



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

# Anais

## III Seminário Internacional Sociedade Inclusiva *Ações Inclusivas de Sucesso*

Belo Horizonte  
24 a 28 de maio de 2004

---

Realização:



# **Sessão de Comunicação “Atuação Institucional (Gestão do Terceiro Setor)”**

## **INOVAÇÃO NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS: UM ESTUDO DE CASO NA APAE DE LAVRAS**

***Débora Nacif de Carvalho***

UFMG – CEPEAD

***Ivan Beck Ckagnazaroff***

UFMG – CEPEAD

Rua Penafiel, 62 / 201. Anchieta. Belo Horizonte/MG

Telefone: 3281 2847 / 9199 0981

### 1. Introdução

A crescente proliferação de organizações do Terceiro Setor na prestação de serviços sociais e o processo vivenciado por empresas de adoção de políticas e ações de responsabilidade social tem marcado o cenário socioeconômico.

A literatura especializada na área indica que alguns requisitos importantes para a realização de parcerias entre as instituições do Terceiro Setor e as empresas do setor privado são uma maior clareza gerencial, por parte das organizações sem fins lucrativos, e também um conhecimento mais profundo do ambiente que as cerca. As empresas consideradas aqui como financiadoras estão cobrando cada vez mais profissionalismo

dessas entidades e consideram que, só através de uma administração eficiente e eficaz, a profissionalização pode ser alcançada.

Segundo Cruz (2000), uma gestão profissionalizada requer a estruturação da área de captação de recursos por parte da entidade do Terceiro Setor. A organização necessita, inicialmente, levantar a história e antecedentes em seu processo de obtenção de fundos. É importante também que se conheça quem podem ser os financiadores, quais as fontes que podem crescer, as que podem diminuir e as que mais se identificam com a instituição. Este procedimento tem, como intuito, buscar a diversificação do portfólio de financiadores da entidade, evitando, assim, sua dependência financeira a uma única fonte.

No segundo momento, a autora coloca a importância da identificação dos pontos fortes e fracos em relação à captação de recursos da instituição, como base para uma análise mais profunda sobre as práticas realizadas, tentando selecionar aquelas eficientes e também as que não estão trazendo os resultados esperados.

Por fim, Cruz (2000) pontua a relevância de uma avaliação do ambiente externo à entidade, quanto à imagem da instituição junto à comunidade, quanto às motivações dos financiadores e, até, em relação às razões que levaram possíveis financiadores a não financiarem a organização.

Seguindo as direções de Cruz (2000), o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: quais são os pontos fortes e fracos da captação de recursos da APAE de Lavras?

Para que os objetivos propostos fossem alcançados foi realizado um estudo de caso da APAE de Lavras, colhendo dados através de entrevistas semi-estruturadas e ainda em documentação pertinente. A interpretação dos dados foi feita por meio de análise qualitativa.

## **2. O contexto da interação entre organizações do Terceiro Setor e empresas privadas**

O atual cenário econômico, social e político têm sido apontados como ímpar na história mundial. Uma reorganização do papel do Estado, do Mercado e da Sociedade Civil está alterando a interação entre estes atores.

Muitos autores (COELHO, 2002; GOHN, 1997; GONÇALVES, 1996) têm remetido a causa deste novo contexto, no caso de países desenvolvidos, à crise do chamado *welfare state*. Segundo Coelho (2002), devido à insuficiência de resposta do *welfare state* para resolver os problemas sociais, a sociedade civil passa a ser demandada a participar da solução destas questões.

No Brasil, essas transformações possuem suas especificidades. Organizações da sociedade civil são vistas prestando serviços sociais desde o início do século XX. Porém, uma mobilização mais explícita e com resultados mais contundentes tem acontecido a partir de dois movimentos: o fim do regime militar, como reordenamento das forças político-sociais em blocos partidários, e as práticas de políticas desestatizantes, principalmente a partir da apresentação da proposta de reforma do aparelho do Estado e da necessidade de ajuste fiscal desse mesmo aparelho (GOHN, 1997).

Neste contexto, adquirem cada vez mais importância as organizações do Terceiro Setor. Esses organismos passam a colaborar na prestação de serviços e ampliam sua presença na sociedade, possuindo um relevante papel no exercício das atividades do Estado junto à população.

Essas organizações, a fim de garantir sua sustentabilidade financeira, procuram desenvolver atividades de captação de recursos, já que dependem em certo grau de doações e de recursos provenientes da apresentação de projetos. Entretanto, o alto crescimento do número dessas entidades no mundo e também a acirrada competição pelos recursos internacionais dificultam a captação. Estima-se hoje que haja mais de 540 mil instituições do Terceiro Setor, incluindo organizações não governamentais (ONGs), fundações, associações civis e unidades assistenciais (RELATÓRIO GAZETA MERCANTIL, 29.05.2002). É possível, porém, que inúmeras instituições menores que também integram este setor da economia estejam fora destas estatísticas. Portanto, vislumbra-se um cenário com atores que podem ter uma atuação importante para o desenvolvimento da sociedade, entretanto, com dificuldades financeiras significativas que podem até inviabilizar a plena execução de suas atividades.

O outro fenômeno citado refere-se a um conjunto de atitudes e posturas éticas em relação não só à comunidade como ao cliente, ao fornecedor, ao funcionário, de respeito ao meio ambiente e às normas do Estado que as empresas privadas têm sido pressionadas a

tomar. Esta é a noção de Responsabilidade Social que, segundo Martinelli (1997), *apud* Ckagnazaroff (2001), traduz a ação de uma organização que atua através de uma fundação ou instituto para a melhoria social da realidade onde está inserida. Tal postura tem se proliferado devido a significativas transformações no mercado como uma posição mais atuante da sociedade, pressionando as empresas a mudarem de comportamento e, em menor escala, uma tomada de consciência dos dirigentes das organizações na direção de chamar para si o papel que também cabe a eles (DOWBOR, 2001 *apud* CKAGNAZAROFF, 2001). De acordo com uma pesquisa feita pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 67% das companhias da Região Sudeste realizaram ações sociais em 1998 e investiram um montante que representa 0,06% do PIB desta região, ou R\$ 4,15 bilhões de reais.

Uma das formas de a Responsabilidade Social ganhar corpo é através do financiamento de organizações do Terceiro Setor, seja por meio de doações ou de parcerias.

### **3. Noção de Terceiro Setor**

Deve ser dito, Inicialmente, que a noção de Terceiro Setor constitui motivo de intensa discussão. De qualquer modo, para a finalidade deste trabalho será utilizada a expressão entendida como aquele setor constituído de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, de filantropia e de mecenato, e que vêm incorporando o conceito de cidadania em seu trabalho (FERNANDES, 1997).

As organizações do Terceiro Setor podem ser classificadas de acordo com o tipo de serviços prestados. O primeiro grupo seria constituído pelas organizações de advocacia. Esse tipo de organização tem, como objetivo primeiro, lutar por interesses ou por problemas ou grupos específicos. Ele atua especialmente através de *lobby*, junto ao legislativo e ao executivo. Existem também as organizações técnicas, que constituem o segundo grupo. Elas fornecem informações; prestam consultoria; garantem acesso a certas tecnologias; realizam programas de capacitação de recursos humanos, com a finalidade de ajudar outras organizações ou grupos sociais a atingirem um nível adequado de operação, ou de organização, ou a garantir sua subsistência (KISIL, 1997).

O terceiro grupo é constituído por organizações prestadoras de serviços que tendem a se concentrar nas áreas de educação, saúde, habitação, bem-estar social, geração de oportunidades de emprego (KISIL, 1997).

Além disso, o modo pelo qual o Terceiro Setor é entendido aqui considera que uma organização do referido setor engloba as seguintes características: a) ela é formal, ou seja, é institucionalizada, faz reuniões periódicas, possui pessoal contratado e uma presença organizacional; b) ela é privada, no sentido em que é separada institucionalmente do governo, embora possa receber apoio do mesmo; c) não distribui lucros: em casos de excedente financeiro, decorrente de suas atividades, ele não é destinado à alta direção da mesma. d) ela se auto governa, ou seja, controla e gerencia suas próprias atividades; e) é voluntária, no sentido de que existe, ao menos, certo grau de participação voluntária na condução ou gerência da organização (SALAMON, 1997; SALAMON AND ANHEIER, 1992 *apud* LEWIS, 2001).

Cabe observar que as características acima apresentadas não dão conta da complexidade do mundo das organizações do Terceiro Setor. Elas servem aqui ao propósito de selecionar a organização que será o objeto de estudo. É sabido, por exemplo, que nem todas as organizações do Terceiro Setor se encaixam no aspecto formal como apresentado por Salamom (1997) e Salamon e Anheier (1992). Este conjunto de características corre o risco de restringir o universo desse setor.

Como qualquer outro tipo de organização, o funcionamento das organizações do Terceiro Setor é caracterizado pela interdependência entre elas e as outras organizações inseridas nas realidades onde atuam (LEWIS,2001). Considerando as diferentes maneiras que apresentam para se financiarem, como, por exemplo, doações, projetos de agências bi/multilaterais e de governos, pode se ter uma noção das diversas relações que elas podem estabelecer e que, através delas, garantem sua sobrevivência e também a realização de objetivos daqueles atores com os quais elas interagem. Entre eles estão os órgãos de Estado e empresas privadas. Estado, aqui, entendido como o conjunto de organizações governamentais que fazem e impõem regras para a sociedade, inclui o legislativo, o executivo, o judiciário, o aparato administrativo público e as forças armadas, nos níveis nacional, intermediário e local (HULME AND EDWARDS, 1997).

No que se refere ao financiamento dessas organizações, a gestão adquire um papel importante. Segundo Ckagnazaroff (2001), a busca por financiadores vem tornando a profissionalização das organizações do Terceiro Setor quase uma obrigação. Precisam aprender práticas gerenciais mais modernas e eficazes com as empresas privadas, que podem se tornar suas parceiras ou financiadoras. As ações que realmente constituem uma fonte de financiamento a longo prazo para as organizações do Terceiro Setor, hoje, vêm de parcerias ou projetos com objetivos e metas definidos. Portanto, a instituição necessita de uma administração profissionalizada, capaz de desempenhar com sucesso as quatro funções básicas do gerenciamento: planejar, organizar, dirigir e controlar. Só assim, a instituição conseguirá financiadores para seus projetos, será capaz de fazer bom uso dos investimentos obtidos e ainda prestar contas ao investidor (TENÓRIO, 1997).

Outra questão que reitera a importância de uma eficaz administração das organizações do Terceiro Setor é a diferente ótica sob a qual os agentes financiadores avaliam o sucesso de seus investimentos. Segundo Tenório (1997), enquanto as empresas investidoras estão preocupadas com os aspectos financeiros e econômicos, as instituições sem fins lucrativos prendem-se mais aos aspectos relativos à promoção social de suas ações.

Dessa forma, a gestão desse tipo de organização assume grande complexidade, tendo que atender às expectativas daqueles que patrocinam suas iniciativas, sem perder seu caráter social; além do mais, a avaliação de seus serviços pode ser, em certos casos, difícil. (TEODÓSIO, 2001).

Considerando que um dos aspectos do funcionamento do Terceiro Setor é a questão da sustentabilidade financeira, que por sua vez está relacionada à capacidade de ele captar recursos junto a outras organizações, a parte seguinte do trabalho tratará da captação de recursos.

#### **4 – O processo de captação de recursos realizado por organizações do Terceiro Setor**

Segundo certos autores (CKAGNAZAROFF, 2001; TEODÓSIO, 2001; TENÓRIO, 1997 e HUDSON, 1999) a questão da sustentabilidade das organizações é considerada como um dos principais desafios que a elas são impostos. E para que tal dificuldade seja

contornada e possa garantir a execução das atividades das instituições, uma gestão eficiente e eficaz se torna essencial na atração de bons financiadores.

Cruz (2000) observa que a captação de recursos não é função apenas do captador de recursos ou do presidente da organização. Deve ser uma atividade compreendida por todos os funcionários através de um movimento sinérgico, no sentido de que a descentralização da captação de recursos pode vir a ser mais eficaz do que aquela concentrada na alta gerência. A autora complementa salientando que a transparência e a comunicação da instituição junto à sociedade, aliadas à compatibilidade de interesses entre a mesma e seus financiadores, são requisitos essenciais para o sucesso de qualquer modalidade de obtenção de fundos.

Cruz (2000) também coloca que um plano de ação para estruturar a área de captação de recursos de uma instituição deve primeiramente levantar a história e os antecedentes da organização nesta área, analisando as fontes de financiamento e verificando, entre elas, as que podem crescer, diminuir, e as que mais se identificam com sua missão. O segundo momento, a autora sugere uma análise das forças e fraquezas. Esta prática servirá para que a entidade se conheça, identifique suas virtudes e debilidades, ressaltando as carências prioritárias, mas também as fortalezas, no sentido de que estas possam guiá-la a um possível projeto de captação de recursos. Por último, Cruz (2000) ressalta a necessidade de organização conhecer muito bem os beneficiários de seus serviços e também seus possíveis financiadores.

Silva (2000) pontua uma questão interessante, afirmando que a falta de recursos pode não ser a causa dos problemas de uma entidade, mas sim um reflexo de outros problemas mais difíceis de serem percebidos. Este argumento reitera a necessidade de uma auto-avaliação feita pela instituição antes que esta empreenda iniciativas mais efetivas de obtenção de fundos.

Em relação ao processo em si de captação de recursos, Valarelli (2002) coloca que este será tão mais eficaz quanto mais ampla for a noção de recursos da instituição e quanto mais diversificada e adequada às suas características e ao ambiente externo for a ação de obtenção de fundos. O autor defende o entendimento de recursos não só como recursos financeiros, como também recursos materiais, humanos, entre outros. Ademais, aponta a conceituação de captação, como sendo diversas ações para este fim, por



exemplo: patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos, entre outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente como é comum acontecer.

Diante desse contexto e considerando que a responsabilidade social vem conseguindo cada vez mais espaço na atuação do setor privado, a parceria, por sua vez, ganha mais importância como estratégia de captação de recursos para organizações do Terceiro Setor. Desse modo, ela será tratada na parte a seguir.

## **5. Parceria como estratégia de captação de recursos**

Segundo Noleto (2000), a concepção de parceria significa *“uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros”*. Lewis (2001) e Austin (2001) ainda postulam que esta iniciativa é permeada pela complementariedade, cooperação e colaboração entre as partes envolvidas. E Osborne (1996) enfoca um aspecto interessante, defendendo que parcerias são efetuadas para se desenvolverem ações que as organizações sozinhas, não poderiam realizá-las.

Alguns autores colocam que há vários tipos de ações conjuntas, dependendo das características presentes no relacionamento entre as partes envolvidas. Noleto (2000) postula que há parcerias e alianças estratégicas. Estas últimas seriam um compromisso de longo prazo entre as organizações envolvidas, onde haveria um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades, recursos e bens. Seria uma relação recíproca, com uma estratégia compartilhada como ponto comum, onde as partes seriam mais engajadas e comprometidas com a ação conjunta. Já as parcerias seriam compromissos pontuais, que não demandassem um compartilhamento de valores e objetivos tão profundo. Lewis (2001), baseando-se no grau de dependência entre as organizações envolvidas na ação conjunta, faz a seguinte diferenciação: parcerias ativas e parcerias dependentes. A primeira seria caracterizada pela negociação constante, clareza dos objetivos e regras, compartilhamento dos riscos e livre troca de informação. Já as parcerias dependentes teriam regras rígidas e imutáveis, decididas por apenas uma das organizações envolvidas e seriam caracterizadas não como um processo, mas como um termo fixo decidido sem debates e discussões. Por último, Austin (2001) diferencia o relacionamento entre as organizações com base em algumas variáveis como: nível de

envolvimento, importância para a missão, magnitude dos recursos, âmbito das atividades, grau de interação, complexidade administrativa e valor estratégico. Esse autor defende a idéia de um *continuum* de colaboração, nomeando as ações conjuntas como filantrópicas (em um nível mais baixo de colaboração), transacionais (nível intermediário) ou integrativas (nível mais alto de colaboração), dependendo de onde estiverem situadas no *continuum* de colaboração, como demonstrado no quadro abaixo:

**QUADRO 1**  
*Continuum da Colaboração*

Estágio de relacionamento	Filantrópico → → Transacional → → Integrativo
Nível de envolvimento	Fraco → → → → → → → → → → Intenso
Importância para a missão	Periférica → → → → → → → → → → Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena → → → → → → → → → → Grande
Âmbito das atividades	Estreito → → → → → → → → → → Amplo
Grau de interação	Esporádico → → → → → → → → → → Intenso
Complexidade administrativa	Simple → → → → → → → → → → Complexa
Valor estratégico	Modesto → → → → → → → → → → Importante

Fonte: AUSTIN, 2001, p.47

Austin (2001) ainda coloca que o relacionamento entre as organizações é um processo em constante transformação; portanto, ações conjuntas entre as mesmas organizações podem ser consideradas filantrópicas, transacionais ou integrativas em momentos diferentes.

Para que as ações conjuntas sejam bem-sucedidas, alguns fatores devem ser considerados. Austin (2001) pontua a importância da conexão entre o propósito da ação conjunta e os valores das pessoas que fazem parte das organizações, da clareza dos objetivos da parceria, da congruência de missão, estratégia e valores entre as partes envolvidas, da criação de valor para ambas as organizações, da comunicação entre as partes, da continuidade de aprendizado e do compromisso com a parceria. Já Osborne (1996) preocupa-se mais com a administração do relacionamento das organizações parceiras ressaltando a necessidade do estabelecimento de *meta-goals*, que seriam as razões para a realização das parcerias do estabelecimento de *macro-goals*, os objetivos de cada organização envolvida, e também do estabelecimento de *micro-goals*, que seriam as metas que cada indivíduo das organizações desejariam alcançar com a ação conjunta.

Por fim, é relevante explicitar o que os principais autores colocam como as ações que devem ser empreendidas para a execução de uma parceria bem-sucedida. Segundo Noletto (2000) há oito passos essenciais para a realização de uma ação conjunta. São eles: definição de estratégias e objetivos, avaliação de parceiros em potencial, avaliação das possibilidades e o que oferecer em troca, definição da oportunidade, avaliação do impacto da ação conjunta, avaliação do poder de “barganha”, planejamento da integração, implementação da integração. Já Lewis (2001) divide o processo de parceria em menos etapas – identificação das metas da ação conjunta, definição das estratégias e revisão dos propósitos.

É interessante perceber que, apesar de cada autor focar a relação de parceria sob um aspecto distinto, todos a enxergam como um processo, como um relacionamento construído aos poucos e em conjunto. Esta conotação é que deve ser entendida e praticada pelas organizações, para que se utilizem deste “artifício” e consigam alcançar os seus propósitos.

Frente ao exposto, cabe acrescentar que a parceria também é utilizada pelas empresas com atuações voltadas para a Responsabilidade Social. Nesse sentido, o tema tratado a seguir é o da Responsabilidade Social.

## **6. A Responsabilidade Social e sua relação com o Terceiro Setor**

Melo Neto (1999) postula que a noção de Responsabilidade Social está relacionada a uma decisão da instituição privada a partir de uma tomada de consciência, onde a empresa por si própria percebe que deveria oferecer algo à sociedade em troca de tudo o que esta lhe proporciona, como recursos humanos, naturais e financeiros. As empresas, então, empreendem ações diferenciadas, podendo ser projetos sociais junto à comunidade, políticas empresariais, antidiscriminação no trabalho, controle de assédio sexual ou corrupção nas empresas, entre outras (TEODÓSIO, 2001).

A Responsabilidade Social também pode ser entendida sob o prisma dos grupos de interesse. Freeman (1983), *apud* Menk (2000), defende que é do interesse da organização financiadora satisfazer às demandas daqueles que controlam os recursos dos quais depende. Portanto, a empresa engaja-se socialmente para ter acesso ao capital (se seus financiadores tiverem demandas sociais), para obter reduções de custo

(aumentando a motivação de empregados sensíveis a questões sociais) e para aumentar a demanda por seus produtos (caso o envolvimento social for valorizado pelo consumidor).

Este novo comportamento surge a partir de mudanças significativas pelas quais o Mercado vem passando. Como coloca Dowbor (2001) *apud* Ckagnazaroff (2001), a área social atualmente não é objeto somente de caridade e filantropia, seu intercâmbio com o setor privado está se tornando indispensável para o bom relacionamento da empresa com seus diversos públicos.

Vale ressaltar, contudo, que os financiadores são motivados também pelo retorno que as parcerias possam lhe proporcionar. Muitas organizações privadas não vêem mais o financiamento como a distribuição de serviços; almejam, igualmente, dar uma contribuição relacionada mais diretamente ao sucesso de seus negócios (HUDSON, 1999). Cruz (2000) ainda levanta mais algumas razões que levam as empresas a realizarem ações sociais como: credibilidade na instituição e nos seus propósitos, crença na importância das necessidades dos projetos, isenções fiscais, promoção institucional, identidade com a causa, reconhecimento público, entre outras.

Segundo Melo Neto (1999), apesar de ainda existirem opiniões divergentes, não se pode negar que uma sociedade mais participativa e consciente de seus problemas já está emergindo e que para os projetos de cunho social ganharem maior sustentação e autonomia, alianças e parcerias entre organizações do Terceiro Setor e empresas privadas devem ser viabilizadas com o intuito de estimular e servir de exemplo para o restante da sociedade.

## **7. Caracterização da organização**

A entidade objeto de estudo desta pesquisa situa-se no grupo de organizações prestadoras de serviços na área social e educacional como classificado por Kisil (1997).

A APAE de Lavras é uma associação da sociedade civil, que possui 28 anos de experiência. No decorrer de sua trajetória, a organização passou por muitas mudanças, se desenvolveu e foi se consolidando como um Centro de prestação de serviços em

educação especial de boa qualidade, onde os deficientes hoje buscam recursos de assistência e aprendizagem, exercendo um direito de cidadania garantido por lei.

Os atendimentos clínico, terapêutico, educacional, de assistência social e de defesa da cidadania, prestados pela APAE de Lavras, são desenvolvidos por intermédio de sua Escola Clínica Marieta Castejon Branco e pelos seguintes programas: Programa de estimulação inicial, Programa de integração sócio-escolar, Programa de educação integrada, Programa de integração sociocomunitária: para alunos a partir de 14 anos, Programa de educação para o trabalho, Programa de educação em parceria e Programa de atendimento em clínica.

Para oferecer seus serviços a referida instituição conta com uma equipe formada por: 07 membros da Diretoria, 30 membros do Conselho Deliberativo, 05 membros do Conselho Fiscal, 45 funcionários, 23 voluntários diversos, 30 estagiários voluntários de Fisioterapia, Odontologia, Educação Física e Pedagogia, além da participação dos pais.

No ano de 2000 foi instituído na APAE um programa de gerências voluntárias, formando ao todo 9 gerências – Gerência de Eventos, de Participação Familiar, de Articulação com a Comunidade, de Suprimentos e Patrimônio, de Colocação no Trabalho, de Defesa dos Direitos dos Portadores de Deficiência, de Capacitação e Aperfeiçoamento da Equipe e do Programa em Parceria. Qualquer funcionário da entidade pode se candidatar a ocupar um cargo de gerente e assim fica responsável por realizar as ações competentes à sua função com liberdade de ação concedida pelo Diretor.

Para se manter, a APAE de Lavras conta com recursos obtidos através da contribuição mensal de sócios (pessoas físicas e jurídicas) que representa 11,2% de suas receitas, do aluguel do Centro de Eventos e venda da produção das oficinas, representando 4,29% dos recursos e através de convênios junto à Prefeitura Municipal de Lavras, Governo do Estado e Governo Federal, somando um montante equivalente a 83,49% das receitas. Além disto, a entidade vem desenvolvendo na comunidade parcerias para conseguir recursos financeiros junto a empresas do setor privado. Este meio representa apenas 1,02% do montante de recursos que viabilizam o funcionamento da instituição, porém, é o canal que, segundo o Diretor da APAE de Lavras, tem se mostrado mais propício à expansão. As parcerias em andamento durante a realização do trabalho eram com a

Laveli Lavras Veículos Ltda (concessionária representante da marca FIAT em Lavras) e com o Café Padre Victor (empresa de torrefação e comercialização de café).

No momento da pesquisa eram oferecidas 255 vagas dentro da APAE de Lavras e mais 115 atendimentos em escolas públicas que participavam do Programa de Educação em Parceria.

## **8. Metodologia**

Para a execução deste trabalho foi utilizado o método do Estudo de Caso. Este método foi considerado o mais adequado pois o estudo consiste em examinar a organização dentro de seu contexto. Difere-se, portanto, de outros métodos experimentais em que as organizações são estudadas distintamente de seu universo ou comparadas com outras do mesmo ramo.

A técnica de coleta de dados usada foi a entrevista semi-estruturada. Esta técnica foi escolhida em vista da importância do aspecto qualitativo das informações para o estudo. A pesquisa qualitativa poderia oferecer dados com certo grau de profundidade, além de contemplar nuances para que o estudo fosse bastante completo e revelasse todos os detalhes necessários para uma posterior ação eficaz de captação de recursos.

Foram realizadas 14 entrevistas no total. A seleção das entrevistas foi feita por conveniência, seguindo os interesses da APAE de Lavras. Dessa forma, tornou-se possível entrevistar apenas pessoas-chave para a elaboração deste trabalho, sem dedicar tempo em coleta de dados não tão relevantes.

A primeira entrevista foi realizada com o Diretor de Marketing da Visão Mundial, uma ONG que atua globalmente, com intenção de conhecer a área de obtenção de fundos de uma instituição bem-estruturada e profissionalizada. A segunda foi realizada com o Diretor da APAE de Lavras, para conhecer as ações já empreendidas pela instituição na área de captação de recursos. Outras duas entrevistas foram realizadas com o Gerente de Vendas do Café Padre Victor na cidade de Lavras e com a proprietária da revendedora Laveli Veículos, ambas as organizações, naquele momento, parceiras da APAE de Lavras, objetivando identificar as motivações que levaram as empresas a realizarem parcerias com a instituição. Outras seis entrevistas foram realizadas com empresas

situadas na cidade de Lavras, mas que não possuíam parcerias com a APAE. E as últimas quatro entrevistas foram feitas, respectivamente, com a coordenadora psicopedagógica da instituição, com a coordenadora clínica, com a gerente voluntária de suprimentos e patrimônio e, também com a gerente voluntária de articulação com a comunidade.

Os dados foram submetidos a uma análise qualitativa, e por meio da codificação e interpretação do discurso dos entrevistados foi possível identificar os pontos fortes e fracos na área de captação de recursos da APAE de Lavras, as motivações que levaram as empresas a realizarem parcerias com a referida instituição e, também, foi possível analisar os tipos de parcerias que já estavam em andamento junto à organização sem fins lucrativos.

## **9. Apresentação e Análise dos Dados**

Antes de iniciar a análise proposta vale ressaltar que a definição de ação de captação e de recursos adotada nesta parte do trabalho foi a conceituação apresentada por Valarelli (2002). O autor defende o entendimento de recursos não só como recursos financeiros, mas também recursos materiais, humanos, entre outros. Ademais, aponta a conceituação de captação como sendo diversas ações para este fim como patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos, entre outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente, como é comum acontecer.

Segundo Cruz (2000), o primeiro passo na estruturação de um plano de ação para a área de captação de recursos de uma instituição é levantar a história e os antecedentes da entidade referentes a esta área. Seguindo este raciocínio, foram realizadas cinco entrevistas com os funcionários da APAE de Lavras para conseguir as informações necessárias.

Com o intuito de captar recursos para ajudar na manutenção de suas atividades, a APAE de Lavras, há alguns anos, realizou telefonemas para residentes na cidade tentando incentivá-los a se tornarem sócios da entidade. Segundo o Diretor da APAE, esta prática não conseguiu alcançar os resultados esperados e, portanto, foi eliminada. A segunda ação testada foi a visita a algumas empresas escolhidas por conveniência, objetivando divulgar os serviços prestados pela instituição e também a angariação de novos

financiadores. Nas visitas, uma representante da entidade apresentava uma carta que requisitava uma contribuição. Esta prática conseguiu aumentar o número de contribuintes da APAE, porém, a pessoa responsável pelas visitas deixou a instituição e, assim, esta atividade não foi mais realizada.

No momento da realização da pesquisa, a APAE de Lavras enviava cartas anualmente, convidando as empresas privadas e os cidadãos lavrenses a contribuírem com a instituição doando um valor mensal, ou se tornando parceiras mediante algum tipo de ação conjunta que a empresa também considerasse interessante. Quando as doações eram efetivadas, a entidade então endereçava relatórios de suas atividades para os contribuintes, esclarecendo a destinação dos recursos recebidos.

No ano de 2000, o Diretor da APAE criou gerências voluntárias que são responsáveis por diversas funções. Algumas gerências necessitavam captar recursos para desempenhar suas funções, e dessa forma esses gerentes iam até empresários locais e buscavam recursos materiais demandados pela realização de atividades internas especiais, como eventos comemorativos, etc. Segundo duas gerentes entrevistadas, elas tinham o cuidado de não abordar sempre os mesmos empresários e, também, justificarem todos os pedidos feitos. Normalmente as empresas requisitadas atendiam aos pedidos recebidos.

Outra iniciativa do Diretor da APAE de Lavras, com a intenção de estimular os funcionários na captação de recursos, foi a criação de uma portaria pela qual o empregado que conseguisse novos sócios, para a instituição ou que recapturasse ex-sócios teria incorporado à sua remuneração um montante equivalente a 30% do montante arrecadado. Entretanto, esta ação não obteve sucesso.

As ações de captação de parceiros realizadas pela APAE junto ao empresariado lavrense envolviam, basicamente, recursos financeiros e, assim, eram consideradas estratégicas, sendo negociadas apenas pelos dirigentes da instituição.

Já as gerências voluntárias não eram autorizadas a pedir recursos financeiros à comunidade para atenderem aos eventos específicos. De acordo com o Diretor, essas ações pontuais de requisição de dinheiro não fidelizavam os doadores e, portanto, poderiam afastar possíveis sócios ou parceiros.

Quanto à captação de recursos humanos, a coordenadora psicopedagógica relatou na entrevista uma iniciativa bem-sucedida da APAE na obtenção de quatro professores para



o programa PROEPAR (Programa de Educação em Parceria) junto à Prefeitura Municipal de Lavras. A coordenadora foi até a prefeitura e, explicitando os excelentes resultados que o PROEPAR estava alcançando, conseguiu os recursos humanos demandados.

Ainda em relação à mão-de-obra, uma outra iniciativa também bem-sucedida da entidade foi a busca de um convênio com as faculdades de Odontologia, Fisioterapia, Educação Física e Pedagogia. No momento da pesquisa, a instituição contava com 30 estagiários voluntários destas faculdades que ajudavam a suprir a enorme demanda de serviços que a APAE de Lavras possuía.

Outra prática que colaborava para a sustentabilidade financeira da instituição era o aluguel de seu centro de eventos e ainda a venda dos produtos confeccionados nas oficinas. Quanto ao centro de eventos, este era bastante divulgado pela APAE e via-se constantemente com suas salas utilizadas. Em relação aos produtos das oficinas, estes não possuíam uma escala de produção muito significativa e, portanto, não eram bastante promovidos.

Ainda quanto ao histórico da captação de recursos da APAE de Lavras, vale explicitar uma campanha realizada pela instituição há alguns anos, para a compra de seu ônibus escolar. Essa campanha utilizou diversas modalidades de ações de arrecadação de fundos e conseguiu alcançar seu objetivo.

Completando as ações empreendidas pela APAE para a captação de recursos, a instituição mantinha representantes em todos os conselhos municipais, participando das decisões para garantir o recebimento das verbas governamentais.

Frente ao exame do histórico apresentado acima, e analisando as entrevistas realizadas com os funcionários da APAE, algumas questões importantes foram levantadas. Tais questões dizem respeito principalmente à gestão interna da entidade, já que esta influenciava fortemente a relação da instituição com o ambiente externo.

Como foi explicitado anteriormente, a criação da estrutura de gerências voluntárias na APAE descentralizou as ações de captação de recursos, envolvendo todos os funcionários neste processo e ainda ampliando o número e as modalidades de ações empreendidas, bem como e os tipos e a quantidade de recursos arrecadados. Remetendo-se aos objetivos propostos pelo estudo, a estrutura de gerências voluntárias

aparece como um ponto forte da captação de recursos pelos resultados que vem gerando.

Outra questão igualmente relevante diz respeito à distribuição das funções no processo de captação de recursos. Como pode ser percebido, para cada responsável, cabe uma ação e um tipo de prática distintos. Os gerentes voluntários são responsáveis por arrecadações pontuais de recursos materiais. Já a diretoria é responsável por parcerias que envolvam recursos financeiros. Dessa forma, as estratégias mais importantes de captação de fundos ficam restritas apenas aos dirigentes da instituição, limitando assim o número de ações empreendidas. Este ponto pode ser considerado como uma fraqueza na busca por recursos da APAE.

Mais um ponto forte na busca por recursos da APAE de Lavras é sua postura não auto-indulgente no processo. Esta questão foi muito abordada nas entrevistas com os funcionários da entidade. Tanto a coordenadora clínica como a psicopedagógica colocaram que a instituição, quando procurada por alguma organização para realizar uma parceria ou doar bens, sempre tentava oferecer algo em troca e, consciente de sua missão, não abria mão de suas prioridades. Esta posição é considerada como um ponto forte na captação de recursos da APAE de Lavras, pois apesar de depender de outras instituições para sua sustentabilidade financeira, a APAE mantinha o foco em seus valores e atividades principais.

Com relação à coleta de dados nas empresas parceiras, foram realizadas entrevistas com a Laveli Lavras Veículos Ltda e Café Sorriso Ltda. A primeira parceria efetuada foi com a empresa Laveli Lavras Veículos Ltda, uma revendedora de carros da marca FIAT em Lavras. A iniciativa partiu da proprietária da Laveli, por uma motivação pessoal. Esta se empenhava em realizar um trabalho voltado à comunidade, com uma instituição séria, profissionalizada, que tivesse uma direção confiável, que pudesse alocar eficazmente os recursos provindos de uma parceria com a empresa e, ainda, que realmente estivesse necessitando de recursos. Depois de uma pesquisa nas instituições lavrenses, a proprietária da empresa selecionou a APAE de Lavras como a instituição que melhor se encaixou no perfil delineado e assim propôs uma ação conjunta.

A outra instituição parceira da APAE de Lavras no momento da pesquisa era o Café Sorriso Ltda, que possuía como nome fantasia Café Padre Victor. Também foi a empresa

quem tomou iniciativa para a construção da parceria. Segundo o gerente regional de vendas do Café Padre Victor em Lavras, a empresa buscava uma instituição séria, que nunca tivesse se envolvido em desvios de verba e que realizasse um bom trabalho social reconhecido na cidade para realizar alguma ação conjunta. Com uma instituição possuindo tais características, a parceria poderia conceder benefícios também à empresa, agregando valor à marca do café.

Pôde ser constatado, dessa forma, que as razões que levaram as empresas a estabelecerem parcerias com a APAE de Lavras foram, em ordem de importância, razões de cunho humanitário, seguidas pela vontade de possuir iniciativas de Responsabilidade Social, vistas como diferenciais de mercado hoje em dia e, em último lugar, o retorno de imagem e vendas que a ação conjunta com uma entidade sem fins lucrativos poderia trazer.

Um ponto em comum, comentado nas entrevistas realizadas junto às empresas parceiras, foi a falta de uma postura mais pró-ativa nas ações de obtenção de fundos por parte da entidade. Esta questão pode ser considerada uma fraqueza do processo de captação de recursos da APAE, uma vez que reflete uma posição passiva da entidade em relação a uma área tão crítica para sua sustentabilidade.

Vale ressaltar também que um ponto forte na captação de recursos, e citado por Cruz (2000) como um dos requisitos fundamentais, é a imagem positiva da instituição na cidade de Lavras. A entidade foi lembrada, como mostram as entrevistas, como uma organização séria, que realiza seu trabalho com muita competência e que possui uma administração confiável e profissional.

A fim de atender a mais um dos objetivos propostos pela pesquisa, sendo este a análise dos tipos de parcerias da APAE de Lavras, estabeleceu-se uma comparação das relações de parceria com o modelo proposto por Austin (2001).

A parceria empreendida entre a APAE e a revendedora de veículos se caracterizava por um maior engajamento e comprometimento entre as partes. Como a própria contrapartida que a empresa privada oferecia à entidade era variável (dependente de suas vendas), a primeira devia enviar à APAE um relatório mensal de vendas para justificar-lhe o montante repassado. Este fato obrigava as duas partes envolvidas a se porem mais próximas, mediante uma interação constante, aumentando as chances de uma

participação maior e de um compartilhamento das capacidades da ação empreendida. Segundo Austin (2001), este tipo de iniciativa acha-se mais próximo de um estágio de relacionamento denominado Transacional. Esse estágio se caracteriza por um nível moderado de envolvimento entre as partes, uma importância relativa da parceria para a missão das organizações envolvidas, um âmbito razoavelmente amplo das atividades abrangidas pela ação conjunta, entre outras características mostradas pelo Quadro 1 do presente trabalho.

Por outro lado, a ação conjunta empreendida entre a entidade e o Café Padre Victor era caracterizada por um maior distanciamento e menor comprometimento por parte da empresa privada. O fato de a contrapartida investida pelo Café ser fixa constituía um dos fatores que corroboravam para o menor envolvimento entre as partes. Esta iniciativa mostrava-se mais próxima do estágio Filantrópico, segundo Austin (2001). Este estágio se caracteriza por um nível fraco de envolvimento entre as partes, uma importância periférica da parceria para a missão das organizações, um âmbito estreito das atividades abrangidas pela ação conjunta, entre outras características, também mostradas pelo Quadro 1.

Além das entrevistas realizadas com empresas, naquele momento, parceiras da entidade foram também coletados dados com empresas que não possuíam parcerias com a APAE de Lavras, tentando, através da análise dos depoimentos dos entrevistados, perceber os motivos da não-existência de ações conjuntas entre essas empresas e a APAE.

As entrevistas se realizaram em um universo um pouco heterogêneo. Foram selecionadas quatro empresas industriais, duas de prestação de serviços e uma na área comercial. Quanto ao número de funcionários, três empresas possuíam mais de cem empregados e três menos de cem. Em relação ao faturamento, quatro empresas eram consideradas médias, uma considerada pequena e uma considerada grande.

Apesar da diversidade do universo de entrevistas, alguns pontos de convergência foram encontrados. Como já ressaltado na Pesquisa Ação Social realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, as ações empreendidas na área social são de cunho prioritariamente humanitário.

Das empresas não-parceiras entrevistadas, todas realizavam alguma ação social. Algumas apenas faziam doações para entidades que pediam, outras possuíam propostas

mais organizadas e sistematizadas de ajuda. Quanto à área para a qual os recursos eram destinados, algumas empresas tinham preferência pela área ambiental, pela própria natureza do negócio, e outras preferiam realizar ações voltadas aos seus próprios funcionários, ao invés de direcionar esforços à comunidade.

Pontos bastante ressaltados nas entrevistas foram, mais uma vez, a falta de uma postura mais pró-ativa nas ações de obtenção de fundos por parte da entidade, poucas alternativas propostas quanto a essas ações e a limitação das práticas a recursos financeiros. Quatro dos entrevistados manifestaram sua preferência por ações conjuntas que não demandassem recursos financeiros. Problemas como estes, cometidos na área de captação de fundos da instituição, podem afastar boas oportunidades de parcerias, além de restringir as ações de captação de recursos.

Foi percebido, portanto, que a APAE buscava o caminho certo. Foram constatados alguns pontos fortes e outros fracos em sua área de captação de recursos, como toda instituição, e assim, estes deveriam ser trabalhados e melhorados a fim de colaborarem para sustentabilidade financeira da entidade.

## **10 – Considerações finais**

Frente à pergunta de pesquisa foi constatado que os pontos fortes no processo de obtenção de fundos da APAE de Lavras são: 1) sua imagem sólida e séria, apontada por todos os entrevistados como uma consequência do trabalho de qualidade que a instituição pratica; 2) a estrutura de gerências voluntárias que descentraliza a captação de recursos, ampliando as ações; e 3) a postura não auto-indulgente que a entidade toma no processo de negociação com os financiadores, não abrindo mão de sua missão e valores.

Por outro lado, também foi colocado pelos entrevistados que os pontos fracos da instituição no processo de obtenção de fundos são: 1) a falta de uma postura mais pró-ativa na busca e proposição de ações conjuntas; 2) uma visão limitada de ação de captação e de recursos, demonstrada por poucas alternativas levantadas pela entidade junto a possíveis financiadores; e 3) a centralização das ações de captação mais efetivas nos dirigentes da instituição. Estes problemas demonstraram que a área de prospecção de novos contribuintes da APAE se mostrava ainda incipiente e que merecia ser desenvolvida.

Os dados indicam duas direções que poderiam ser seguidas para que a APAE pudesse fortalecer sua captação de recursos. .A primeira se refere à necessidade da APAE de reformular suas ações de captação de recursos no sentido de ampliar o leque de estratégias passíveis de serem utilizadas, conforme o caso. E a segunda direção se refere à necessidade de modificar seu modo de se relacionar tanto com parceiros quanto com outros atores da sociedade. Aqui se sugere a adoção de uma postura que poderia ser considerada pró-ativa.

## 11 – Referências Bibliográficas

1. AUSTIN, J. E. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Editora Futura, 2001. 194p.
2. CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: \_\_\_\_\_ *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. p. 243-265
3. COELHO, S. C. T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002. 223 p.
4. CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2000. 158p.
5. DOWBOR, L. *Gestão do Social e transformação da sociedade*. Disponível em: < [http://www.fundacaounimed.com.br/forum2/artigo\\_baixo.html](http://www.fundacaounimed.com.br/forum2/artigo_baixo.html) > *apud* CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: \_\_\_\_\_ *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. p. 243-265
6. FERNANDES, F. C. O que é Terceiro Setor. In: \_\_\_\_\_ *Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 25-34.
7. FREEMAN, R. EDWARD (1983). Strategic Manegement: a Stakeholder Approach. In: \_\_\_\_\_. *Advances in Strategic Management, A Research Annual, Greenwich, CT: Jai Press* *apud* MENCK, A. C. M. Modelo para a compreensão das motivações para as empresas se envolverem socialmente. In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR, 2, 2001. *Anais...* 2001.
8. GAZETA MERCANTIL. Relatório Gazeta Mercantil: Terceiro Setor. São Paulo, mai 2002. Número especial.
9. GOHN, M. G. *Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização*. São Paulo: Cortez Editora Ltda, 1997. 165 p.
10. GONÇALVES, H. S. (org.). *Organizações não Governamentais: solução ou problema*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996. 126 p.

11. HUDSON, M. *Administrando organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Makron Books, 1993. 309p.
12. HULME, D. and EDWARDS, M. NGO's, States and Donors an overview. In: \_\_\_\_\_ *NGO's, States and Donors. Too close for confort?*, London, Macmillan Press, 1997 p. 9-22.
13. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/asocial/](http://www.ipea.gov.br/asocial/)>. Acesso em: 20.abr.2002.
14. KISIL, M.. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: \_\_\_\_\_ *Terceiro Setor – desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 133-155.
15. LEWIS, D. *The managemant of Non-Governmental Development Organizations*. London, Routledge, 2001. p.242
16. MARTINELLI, A C. Empresa-cidadã; uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: \_\_\_\_\_ *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 81-88 *apud* CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor. In: \_\_\_\_\_ *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001. p. 243-265
17. MENCK, A. C. M. Modelo para a compreensão das motivações para as empresas se envolverem socialmente. In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR, 2, 2001. *Anais...* 2001.
18. MELO NETO, F. P., FROES, C. *Responsabilidade social & Cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 169p.
19. MENESCAL, A. K. História e Gênese das Organizações não-governamentais. In: \_\_\_\_\_ *Organizações não Governamentais: solução ou problema?* São Paulo: Estação Liberdade, 1996.
20. NOLETO, M. J. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global Editora, 2000. 46p.



21. OSBORNE, S. P. *Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable and non-profit organizations*. Londres: Internacional Thomson Business Press, 1996. 279p.
22. SALAMON, L. *A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global*. Revista de Administração, v. 33, nº 1, p. 5-11, jan/mar, 1998.
23. SALAMON, L. and ANHEIER, H. *In search of non-profit sector: in search of definitions*, *Voluntas*, 13,2: 125-52, 1992.
24. SILVA, A. L. P. *Utilizando o Planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global Editora, 2000. 127p.
25. TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONG`s: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. 138p.
26. TEODÓSIO, A. S. S. *Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil*. In: \_\_\_\_\_ *Políticas públicas de apoio sociofamiliar/Curso de Capacitação de Conselheiros Tutelares e Municipais*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001. p. 85-124
27. VALARELLI, L. L. *Uma noção ampliada de captação de recursos*. Disponível em : [www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_home\\_intro.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_home_intro.cfm). Acesso em: 20.abr.2002.