.

Um dos desafios para estas instituições é a manutenção de suas atividades, uma vez que não visam o lucro e dependem da sua capacidade de atração de recursos de terceiros e dos recursos repassados pelo Estado em todas as suas esferas. A captação de recursos é a forma como as organizações da sociedade civil contam para investir nos projetos e na manutenção das atividades da associação. Tais recursos são essenciais para o funcionamento das organizações do Terceiro Setor, haja vista que a sua existência e viabilidade não podem depender somente de atividades voluntárias. É também preciso de recursos para garantir o pagamento de seus funcionários e manutenção de seus programas sociais (TOZZI, 2020).

O movimento da Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) surge a partir da necessidade de cobrir a ineficiência do Estado em prestar a devida assistência às pessoas com Deficiência Intelectual ou Deficiências Múltiplas. Para tanto, sua atuação tem como propósito de educar, prestar atendimento na área de saúde e na busca pela inclusão social (APAE BRASIL, 2019). A APAE, como uma entidade social, busca promover a atenção integral à pessoa com deficiência intelectual e múltipla, prestando serviços de educação, saúde e assistência social, assim como promover a defesa dos direitos das pessoas assistidas pela instituição.

É nesse contexto que se analisa o processo de obtenção de recursos utilizados para o funcionamento e a manutenção das atividades ofertadas pela APAE do município de Arapoti-PR. Para isso buscou-se identificar a destinação e uso das verbas governamentais (municipal, estadual e federal), assim como analisar a aplicação dos recursos advindos de doações e demais formas de captação de recursos para subsidiar as atividades desenvolvidas pela APAE de ARAPOTI - PR

Ações conjuntas entre organizações ou instituições sem fins lucrativos, governo e sociedade têm gerado resultados expressivos para a sociedade, principalmente para aqueles que necessitam de atendimentos específicos, como é o caso dos serviços oferecidos pela APAE às pessoas com deficiência, com intuito de gerar o bem-estar, a inclusão social, melhoria de vida, alfabetização e cuidados médicos e terapêuticos.

O comprometimento com estas atividades envolve um elevado custo para a disponibilidade e garantia dos serviços prestados por essa associação. Sendo assim, levanta-se

a seguinte **problemática de pesquisa**: qual a origem e o processo de captação de recursos utilizados para subsidiar as atividades da APAE de Arapoti - PR?

A APAE de Arapoti-PR, foco deste trabalho, é composta por pais, alunos e membros da comunidade que, para um bom funcionamento da associação, buscam parcerias no meio político e na iniciativa privada. A APAE desenvolve atividades de educação especial há aproximadamente 30 anos no município, por meio da Escola Rafael Ribeiro de Lara. Destaca-se que para sua criação, autorização e funcionamento, a escola atende às normas estabelecidas pelo Conselho Estadual de Educação do Paraná e da Secretaria de Estado da Educação (SEED). Nesse sentido, a associação mantém apoio técnico-pedagógico e financeiro de órgãos governamentais, sendo acompanhado e avaliado pela SEED.

A escola atende alunos com deficiência intelectual moderada, severa e profunda, associadas ou não a uma síndrome ou a uma deficiência física. Os alunos são oriundos da zona rural e urbana de Arapoti-PR, a maioria pertencente à uma classe socioeconômica menos favorecida e que através da associação consegue acompanhamento médico, social e pedagógico. Através dos serviços oferecidos pela associação, percebe-se uma evolução motora e/ou maior interação social dos discentes associados. Entretanto, alguns serviços se tornam precários dado a escassez dos recursos públicos repassados para a APAE de Arapoti. A maior parcela de alunos atendidos pelas especialidades ofertadas é oriunda de escolas públicas, ainda assim os recursos repassados não são suficientes para atender a demanda dos serviços prestados. Destaca-se também que uma parte do quadro de funcionários que atende à demanda dessa população é remunerada por instituições públicas das três esferas governamentais.

Nesse contexto, este trabalho tem como **objetivo geral** analisar o processo de captação de recursos financeiros utilizados para subsidiar o funcionamento e a manutenção da APAE da cidade de Arapoti-PR, com destaque para a identificação das principais fontes financeiras. Entre os **objetivos específicos**, buscou-se: i) apresentar os recursos humanos da instituição de acordo com a função, vínculo e origem da remuneração; ii) caracterizar a origem dos recursos obtidos pela APAE; e iii) descrever as atividades realizadas a partir dos recursos recebidos.

Por conseguinte, o assunto é de suma importância, especialmente por procurar identificar quais são as atividades ofertadas pela associação e analisar se os recursos financeiros tanto oriundos das esferas públicas quanto da captação de verbas e doações são suficientes para atender as demandas da população por esses serviços. Com isso, procura-se

também contribuir para a reflexão da temática, assim como na sistematização de estratégias de captação de recursos em organização do Terceiro Setor de interesse público, como a APAE.

Além destes aspectos introdutórios e metodológicos, o trabalho encontra-se estruturado em mais cinco seções. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, procurando-se destacar o papel do Estado na administração, assim como os principais conceitos e procedimentos adotados pela esfera pública para o repasse de verbas às instituições educacionais e de assistência social. Na terceira seção a discussão concentra-se em questões teóricas e técnicas a respeito do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, procurando-se caracterizar as Organizações da Sociedade Civil (OSC) e a estruturação e normatização das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que é o caso da APAE. Além disso, também se apresenta aspectos relacionados ao controle e captação de recursos para as OSC e uma breve contextualização do funcionamento das APAES. Na quarta seção, descreve-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. A apresentação da análise dos resultados ocorre na quinta seção, procurando ponderar os resultados alcançados durante o desenvolvimento da pesquisa com relação ao tema pesquisado. Por fim, a sexta seção apresenta as conclusões.

2. O PAPEL DO ESTADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Enquanto expressão de organização de um espaço e de um conjunto de culturas e valores de uma sociedade, o Estado deve assegurar que o interesse coletivo seja atendido, assim como os direitos conquistados e o bem-estar geral. Leva-se em consideração que o Estado é reflexo dos valores e padrões de um espaço social e, nesse sentido, a ética presente no Estado não é um produto isolado da sociedade. Mudanças nos valores de conduta do Estado devem vir atreladas às mudanças estruturais na sociedade, caminhando assim para um futuro mais equitativo.

O valor ético contemporâneo, que abre um espaço público de diálogo, está relacionado às questões de igualdade de direitos, liberdade, diversidade, participação e solidariedade. E, por se tratar de questões universais, cabe à sociedade dirigir o Estado para que este atenda o interesse do bem comum. Para Chiavenato (2008, p. 274), “[...] a ética é uma preocupação com o bom comportamento: é uma obrigação de considerar não apenas o bem-estar pessoal, mas o das outras pessoas”.

Quando se pensa na democratização do Estado, a discussão e priorização de políticas

recai sobre o interesse da coletividade em relação aos interesses individuais. A integração social abre, portanto, o campo de responsabilidade e iniciativas públicas a setores não estatais, o que exige uma maior participação dos cidadãos. Aqui os valores éticos se tornam ainda mais exigidos, uma vez que tanto o Estado quanto a sociedade devem se pautar pela equidade e pelos direitos dos cidadãos (AMORIN, 2000).

É imperioso criar disposição para a ponderação de valores e padrões de conduta. Entender a posição ocupada pela Sociedade/Estado e buscar os motivos que levam as responsabilidades para tal realidade. Em se tratando de ética, todos têm sua parcela de responsabilidade. Em um país como o Brasil, os valores e padrões de conduta referentes à esfera pública não traduzem as expectativas democráticas, traduzidas pela corrupção, pelo descompromisso, uso privado dos bens públicos. (AMORIN, 2000).

A falta de ética ou de uma conduta moral possuem raízes históricas, mas é preciso reconhecer tal fato e, como cidadãos, mobilizar toda a sociedade para lançar patamares para que uma nova ética seja instaurada, com valores orientados para relações entre Estado e sociedade que sejam pautados em equidade, justiça e liberdade. Entre todos os valores éticos norteadores das relações Estado/Sociedade se faz necessário fortalecer o *accountability*, ou seja, a responsabilização ou responsabilidade objetiva por um tipo de desempenho perante outra pessoa (CHIAVENATO, 2006).

Ao longo dos anos, o Estado tem buscado melhorar as ações públicas através de novas práticas de gestão, ampliando o nível de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. Tal passo encontra resistência da própria máquina pública, pouco propensa a dividir decisões, assim como dificuldades provenientes da fragilidade das organizações sociais (AMORIN, 2000).

A administração pública atua com foco na elevação do bem-estar de uma sociedade. Os serviços ofertados e as instituições vinculadas podem ser divididos em administração direta e indireta. A administração direta está relacionada aos órgãos integrados diretamente na estrutura administrativa nas três esferas de governo. Já a administração indireta executa atividades do governo de maneira descentralizada, como as desenvolvidas por autarquias, empresas públicas ou sociedades de economia mista (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2015).

A principal característica das organizações privadas é a busca constante pelo lucro e a produção de bens de consumo e serviços necessários à humanidade, como alimentos, roupas e moradia. Cabe ao terceiro setor ocupar o espaço deixado de lado pelo Estado na oferta de

serviços prestados à sociedade, especialmente em áreas como saúde, educação e lazer, sendo formado por organizações de iniciativa privada (BARRETO, 2017).

Independentemente do tipo de organização, é papel do administrador fazer com que as pessoas e/ou organizações atinjam seus objetivos e atendam as necessidades de seus clientes ou público-alvo, parceiros ou colaboradores. Compete ao administrador conhecer a conjuntura econômica e os diversos cenários em que se encontram cada uma dessas organizações, conduzindo de maneira integrada todos os setores e níveis hierárquicos de conhecimento, estabelecendo e alcançando objetivos e metas (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2015).

As constantes mudanças na sociedade contemporânea – com privatizações, globalização, desenvolvimento de novas tecnologias e transformações diárias em todos os processos gerenciais – tem demandando, cada vez mais, que o administrador atue de maneira eficaz e eficiente na resolução de problemas. Nesse processo, o administrador é um agente educador e orientador, modificando comportamentos e atitudes de pessoas, sendo também um agente cultural, pois com estilo cultural de administração modifica a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2006).

Feita essas considerações, fica evidente que o administrador precisa ter um preparo para interagir com as pessoas, principalmente aquelas que estão subordinadas a sua atuação. É preciso ser um líder, seja na figura do administrador ou do gerente, que incentive e motive sua equipe, buscando com isso os melhores resultados dentro do ambiente de trabalho. A empatia, conhecimento, inovação e o reconhecimento de que o administrador pode não ter conhecimento do processo como um todo e, por esse motivo, precisa de toda a colaboração da equipe. Ou seja, a cooperação de líderes e liderados, em busca de um objetivo comum, faz com que o administrador, em tempos de inovação, possa alcançar resultados positivos tanto economicamente quanto ao aspecto humano das decisões.

3 TERCEIRO SETOR: ASPECTOS TEÓRICOS E MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

O termo Terceiro Setor indica as entidades que se situam entre o Primeiro Setor (o Estado propriamente dito) e o Segundo Setor ou o setor empresarial, que buscam nas atividades de produção de bens e serviços o lucro. O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos em âmbito não-governamental ou descentralizado da

Administração Pública. Entre os seus objetivos sociais não elenca o lucro e tem como finalidade a prestação de serviços em áreas de interesse público e social.

As primeiras evidências de atividades ligadas ao terceiro setor no Brasil surgiram com a criação da Santa Casa de Misericórdia por Brás Cubas em 1543 e com caráter assistencialista (IRMANDADE DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA, 2012 *apud* OLIVEIRA; GODOI-DE-SOUZA, 2015). Com um aumento dos problemas sociais e do processo de industrialização e urbanização, novas entidades da sociedade civil passaram a atuar visando as questões públicas e sem fins lucrativos.

O termo Organização Não Governamental (ONG) compreende as entidades da sociedade civil (associações, fundações, institutos, dentre outras), sem finalidades lucrativas e que procuram desenvolver ações e políticas em áreas específicas. A esse respeito, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014, p. 7) indica que “[...] ONGs são entidades que não possuem fins lucrativos e realizam diversos tipos de ações solidárias para públicos específicos, como crianças, idosos, animais, meio ambiente”.

Há um entendimento social de que ONGs são entidades às quais as pessoas se vinculam por identificação pela causa promovida. Em geral, suas atividades estão direcionadas para lacunas e fragilidades de atuação do Estado em determinadas áreas. Ainda que estas iniciativas possam se complementar ou se sobrepor, o caráter “não governamental” é atribuído ao fato de tais organizações exercerem alguma função pública sem a necessidade de vinculação ao Estado (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Considerando uma política pública enquanto “whatever governments choose to do or not to do”, Dye (2013, p. 3) também destaca as situações de negligência e omissão de ação governamental. Na medida em que o Estado não prioriza alguns problemas de interesse da sociedade (ligadas principalmente às necessidades básicas da população, nas mais diversas áreas, como: saúde, educação, assistência social e habitação), percebe-se um movimento de articulação de ações no terceiro setor, onde a sociedade civil se organiza para suprir, da melhor forma possível, tais demandas. Dessa forma, Franca e Andrade (2015, p. 25) observam o terceiro setor sendo “composto por organizações de natureza ‘privada’ (sem a finalidade do lucro) dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do Governo (administração estatal)”.

A Lei Federal 9.637/1998 foi a primeira lei a determinar quais características determinam a classificação das pessoas jurídicas de direito privado como Organizações Sociais (OS). Tais organizações são “dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao

desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos previstos nesta lei”. A lei também especifica que uma OS deve possuir uma porcentagem específica de representantes do Poder Público e da sociedade civil na composição do Conselho Administrativo. Sua parceria com a administração pública se dá através de um Contrato de Gestão (SENADO FEDERAL, 2016).

As OSs são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. Neste contexto, o Estado continua a fomentar as atividades publicizadas, ou seja, transfere-se para o terceiro setor a produção dos serviços competitivos ou aqueles não exclusivos do Estado, abrindo-se assim uma parceria entre Estado e sociedade, obedecendo a padrões pré-estabelecidos para financiamento e controle de tais ações. Desse modo, o Estado mantém um controle estratégico, buscando resultados positivos para que as políticas públicas atinjam seus propósitos. É através do contrato de gestão que as ações das OSs são reguladas (Chiavenato, 2008).

A chamada Lei do Terceiro Setor foi promulgada no final da década de 90 e criou a qualificação denominada Associação da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), dando às organizações da sociedade civil um caminho para novos recursos, gerando parcerias com o Poder Público para suas finalidades e assumindo obrigações de transparência administrativa (GODÓI-DE-SOUZA; OLIVEIRA, 2015). Com relação às OSCIPs, Salgado (2015, p. 12) destaca que:

Na forma da lei, OSCIP é um título concedido pelo Poder Executivo Federal a uma associação civil sem fins lucrativos que atue nas áreas de seguridade social que funciona como uma espécie de pré qualificação ou pré habilitação para a celebração de parceria com o Poder Público, no desenvolvimento de atividades ou projetos de interesse público.

A OSCIP e o Poder Público estabelecem um termo de parceria que tem natureza contratual, com metas de desempenho definidas e responsabilidades dos seus signatários, bem como os procedimentos de avaliação dos resultados alcançados. Assim como no caso das ONGs, existe certa confusão na denominação da OSCIPs. A esse respeito, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014, p. 10) aponta que a OSCIP “é entendida como uma associação em si mesma [...], sendo uma qualificação decorrente da Lei nº 9.790/99, regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999 (Lei do Terceiro Setor)”.

Cabe ressaltar que OSCIP é uma qualificação jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa de particulares, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado com incentivo e fiscalização do Poder Público, mediante vínculo

jurídico instituído por meio de termo de parceria. Em outros termos:

Tem-se que OSCIPs são ONGs, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos. Assim, OSCIPs normalmente são sociedades civis sem fins lucrativos, de direito privado e de interesse público, ou são organizações privadas atuando em áreas típicas do setor público (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p. 10).

Nesse sentido, as OSCIPs devem observar os mesmos princípios que regem a Administração Pública no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, cabendo ao Ministério da Justiça e Segurança Pública conceder o certificado de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). O quadro 1 apresenta uma síntese dos princípios e de seus principais aspectos.

Quadro 1 - Princípios da Administração Pública

Princípios	Aspectos
Legalidade	Cumprimento da legislação vigente e seus atos constitutivos
Impessoalidade	Imparcialidade dos processos decisórios
Moralidade	Respeito e observância de escolhas éticas e íntegras
Publicidade	Divulgação dos atos e fatos da administração, tais como relatórios e contas, para que qualquer pessoa tenha conhecimento
Economicidade	Observância da relação custo/benefício, para otimização do emprego do capital e contratações realizadas por preços de mercado – vantajosos/justos para a associação
Eficiência	Estabelecimento de metas, formulação de projetos e avaliação de resultados

Fonte: elaborado pelos autores

Feita essas considerações, as subseções seguintes concentram-se em aspectos de controle e captação de recursos para a OSCs e uma breve discussão sobre as origens e finalidades da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE).

A Lei Federal nº 13.019/2014 que determina o regime jurídico das parcerias voluntárias, com ou sem transferência de recursos financeiros entre a administração pública e as Organizações da Sociedade Civil (OSC), em regime de mútua cooperação, estabelece que uma OSC representa uma forma mais recente de fazer referência àquelas entidades antes denominadas ONGs. A referida lei determina como Organização da Sociedade Civil toda pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, obtidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social (SENADO FEDERAL, 2016).

A captação de recursos diz respeito ao modo como as organizações da sociedade civil levantam ou mobilizam recursos para os seus projetos ou para uso na própria associação, seja para pagamento de funcionários, manutenção ou qualquer outra atividade relacionada aos seus programas sociais (TOZZI, 2020). Ter conhecimento do cenário em que se enquadra e possuir uma boa gestão financeira tornam-se fundamentais para a tomada de decisões, tanto para empresas públicas quanto para o segmento privado, inclusive, o terceiro setor.

A estruturação dos fluxos de gastos das OSCs, o levantamento dos recursos disponíveis, bem como a obtenção de financiamentos utilizados de maneira criteriosa, é determinante para a análise econômica e financeira, servindo como base para a tomada de decisões futuras. Para a execução das atividades propostas por qualquer tipo de organização (públicas, privadas ou sem fins lucrativos), é necessário a disponibilidade de recursos para a execução das atividades propostas. Para Silva, Vasconcelos e Normanha Filho (2012, p. 7):

Captar recursos vai muito além conquistar donativos de pessoas que se sensibilizam com a missão da associação, é um assunto que precisa de atenção especial, pois como as organizações são diferentes, as formas de captação, bem como o plano estratégico para coletar recursos são diferentes.

Dentre as possibilidades de obtenção de recursos pelas OSC tem-se a arrecadação de fundos, doações, financiamentos e repasse de verbas pelo primeiro setor. Onde todos estes recursos captados e recebidos são direcionados para a manutenção das atividades ofertadas pelas organizações. Neste trabalho, a atenção recai para o caso da APAE.

3.1 ORIGEM E FINALIDADE DAS APAES

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) é uma entidade social, cujo objetivo principal é promover a atenção integral à pessoa com deficiência intelectual e múltipla, estando presente em mais de dois mil municípios. Presta serviços de educação, saúde e assistência social e promove a defesa de direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla. Existem aproximadamente 2.201 APAES e entidades filiadas que são coordenadas por 24 Federações Estaduais, abrangendo todos os estados brasileiros e dando atendimento para aproximadamente 250.000 pessoas com deficiência intelectual e múltipla (APAE, 2019).

A Federação Nacional das APAES (ou APAE Brasil) é a maior rede de apoio às Pessoas com Deficiência Intelectual ou Deficiência Múltipla. De acordo com a APAE Brasil (2019) o movimento apaeano procura oferecer atendimento nas áreas onde o Estado se mostra

deficitário ou ineficiente em prestar a devida assistência à essas pessoas.

As principais formas de captação de recursos das APAES são as mensalidades de entidades associadas, campanhas de arrecadação, parcerias com empresas de capitalização e recursos doados por pessoas físicas ou jurídicas da iniciativa privada. Enquanto que os seus recursos públicos são oriundos de parcerias junto aos órgãos do governo nas três esferas – federal, estaduais e municipais (APAE BRASIL, 2019).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa, o que permite o amplo e detalhado conhecimento da realidade da associação em relação ao processo de captação de recursos, encontrando nessa forma de investigação um meio para aprofundamento do conhecimento sobre o objeto da pesquisa (ZANELLA, 2009).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se classifica como bibliográfica e documental. No primeiro caso, os materiais bibliográficos possibilitaram a fundamentação teórica e metodológica do estudo. Enquanto a pesquisa documental possibilitou a compreensão do funcionamento das Organizações da Sociedade Civil (OSC), em particular das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – que é o caso da APAE Arapoti.

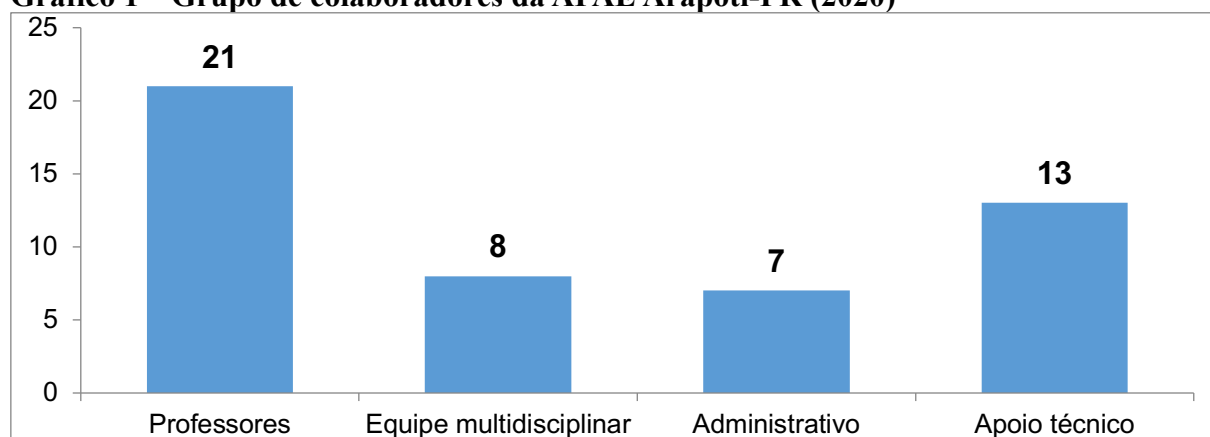
O levantamento de dados deu-se por meio da realização de entrevista semiestruturada com a aplicação de um questionário que contou com questões de alternativas objetivas que versavam sobre o custeio de atividades ofertadas pela APAE Arapoti, a remuneração de profissionais e demais serviços oferecidos aos alunos da associação, apresentando questões descritivas, relacionadas às atividades custeadas com recursos próprios, doações e/ou parcerias com a sociedade civil. O instrumento foi aplicado junto ao gerente financeiro da associação no período compreendido entre março e novembro de 2019.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A APAE Arapoti atende em sede própria e contou, em novembro de 2020, com 49 funcionários distribuídos nas equipes técnica, administrativa, operacional e pedagógica. Destes profissionais, 59% correspondem aos professores e equipe multidisciplinar, conforme pode ser observado no gráfico 1. Os professores da associação são contratados através de

Convênio e Quadro Próprio do Magistério Estadual (QPM), sendo pós-graduados em Educação Especial. É importante destacar a relevância da pedagoga no desenvolvimento e oferta dos serviços. Além de ser responsável pela coordenação pedagógica da instituição, também procura identificar pontos fortes e fracos nas atividades desenvolvidas pela associação, seguindo as orientações do PPP e do Regimento Escolar (APAE ARAPOTI, 2015; 2016). É também através da coordenação pedagógica que são acompanhadas as formações continuadas do corpo docente e analisados os relatórios de aprendizagem dos alunos. O contato com os alunos e suas famílias é realizado por esse profissional, seja através de reuniões isoladas ou de eventos de cunho pedagógico, reunindo pais e professores.

Gráfico 1 – Grupo de colaboradores da APAE Arapoti-PR (2020)



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da APAE Arapoti (2020).

A equipe multidisciplinar é formada por um fonoaudiólogo, um psicólogo, um médico neurologista, um terapeuta ocupacional, dois fisioterapeutas, um assistente social e um pedagogo, trabalhando em conjunto para estimular e atender as demandas de habilitação e reabilitação física, bem como as demandas socioassistenciais.

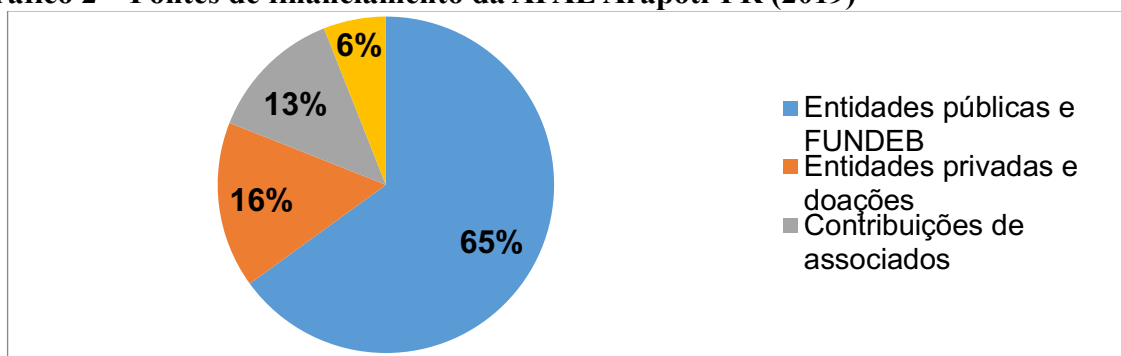
Os demais funcionários da associação são responsáveis pelo funcionamento geral da escola, desde a direção, setor administrativo, refeitório e áreas de apoio. Nesse sentido, a equipe administrativa é composta pela diretora, que é responsável pelo gerenciamento da administração da escola, buscando garantir o aprendizado do aluno e cuidando das questões administrativas e pedagógicas da associação. Além da diretora, a equipe administrativa também conta com uma diretora auxiliar, que estreita as relações entre a equipe pedagógica e a diretoria, auxiliando nas tomadas de decisões administrativas. Também fazem parte dessa equipe administrativa dois auxiliares administrativas, uma secretária, uma estagiária e um gerente financeiro. Por fim, a equipe técnica e operacional trabalha diretamente com os

alunos, auxiliando os professores e equipe pedagógica. Esta equipe é composta por quatro atendentes, três merendeiras e dois motoristas. Também entra nesta categoria um marceneiro e três encarregados pelos serviços gerais.

Para contemplar o segundo objetivo da pesquisa, que propõe caracterizar a origem dos recursos obtidos pela APAE Arapoti, é preciso destacar que a mesma é mantida por uma associação formada por membros da comunidade e pais de alunos, tendo uma diretoria que busca meios para o funcionamento da associação através da relação escola, família e a sociedade. A escola conta com um gerente financeiro que faz a gestão dos recursos na própria associação, com as demais atividades realizadas por um escritório contábil.

As principais fontes de financiamento da associação são provenientes de convênios com associações públicas e Fundeb (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), convênio com associações privadas e doações, contribuições de associados e outras formas de captação. O gráfico 2 apresenta um panorama das principais fontes financeiras ds APAE Arapoti referentes ao ano de 2019.

Gráfico 2 – Fontes de financiamento da APAE Arapoti-PR (2019)



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da APAE Arapoti (2020).

Grande parte dos recursos recebidos pela APAE Arapoti vem da administração pública¹, sendo 65% das suas fontes de captação. De acordo com o Ministério da Educação (2020), o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB tem seus recursos destinados aos estados, Distrito Federal e municípios que oferecem atendimento na educação básica. Na distribuição desses recursos, são consideradas as matrículas nas escolas públicas e conveniadas, apuradas no

¹ De acordo com o Termo de Colaboração nº 201700016 celebrado entre o Estado do Paraná por meio da Secretaria de Estado da Educação e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Arapoti para oferta de escolarização e atendimento educacional especializado, o total de repasses destinados a APAE Arapoti no período de 01/02/2017 a 31/01/2021 somam R\$ 4.306.767,68, conforme dados levantados através do Portal da Transparência do Governo do Estado do Paraná (2020).

último censo escolar realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Os alunos considerados pelo FUNDEB são aqueles atendidos nas etapas de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Nas modalidades de ensino regular, educação especial, educação de jovens e adultos e no ensino profissional integrado, tanto para escolas rurais ou urbanas e em todos os turnos (matutino, vespertino ou noturno), no período integral ou parcial.

Os recursos advindos de Entidades Privadas e doações correspondem a 16% dos recursos captados e são resultado de parcerias entre empresas locais com o objetivo de arrecadar doações periódicas para manter as atividades ofertadas pela APAE Arapoti. A associação possui uma Central de Doações em Jaguariaíva – PR, cidade próxima, trabalhando diariamente na captação de recursos, utilizando ferramentas como a mala direta e/ou telemarketing e que atende os municípios de Arapoti, Jaguariaíva e Sengés. Cada APAE conta com um mensageiro atuando diretamente em seu município.

Uma das ações de marketing desenvolvidas pela APAE, através da sua central de arrecadações é o Projeto Empresa Amiga da APAE que se trata de uma ação de Marketing Social que permite que as empresas mostrem a seus clientes e funcionários que ela é uma empresa socialmente responsável. A APAE Arapoti conta com 110 empresas que participam ativamente do Projeto Empresa Amiga, além de contribuírem na divulgação dos trabalhos realizados pela APAE Arapoti. Empresas que fazem parte desse projeto terão sua marca divulgada em todas as campanhas promovidas pela entidade, inclusive em suas redes sociais e recebem o Selo e o Certificado e de “Empresa Amiga da APAE.

As contribuições de associados equivalem a 13% dos recursos captados através de doações regulares ou esporádicas de pessoas cadastradas. Parte dos doadores autoriza o débito mensal em conta corrente, o que garante uma certa estabilidade nas arrecadações nessa modalidade. Outras fontes de captação de recurso correspondentes aos 6% restantes vem de eventos e promoções pontuais. A associação realiza cerca de cinco eventos anuais, sendo eles: Jantar/Almoço Beneficente, Sopas e Vinhos, Festa de São João Batista, Exposição Capal Cooperativa Agroindustrial e Leitão Recheado.

A entidade também participa ativamente do Programa Nota Paraná. Nesse caso, as notas fiscais em que o contribuinte não informou seu CPF são doadas para a associação, podendo ser depositadas em urnas disponibilizadas pela associação em diversos estabelecimentos, sendo posteriormente recolhidas e cadastradas através do site ou pelo aplicativo Nota Paraná. Tal ação tem apresentado bons resultados.

O terceiro objetivo tem por finalidade descrever quais atividades são realizadas a partir dos recursos recebidos pela associação e, de acordo com o seu setor financeiro, todas as atividades realizadas pela APAE Arapoti, são custeadas com recursos federais, estaduais e municipais; recursos esses que se destinam à folha de pagamento, custeio e manutenção da associação.

As doações e eventos promovidos pela APAE Arapoti são destinados a ações específicas, como a construção da quadra poliesportiva ou o “Projeto Peditasuit”², utilizado para tratamento de indivíduos com distúrbios motores ou cognitivos de origem neurológica, em um programa de exercícios específicos e intensivos. Uma parcela desses eventos custeia também férias e décimo terceiro de funcionários contratados com recursos próprios (mensalidades associativas, Investidor Social – Empresas Amigas, comércio e prestação de serviços, eventos, doações de pessoas físicas e jurídicas, projetos).

As doações são contabilizadas no caixa da entidade, sendo utilizadas de diversas formas: complementar a folha de pagamento, alimentação, materiais do dia a dia para salas de aulas, entre outros. A prestação de contas dos recursos oriundos de doações é feita para a diretoria da APAE e disponibilizada a quem tenha interesse, sendo divulgado um Balanço Financeiro por meio de publicações em jornais.

A APAE conta com a venda de artesanato e de produtos cultivados em uma horta orgânica, fazendo parte de projetos pedagógicos desenvolvidos por professores da associação em parceria com alunos da instituição. Os recursos são revertidos em melhorias para os próprios alunos.

Existem atividades realizadas pela APAE Arapoti que contam com recursos não financeiros, ou seja, aqueles que não envolvem variações no caixa da instituição, como o voluntariado e o uso de veículos cedidos pelo Município. É importante ressaltar que esses recursos proporcionam à associação a possibilidade de desenvolver atividades que não poderiam ser ofertadas por falta de recursos financeiros.

6 CONCLUSÕES

O trabalho procurou apresentar uma discussão sobre como as organizações da sociedade civil encontram formas de atender as necessidades básicas da população expressas

² O programa combina terapia intensiva, terapia ocupacional e fonoaudiologia (em sua devida área de atuação) podendo de acordo com a necessidade de cada paciente, aliar nas horas da terapia de manutenção, demais tratamentos de reabilitação, que serão indicados conforme cada especificidade (PEDROZO; LUANA *et al.*, 2020).

por seus atores e não realizadas de maneira eficaz pelo Estado. A pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de captação de recursos financeiros utilizados para subsidiar o funcionamento e a manutenção da APAE da cidade de Arapoti-PR, identificando as principais fontes financeiras.

O referencial teórico e a pesquisa de campo, possibilitaram um maior entendimento em relação à dinâmica entre Estado e Organizações Sociais a partir das demandas vindas da sociedade e das parcerias e convênios realizados entre a Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil.

Analisando-se o processo de captação financeira, cabe destacar que as instituições filantrópicas, como é o caso da APAE Arapoti, não sobrevivem apenas de recursos próprios ou doações; é preciso manter ativas diversas formas de captação de recursos e parcerias entre a associação e a comunidade, além é claro, do convênio firmado com o Estado, que responde por uma grande parcela dos recursos utilizados pela associação, o que ficou evidente durante a pesquisa.

Os recursos vindos de doações e eventos, tratados pela associação como recursos próprios, são destinados a ações pontuais ou remuneração do quadro de funcionários. A mobilização de doadores é um trabalho constante uma vez que as doações ocorrem nos mais variados formatos, sejam eles financeiros ou materiais. O que se procura em um processo de captação de recursos é o comprometimento e a manutenção do número de doadores, para que o processo tenha constância e não haja grandes oscilações de valores arrecadados entre um mês e outro.

Verificou-se também o comprometimento dos colaboradores em todas as ações de marketing propostas pela APAE Arapoti, em um esforço conjunto para que o processo de arrecadação tenha um saldo positivo. Cabe a associação adequar os processos de captação indicados para o Terceiro Setor a realidade encontrada no município.

Enquanto medidas para melhoria contínua no processo de captação de recursos pelas APAE Arapoti-PR, recomenda-se que os gestores busquem atualizações referentes às formas e ferramentas utilizadas para a captação de recursos, não descartando as estratégias já empregadas pela associação. Uma boa parcela das Organizações da Sociedade Civil recorre aos meios tradicionais para a captação de recursos. Em tempos de crise é preciso inovar e descobrir novas oportunidades. É de fundamental importância para a arrecadação de recursos que a associação possua um planejamento estratégico, alinhado a uma estratégia de marketing e comunicação; buscando novos canais de divulgação de suas estratégias e campanhas.

A APAE Arapoti se utiliza dos principais métodos de captação de recursos sugeridos para as Organizações da Sociedade Civil, tanto no que se refere a parceria com entidades públicas e demais setores da sociedade. Entretanto, dado a inconstância das doações, tais recursos podem ser esporádicos, o que não dá a associação planejamentos a médio e longo prazo.

Por fim, cabe destacar que o processo de captação de recursos é mutável, não existindo uma fórmula pronta para a realização dessa atividade, sendo necessário um plano adequado a cada entidade, com as suas particularidades e necessidades bem definidas. A ausência de recursos financeiros compromete o bom andamento da associação e das atividades desenvolvidas por ela, o que afeta diretamente todos os alunos que dela necessitam. Conhecer o perfil de cada doador e a motivação que os leva a ajudar entidades como a APAE pode ajudar na construção de diretrizes capazes de fomentar o processo de arrecadação de maneira eficiente.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, S. N. D. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 94-104, 2000.
- APAE ARAPOTI, Escola Rafael Ribeiro de Lara. **Regimento Escolar**. Arapoti: 2015.
- APAE ARAPOTI, Escola Rafael Ribeiro de Lara. **Projeto Político Pedagógico**. Arapoti: 2016.
- APAE BRASIL, Federação Nacional das APAEs. **Plano de Ação 2019**: Federação Nacional das APAEs. Disponível em <<https://storage.googleapis.com/media.apaebrasil.org.br/PLANO-DE-ACAO-2019-1.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2019.
- BARRETO, J. M. **Introdução à Administração**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 2 set. 2020.
- CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, É. R. Q. OSCI: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. **Fascículos da cultura da cooperação**. Belo Horizonte, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9.ed. São Paulo:

Manole, 2006.

DYE, Thomas R. Policy analysis: what governments do, why they do it and what difference it makes. In: DYE, Thomas R. **Understanding Public Policy**. 14^a ed. Harlow (England): Pearson Education Limited, 2013. p. 3-13.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; OLIVEIRA, E. A. **O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social. V. 4 n.3 p. 181-199. UFBA: 2015.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Portal da Transparência**. Disponível em: <<http://transparencia.pr.gov.br/pte/compras/convenios?windowId=231>>. Acesso em: 26 nov. 2020.

JACOBSEN, A. L.; MORETTO NETO, L. **Teorias da Administração II**. 3. ed. rev. amp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sobre o FUNDEB**. Disponível em <<https://www.fnede.gov.br/financiamento/fundeb/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-fundeb>>. Acesso em: 5 set. 2020.

PEDROZO, L.; THOMAS, J.; OLIVEIRA, L.; VASCONCELOS, S. **Sobre o PediaSuit**. Disponível em: <<https://pediasuitbrasil.com.br/index.php/pt-br/sobre-o-pediasuit>>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SENADO FEDERAL. **Terceiro Setor**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2015.

SILVA, E. P. C.; VASCONCELOS, S. S.; NORMANHA FILHO, M. A.. Captação de recursos para a gestão do terceiro setor, um grande desafio. IN: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: IX SEGET, 2012. p. 1-11.

TEODÓSIO, A. S. S. O terceiro setor e a cidade: impasses, desafios e perspectivas de ação de ONGs no poder local. **Organizações & Sociedade**, v. 11, p. 155-169, 2004.

TOZZI, J. A. **Captação de recursos no Terceiro Setor**. Disponível em: <<https://www.tozzi.com.br/captacao-de-recursos/captacao-de-recursos-no-terceiro-setor>>. Acesso em: 10 set. 2020.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE

Quadro 2 – Roteiro da entrevista semiestruturada

Questionário semiestruturado		
1. Qual a situação do imóvel onde está instalada a APAE Arapoti (PR)? () Próprio () Alugado () Cedido () Outro		
2. Qual o principal meio de locomoção do público atendido pela associação? () Transporte particular () Transporte ofertado pela APAE Arapoti, sem parceria com instituições públicas ou privadas () Transporte ofertado pela APAE Arapoti em parceria com União/Estado/municípios () Transporte ofertado pela APAE Arapoti em parceria com instituições privadas ou do terceiro setor () Transporte ofertado por União/Estado/municípios		
3. Número de profissionais que atuam na APAE Arapoti - PR:		
() Professor	() Médico clínico/pediatra	
() Assistente Social	() Médico neurologista	
() Auxiliar de dentista	() Médico ortopedista	
() Auxiliar de enfermagem	() Médico psiquiatra	
() Dentista	() Pedagogo	
() Enfermeiro	() Psicólogo	
() Fisioterapeuta	() Terapeuta ocupacional	
() Fonoaudiólogo	() Outros - Especificar:	
4. Qual o número de profissionais que atuam na associação, conforme vínculo empregatício?		
A - Contratados	B – Cedidos	C – Voluntários
() Professores	() Professores	() Professores
() Profissionais de outras categorias	() Pelo Estado	() Profissionais de outras categorias
	() Pela Prefeitura	
	() Outros	
	Profissionais de outras categorias	
	() Pelo Estado	
	() Pela Prefeitura	
	() Outros	
5. Quais as fontes de financiamento (percentual do montante de recursos financeiros da associação)?		
() Provenientes de convênio com associações públicas	() Contribuições de associados	
() Provenientes de convênio com associações privadas	() Doações	
() Repasses do Fundeb	() Outros	
() Outros repasses governamentais		
6. Quais atividades realizadas pela APAE Arapoti são custeadas com recursos próprios e/ou através de doações e parcerias com a sociedade civil?		
7. A APAE possui objetivos ou um planejamento estratégico de captação de recursos? Em caso positivo, descreva brevemente o processo e o período em que esse processo ocorre (anual, semestral, trimestral etc).		
8. Quais ferramentas são utilizadas para captação de recursos:		
() Venda de produtos ou serviços. Quais?		
() Eventos. Quais?		
() Mala direta/telemarketing.		
() Nota Paraná		
() Outras. Quais?		
9. Existem atividades realizadas pela associação que contam com recursos não financeiros? (Exemplo: espaço ou instrumentos cedidos por terceiros para a realização de alguma atividade, voluntários etc.)		
10. A APAE Arapoti divulga seu Balanço Financeiro? Se sim, em quais plataformas?		
11. Como ocorre a prestação de contas dos recursos oriundos de doações?		

Fonte: elaborado pelos autores.