MEC-SETEC
INSTITUTO FEDERAL MINAS GERAIS – CAMPUS FORMIGA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DESAFIOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR – UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO PROTETORA DOS ANIMAIS DE FORMIGA

Laís Caroline Rocha

Orientadora: Manuela de Carvalho Rodrigues
Co-orientadora: Sâmara Borges Macedo

FORMIGA-MG

2016

LAÍS CAROLINE ROCHA

DESAFIOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR – UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO PROTETORA DOS ANIMAIS DE FORMIGA

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal Campus Formiga, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof. Manuela de Carvalho Rodrigues
Co-orientadora: Prof. Sâmara Borges Macedo

FORMIGA-MG

2016

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1

2.1 Terceiro Setor 3

2.2 Financiamentos públicos e privados 7

2.3 Gestão das organizações do Terceiro Setor 10

3 METODOLOGIA 14

3.1 Descrição do objeto de estudo 16

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 16

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 21

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 22

APÊNDICE A 25

DESAFIOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR – UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO PROTETORA DOS ANIMAIS DE FORMIGA

Laís Caroline Rocha[1]
Manuela de Carvalho Rodrigues[2]
Sâmara Borges Macedo[3]

RESUMO

As organizações do Terceiro Setor enfrentam problemas no seu processo de gestão, culminando em limitações no processo de captação de recursos, o que acaba refletindo na realização da sua atividade fim. Ressaltando a importância do planejamento da organizações do Terceiro Setor e do uso da legislação, para que com a estruturação de um plano de captação de recursos, possa ser vencida a escassez de recursos. Este artigo propôs investigar quais são as causas que dificultam a captação de recursos da Associação Protetora dos animais de Formiga e as estratégias usadas para este processo. Foi realizada uma investigação qualitativa por meio de um estudo de caso. A causa principal encontrada foi a falta de estruturação do planejamento organizacional, que gera vários outros problemas que limitam a captação de recursos. Foi notório a importância de um processo de gestão estruturada, assim como a criação de estratégias que apoiem e direcione as atividades da organização, para superar os problemas advindos a escassez de recursos.

Palavras-chave: Organizações sem fins lucrativos, Planejamento, Legislação.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo, as organizações sem fins lucrativos, denominadas de Terceiro Setor, vêm crescendo consideravelmente em quantidade e importância pelos serviços que são prestados a sociedade. De Acordo com Albuquerque (2006) o Terceiro Setor tem suas raízes da Europa, América do Norte e América Latina nos séculos XVI e XVII, onde já existiam movimentos associativos com caráter religioso.

O Terceiro Setor começou a emergir no Brasil entre 1970 e 1980 e depois da década de 90 aconteceu a proliferação destas organizações. Em 1999, com a Lei n. 9.790 (BRASIL) o

[1] Graduanda em Administração pelo Instituto Federal Minas Gerais (IFMG) Campus Formiga. E-mail: laiscaroline225@gmail.com
[2] Mestre em Direito pela Faculdade de Direito do Sul de Minas. Professora titular do Instituto Federal Minas Gerais (IFMG) Campus Formiga. E-mail: manuela.rodrigues@ifmg.edu.br
[3] Mestre em Administração na área de concentração Gestão Estratégica, Marketing e Inovação pela Universidade Federal de Lavras. Professora temporária no do Instituto Federal Minas Gerais (IFMG) Campus Formiga. E-mail: samara.borges@ifmg.edu.br

Terceiro Setor ganha novo impulso com a criação das Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (TOURINHO, 2010).

As entidades do Terceiro Setor têm como objetivo prestar serviços de interesse social e com isso acabam por sanar as demandas deixadas pelo Estado e Empresas Privadas na sociedade, conhecidos como primeiro e segundo setor. As organizações que pertencem a este setor, não visam à distribuição de lucros para aqueles que compõem a organização, seus recursos são direcionados para causa específica da entidade. Em 2010, o Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), divulgou uma pesquisa realizada no Brasil sobre o Terceiro Setor e, de acordo com esta, existem 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, sendo que 10,2 % destas entidades estão alocadas em Minas Gerais. De acordo Szazi (2006, p.21), "o Terceiro Setor gastou no Brasil cerca de 10,9 bilhões de reais em despesas operacionais no ano de 1995, o que corresponde a 1,5% do PIB daquele ano".

As organizações do Terceiro Setor, empresas privadas ou mesmo o Estado precisam buscar recursos para poder realizar suas atividades, para existir no mercado. Esta busca por recursos está sujeita a uma ampla competitividade, pois estes são escassos. Sendo assim, estratégias para captação de recursos[4] também devem ser usadas pela administração das organizações sem fins lucrativos. De acordo com Szazi (2006), em 1995 as organizações do Terceiro Setor geraram 61,1% dos seus recursos e o restante foi contribuição do governo (12,8%) e dos doadores Privados (26,1%). As organizações sem fins lucrativos dependem de financiamentos para desenvolver seus objetivos, como foi mostrado pela pesquisa de Szazzi (2006), e com isso dar direcionamento a sua causa para cumprir seu objetivo.

As estatísticas mostram que grande parte das organizações do Terceiro Setor tem dificuldade em captar recursos para financiar suas atividades. De acordo com pesquisa realizada em organizações do Terceiro Setor, Camargo (2001) ressalta "que na maioria das organizações pesquisadas (71%), a escassez de recursos era a principal dificuldade encontrada, seguida do baixo investimento do governo (37%)" (apud SILVA, VASCONCELOS E FILHO, 2012, p.10).

Na cidade de Formiga-MG não é diferente, a falta de recurso também parece ser um problema. Foi isso que se constatou, em uma investigação preliminar com a presidente da APAF, surgindo assim o interesse inicial em realizar esta pesquisa. Dentro deste cenário é que

[4] O termo captação de recursos será usado ao decorrer do estudo para designar as formas que as organizações usam para conseguir financiamento para sua atividade, seja com o setor público, privado ou com a sociedade. Este termo será utilizando para universalizar termos como parcerias, alianças, entre outros.

surge a ideia de investigar possíveis causas desta dificuldade. A questão de pesquisa é responder: por quê a Associação Protetora dos Animais de Formiga tem problemas em captar recursos para financiar as atividades da associação?

A partir da questão supracitada surge o seguinte objetivo geral: identificar as causas que dificultam a captação dos recursos e ainda, verificar a aplicação de estratégias que facilitem a captação. Diante deste objetivo geral, alguns objetivos específicos se apresentam: (i) Identificar e listar as estratégias usadas atualmente pela APAF; (ii) verificar possibilidades de ampliação das formas de captação de recurso com outros setores; (iii) investigar/identificar as dificuldades encontradas para a captação de recursos.

A realização da pesquisa se justifica pois a APAF realiza serviços que são relevantes para sociedade. Sendo assim, o estudo de caso pode contribuir para ter maior conhecimento dos problemas desta associação. Além disso aumentar a discussão sobre o tema da administração e captação de recursos do Terceiro Setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceiro Setor

O surgimento do Terceiro Setor, aconteceu durante os séculos XV e XVI. Entretanto, foi a partir da Segunda Guerra Mundial que os grandes centros de poder se viram diante de vários problemas locais que afetam a sociedade, com isto se fortaleceu a ideia da necessidade de Terceiro Setor, com o objetivo de se constituir como um Setor de articulação e guia de agentes sociais (ALBURQUEQUE, 2006). Desta maneira, o Terceiro Setor veio para alcançar as demandas que afetavam a sociedade e que não estavam sendo satisfeitas nem pela atuação das empresas privadas, nem pela atuação do Estado diretamente.

O conceito de Terceiro Setor é tratado por vários autores, sua definição é ampla, mas todos tem em comum a seguinte linha mestra: trata-se de um ente que trabalha em prol de atividades para o bem comum, sem propósito lucrativo e que não se encaixa como um ente governamental. Há, portanto, vários conceitos, trazidos por diversos autores, mas todos seguem a diretriz que: o Setor não é composto por organizações estatais, entretanto funcionam juntamente ao Estado em prol de questões populares (SALAMON, 1998).

Neste sentido, Silva, Vasconcelos e Filho (2012) trazem a ideia que o Terceiro Setor é uma esfera que atua entre público e privado buscando união destes, para atingir demandas que precisam ser sanadas na sociedade. E ainda, de acordo com Constante (2005, p.31) a atuação destas organizações se dá em diversas áreas, "cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, ambientalismo, desenvolvimento e defesa dos direitos, religião e associações profissionais, entre outras.".

O debate sobre o Terceiro Setor, suas finalidades, benefícios e polêmicas é um tema recente que ainda está se disseminando na sociedade moderna. Para Albuquerque (2006) o Terceiro Setor continua um setor esquecido pela sociedade mesmo prestando serviços para o bem coletivo. As entidades do Terceiro Setor trazem benefícios para sociedade e visam sanar demandas deixadas pelo mercado e Estado, entretanto não conseguem se manter sozinhas pela dependência de financiamentos para realizar suas atividades e buscar formas de otimizar estes processos. Silva (2010, p. 1302-1303) discorre sobre esta dependência, "o setor sem fins lucrativos posiciona-se entre o Estado e o mercado, por vezes sob a insígnia da parceria".

O Brasil é um país com uma enorme extensão e que convive com grandes desigualdades sociais. Conforme retratado por Oliveira (1993), no período de 1950 e 1980 o Brasil passou por mudanças significativas com uma transformação positiva na sua economia, esse crescimento não foi ordenado entre setores e regiões, o que culminou na década de 60 no aumento das desigualdades sociais no país. Branco (2015) afirma que a desigualdade social é o maior problema da sociedade na atualidade e que ela vem se alastrando gradativamente. De acordo com Tachizawa (2012), buscar uma forma de desvencilhar dificuldades do aumento da demanda de trabalho junto à sociedade, com a escassez de recursos é um dos maiores desafios para estas entidades nos próximos anos. É visível que o Estado não consegue oferecer sozinho à população tudo o que ela necessita, principalmente pelo aumento das necessidades e disparidades na sociedade. Isso ocasiona a falta de vários serviços que interferem na qualidade de vida, e o Terceiro Setor vem tentando resolver algumas dessas questões.

A constituição de uma organização do Terceiro Setor no Brasil deve respeitar a legislação vigente. Além disso, a legislação também permite que sejam concedidos à organização alguns títulos que possibilitam a ela o gozo de alguns benefícios. Para que as organizações estejam inseridas legalmente no Terceiro Setor, elas precisam obter um formato

jurídico de associação[5] ou fundação[6] sendo fomentadas pela Lei 10406/02. Assim, por disposição legal, é preciso de um registro em órgãos governamentais para constituição da organização. Tachizawa (2012) relata que o registro traz benefícios e incentivos fiscais, entretanto, o número de organizações cadastradas em órgãos governamentais é pequeno.

Depois do registro de uma organização como um ente do Terceiro Setor, elas podem obter titulação ou certificados para que tenham uma natureza especifica e com isso estreitem seus laços para conseguirem recursos com terceiros, principalmente com o Estado. A Comissão de Direito do Terceiro Setor (2011) relata que esses títulos e certificados são facultativos, mas trazem benefícios e consequências para as organizações, como maior credibilidade, mais facilidade a recursos públicos na celebração de contratos e convênios, diferenciação das entidades, facilita a captação de recursos com a esfera privada facilitando acesso a benefícios e incentivos fiscais, possibilita a utilização de incentivos fiscais pelos doadores. De acordo Tourinho (2011) as principais titulações que podem ser concedidas são as de (i) Utilidade Pública Federal; (ii) Organização Social (OS); (iii) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

As organizações qualificadas de Utilidade Pública Federal são fundamentadas pela Lei nº 91/357. De acordo Di Pietro (2009) este certificado permite que a entidade forneça um recibo dedutível em Imposto de Renda às pessoas jurídicas doadoras de benefícios, bem como possibilita receber doações da União e também receitas das loterias federais, permitindo, ainda, realizar sorteios, constituindo, por fim, um dos requisitos para instrução do pedido de certificado de entidade beneficente de assistência social (CEBAS).

As Organizações Sociais (OS), por sua vez, são fundamentadas pela Lei nº 9.637/988. Foram idealizadas para gerir serviços públicos delegados a elas pelo Estado. (DI PIETRO, 2009). O Poder Executivo poderá qualificar as organizações como OS conforme um critério de conveniência e oportunidade. Estas são as organizações que celebram contrato de gestão com o poder público. Neste contrato elas estabelecem um plano de metas e objetivos a serem

[5]As associações podem ser de fins "social, educacional, assistencial, ambiental, entre outros. São caracterizadas por não distribuir ou dividir entre os integrantes os resultados financeiros. As associações são regidas por um estatuto social, podendo haver ou não capital no ato da sua constituição. As rendas provenientes da atividades desenvolvida são destinadas a finalidade descrita em seu estatuto". (IDIS, 2009, p.2)

[6]Fundações são administradas de acordo com o que foi proposto no seu estatuto, podendo ser pessoa física ou jurídica (IDIS, 2009)

[7] Art. 1º As sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade podem ser declaradas de utilidade pública.

[8]Art. 1º: estas organizações podem receber títulos de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos na lei.

cumpridos, ficando determinado, também, o tipo de ajuda que será fornecida pelo poder público.

Já as OSCIP são fomentadas pela legislação nº 9.790/999 e de acordo com Tachizawa (2012) com essa legislação o Estado reconhece legalmente que surge uma esfera que é pública, não por origem, mas por prestar serviços que são voltadas para a sociedade. O autor frisa, no entanto, que estas organizações não possuem relação com o governo, nem fazem parte do Estado. Estas organizações são as que celebram termo de parceria com a Administração Pública, no intuito de terem incentivos (captação de recursos) para a execução de atividades relacionada ao seu objeto social, o fomento se traduz em envio de dinheiro e bens, assim como menor burocracia para contratar (DI PIETRO, 2009).

Apesar das possibilidades previstas na legislação ainda é grande a limitação organizacional quanto ao desempenho de suas funções, conforme Falconer (1999, p.9):

> Alguns dos poucos estudos existentes apontam no Terceiro Setor brasileiro importantes limitações a sua capacidade de desempenhar satisfatoriamente estes papéis que lhe são propostos. Notadamente, ressalta-se a fragilidade organizacional; a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, cada vez mais escassos; a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e; a existência de obstáculos diversos para um melhor relacionamento com o Estado. Esta fragilidade pode ser observada na baixa capacidade de continuidade - de sustentabilidade - das organizações e das experiências promovidas por estas, na perda de eficiência e eficácia de suas ações e, conseqüentemente, no enfraquecimento de sua capacidade de interlocução, tanto com o Estado quanto com a sociedade civil propriamente dita.

Percebe-se, portanto, que o Terceiro Setor abrange uma variedade de organizações com objetivos distintos, que tem em comum o fato de prestarem serviços de interesse social ou relevantes para a sociedade, ligados a educação, desenvolvimento da ciência, meio ambiente entre outros. No entanto, esse Setor tem sua atividade limitada em decorrência da dificuldade de captar recursos, os quais podem ter procedência variada: desde parcerias com o Estado – que são fomentadas por meio de leis específicas, como parcerias com a iniciativa privada ou demais grupos da sociedade. Essas formas de captação e sua gestão serão melhor explicadas em seguida.

[9] Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

2.2 Financiamentos públicos e privados

As formas de repasse de recursos da esfera pública para organizações de direito privado, de acordo com Szazi (2006) são por forma de auxilio e contribuições, subvenções, convênios, acordos ou ajustes, contratos e termos de parceria.

Os auxílios e contribuições destinam-se a entidades sem fins lucrativos do direito público ou privado. De acordo com Szazi (2006), a aplicação dos valores envolvidos não é restringida, desde que esteja previsto no plano de aplicação aprovado pela autoridade. Para Souza (2010, p.161) "as contribuições, os auxílios são considerados como transferências de capital destinadas para investimentos ou inversões financeiras, com a diferença de que os auxílios, ao invés de lei específica, encontram fundamento na Lei de Orçamento".

Diferente dos auxílios, as subvenções podem ser repassadas às entidades públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não. As subvenções destinadas às organizações sem finalidade lucrativa são denominadas subvenções sociais, segundo Szazi (2006) têm caráter assistencial ou cultural para prestação de serviços essências de assistência educacional e médica, onde a destinação dada ao recurso pela organização é limitada pela legislação.

Os convênios, acordos e ajustes, por outro lado, são recursos disponibilizados para execução de atividades de mutua cooperação e interesse recíproco entre as partes envolvidas, a fim de formar um contrato (SZAZI, 2006). Esta forma de aporte de recursos pelo poder público é como uma troca, uma ajuda entre os entes, há a disponibilização do recurso para determinado fim que deve ser aplicado totalmente no desenvolvimento da atividade pela organização, entre outras ressalvas dispostas na legislação. Pelo decreto nº 6.170/07 art 1º, I (BRASIL), são recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União que podem ser repassados a organizações sem fins lucrativos.

Já quando se fala de contrato, o objetivo é a venda de bens ou prestação de serviços ao poder público que está sujeita a lei de licitações nas modalidades de concorrência pública, tomada de preços e convite (SZAZI, 2006). Neste caso, faz-se um acordo entre duas partes para designação de certa atividade com obrigações recíprocas. Nos contratos, os recursos não são somente repassados por órgãos oficiais, mas também é fiscalizada a utilização destes recursos por agências fiscalizadoras, conforme dispõe o art. 111 na Lei 11.178/05 (BRASIL).

Dentre os contratos, o contrato de repasse[10] é uma das formas comumente utilizadas, pelas entidades do Terceiro Setor, para conseguir recursos junto à esfera pública. Trata-se de um tipo específico de contrato em que os recursos da União são transferidos para as demais pessoas políticas e entidade privadas por intermédio de instituições ou agências financeiras oficiais federais, destinados à execução de programas governamentais" (SOUZA, 2010, p.176).

Muito se confunde sobre contratos e convênios, mas frisa-se que no caso do contrato o valor pago pela Administração não está vinculado à uma forma de utilização específica, enquanto, nos convênios, a utilização da verba deve limitar-se ao objeto traçado e a forma descrita nos pactos celebrados (SOUZA, 2010). Sendo assim, nos contratos há maior liberdade para a utilização dos recursos, enquanto os direcionamentos nos convênios devem seguir crucialmente o fim que foi proposto.

O termo de parceria[11] é outra forma de conseguir recursos. Sua criação objetivou especificamente ampliar as possibilidades de captação de recursos por meio de alianças exclusivamente entre o Poder Público e o Terceiro Setor. Sua fiscalização se dá por órgãos do Poder Público do ramo de atuação da entidade. As alianças visam ao interesse público, e o termo somente pode ser firmado entre o Poder Público e aquelas organizações que possuem a titulação de OSCIP. Souza (2010, p.179) ao tratar especificamente da Lei que cria as OSCIP, relata que:

> A lei tem a clara intenção de proceder à categorização das organizações do Terceiro Setor, destinando-se tão somente a parte delas por considerá-las as únicas merecedoras dos incentivos previstos na legislação, a exemplo de ordenamentos jurídicos estrangeiros.

Os financiamentos privados que também fomentam a iniciativa do Terceiro Setor, podem ser dados por pessoas físicas ou jurídicas. Estes podem acontecer por meio de doações de recursos que ajudam no desenvolvimento das atividades sociais da organização ou por meio de patrocínios.

Os patrocínios são vinculados a incentivos e tem finalidade de promover a marca ou a imagem do patrocinador (COMISSÃO DE DIREITO DO TERCEIRO SETOR, 2011). Sendo assim, é um procedimento que é benéfico para ambas as partes envolvidas, já que a entidade do Terceiro Setor poderá contar com recebimento de recursos para desenvolver suas atividades e

[10] DECRETO Nº 6.170/07 (BRASIL) § 1º, II - contrato de repasse - instrumento administrativo, de interesse recíproco, por meio do qual a transferência dos recursos financeiros se processa por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, que atua como mandatário da União.
[11] Ver lei 9.970/98 (BRASIL), art. 9º.

a empresa doadora, em contrapartida, contará com a maior visualização da sua imagem principalmente em prol de questões sociais.

As doações, via de regra, tratam-se de uma liberalidade em que pode ou não haver uma compensação para o doador. De acordo com o art. 538 da Lei 10.406/2012 (BRASIL) "considera-se doação o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra." Esta liberalidade, é entendida como generosidade, vontade de fazer o bem sem obtenção de retorno por isso. As doações para as organizações do Terceiro Setor podem ser feitas por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas. Existem dois tipos de doações, aquelas que são puras e aquelas que contêm encargos.

De acordo com a Comissão de Direito do Terceiro Setor (2011) os encargos são obrigações que devem ser cumpridas pela parte que está sendo beneficiada. Conforme dispõe a mesma legislação (lei 10.406/2012), é importante estar atento a existência ou não do encargo e aos prazos para o seu cumprimento, pois a não execução do encargo no prazo estabelecido pode levar a revogação da doação pelo doador. De acordo com a Comissão de Direito do Terceiro Setor (2011), as formas mais utilizadas para arrecadação de recursos perante o setor privado são as doações, que podem ser ou não beneficiadas por incentivos fiscais.

Sobre as doações incide o Imposto sobre Transmissão de Bens por causas Mortis e Doação (ITCMD), entretanto tem a possibilidade de imunidade tributária e a isenção de impostos conforme a Lei nº 14941/03 (BRASIL). Esta legislação mostra que incidirá o ITCMD, no art 1º da mesma lei, quando acontecer "transmissão de qualquer bem ou direito havido por sucessão legítima ou testamentária". Contudo, no caso das doações feitas às entidades do Terceiro Setor é possível o reconhecimento da imunidade tributária, bem como a isenção do tributo, conforme estabelece o art. 2º, V que estabelece a não incidência de impostos nas organizações sem fins lucrativos e no art. 3º, II quando a doação não ultrapassar o valor de dez mil reais (Lei 14941/03). Com isso, as organizações devem ficar atentas a esta legislação para não saírem prejudicadas e sofrerem com perda de recursos nestes processos e favorecem a sua captação de recurso.

Os incentivos fiscais são usados como uma forma de estimular as organizações a dar direcionamento de recursos para determinadas atividades. A Comissão de Direito do Terceiro Setor (2011) afirma que os incentivos fiscais são uma forma de fortalecer as organizações do Terceiro Setor e sua situação financeira. Entretanto há ressalvas nesses incentivos, pois não são todas doações que proporcionam vantagens fiscais. Os incentivos podem ser aproveitados por pessoas físicas quando as doações forem feitas para "fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (federal, estaduais e municipais); destinadas a projetos culturais e artísticos;

doações destinadas à atividade audiovisual (COMISSÃO DE DIREITO DO TERCEIRO SETOR, 2011, p.15)". Já os incentivos para pessoas jurídicas, são para aquelas empresas optantes pelo Lucro Real e os benefícios fiscais são maiores. Essas vantagens podem ser obtidas quando forem feitas doações para entidades civis, sem fins lucrativos, de Utilidade Pública Federal e qualificadas como OSCIP.

Como se vê, existem variadas formas de conseguir recursos, usufruindo da legislação vigente. Contudo, apenas a existência da lei não garante que as instituições tenha acesso aos recursos, e ainda, somente o aporte financeiro da esfera pública e/ou privada não é suficiente para que uma organização do Terceiro Setor realize suas atividades com sucesso. Neste sentido, somente estar em posse de recursos não é o suficiente, é preciso saber aplicar da melhor maneira, principalmente tendo em vista que os recursos são escassos.

2.3 Gestão das organizações do Terceiro Setor

Como foi visto, uma das formas de captar recursos nas entidades do Terceiro Setor são as variadas formas de financiamentos por meio de parcerias com os demais setores e sociedade. Estas formas disponibilizadas pela legislação vigente, possuem ressalvas que devem ser seguidas, o que se têm demonstrado é que isto é insuficiente para garantir que as parcerias se formem na prática e deem origem a financiamentos que possam ser aproveitados, de maneira competente pela entidade que os conseguiu. Além disso, o recebimento dos recursos não garante de por si que a entidade tenha capacidade financeira para realizar seu objetivo social. Isto significa que, tão importante quanto saber as formas de conseguir os recursos, fazer um planejamento para a captação, maximização e utilização desses recursos.

Nas organizações, qualquer que seja o setor em que está inserida, é de suma importância a gestão dos processos, pois por meio do planejamento é possível diminuir os erros e riscos de programas saírem falhos. Nas organizações do Terceiro Setor não é diferente, para a obtenção de sucesso no relacionamento intersetorial, é preciso planejamento e gestão especializada, pois mesmo sem visar lucros, a organização precisa otimizar os recursos que são seus de direito para realizar sua atividade fim. Para Falconer (1999) é preciso a aplicação das técnicas administrativas nas organizações do Terceiro Setor no Brasil, para ter uma gestão que gere resultados melhores e suprir as necessidades deste setor.

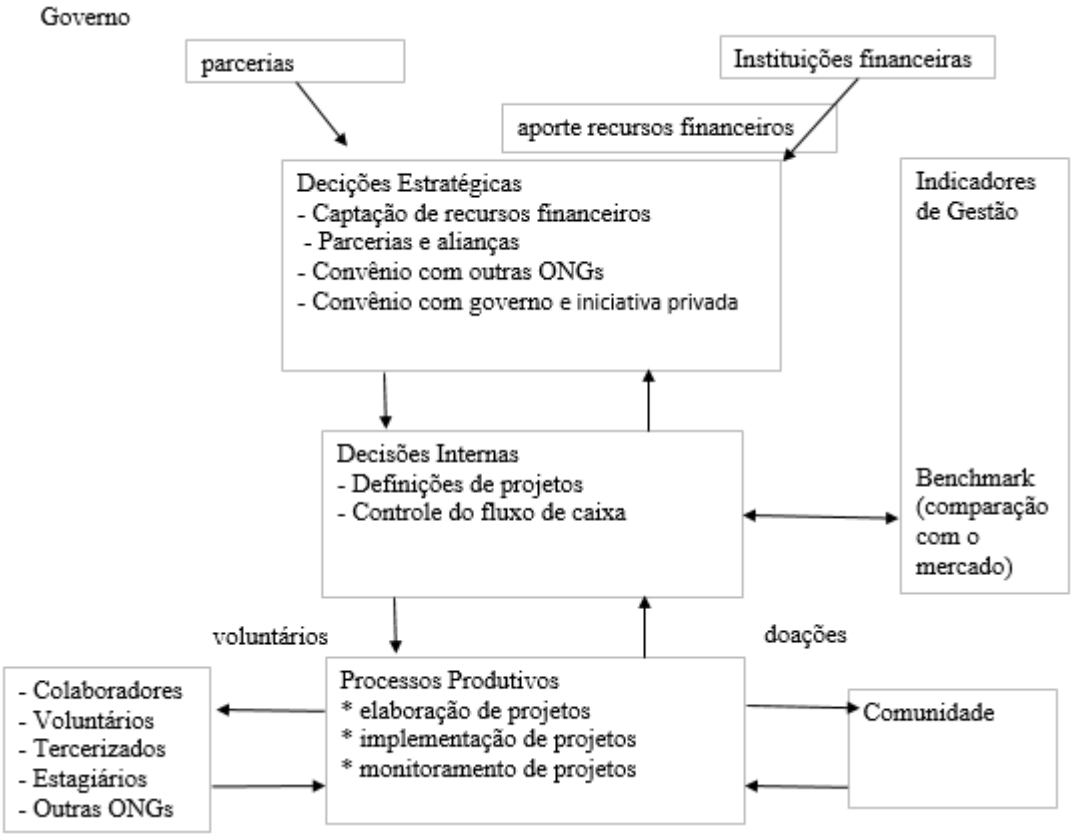
De acordo com Falconer (1999), as organizações sem fins lucrativos vivem um ciclo onde no ambiente há falta de recurso humano capacitado, o que leva a um gerenciamento

inadequado para lidar com a escassez de recursos por falta de estratégias de captação, terminando com o fracasso da atividade da organização. Para mudar este cenário de limitação de recursos, é preciso buscar maneiras de melhor gerenciar os processos e estratégias de captação de recursos e a otimização na aplicação destes, com isso, mostra-se importante planejar as ações destas organizações. É importante que se descubram as causas dos problemas da organização, para que possam ser trabalhados esses pontos com o intuito de chegar a uma solução. Andrade (2002) aborda que o desafio na gestão das entidades do Terceiro Setor advém inicialmente das teorias administrativas que são voltadas para as organizações públicas e as com fins lucrativos, sendo assim a visão é diferente, entretanto para um processo de captação de recursos eficiente é preciso ter planejamento, organização, direção e controle como nas organizações do primeiro e segundo setor.

Tachizawa (20012), destaca que é preciso desenvolver um modelo de gestão genérico para as organizações sem fins lucrativos, identificando estratégias genéricas aplicáveis a este tipo de organização, hierarquização de decisões e identificação dos *stakeholders* da entidade. Na perspectiva da captação de recurso, é preciso analisar o ambiente externo e interno e identificar os desafios que impedem a captação de recurso com o setor público, privado e sociedade, para que este levantamento possa se traçar estratégias para superar as dificuldades. O mesmo autor aborda que o modelo de gestão "parte de fora para dentro da organização, e do geral para o particular" (TACHIZAWA, 2012, p.133). Entende-se assim a importância da investigação, estudo e planejamento para buscar as melhores opções e filtra-los para criar metas e estratégias para um modelo de gestão eficiente.

O modelo de Tachizawa (2012) se baseia nos pressupostos de buscar uma estratégia genérica do mesmo setor, e transformá-la em uma estratégia singular para a organização específica em seu processo decisório de nível estratégico; essas estratégias dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização de acordo com suas crenças, valores e cultura que predominam na atividade fim da organização; o processo decisório deve ser hierarquizado de acordo a operacionalização das atividades que devem ser embasado nas estratégias; o modelo propõe trabalhar com duas camadas sendo nível de decisões estratégicas e decisões operacionais; onde o estratégico estabelece regras para a camada de decisões operacionais, sendo que este deve sempre alimentar a camada estratégica com informações da atividade no nível operacional.

A figura abaixo mostra a organização inserida no ambiente de acordo com o modelo de gestão proposto por Tachizawa (2012):



Adaptado Tachizawa (2012, p.135)

O modelo genérico, aborda a organização do Terceiro Setor em seu ambiente, e os vários fatores que com ela se relaciona que devem analisadas para realizar um planejamento para gestão. Tachizawa (2012) aborda algumas estratégias para lidar com a gestão da organização:

- Estratégia para as parcerias e gestão das pessoas, onde a organização tenha o mínimo indispensável de pessoal com vínculo empregatício para formar a camada estratégica com o fim de cumprir a missão da organização, onde os demais elementos variam de acordo com a demanda de atividade da organização através de voluntários, estagiários, colaboradores, terceirizados.
- Estratégia para reduzir custos, visando formar parcerias com outras organizações do Terceiro Setor que tenha objetivos similares.
- Estratégia financeira, com ênfase na captação de recursos para executar o projeto social, por fontes públicas, privadas, agentes internacionais, pessoas físicas na forma de doação ou parcerias específicas.
- Indicadores de gestão para melhorar a capacidade de monitoramento e avaliação das atividades executadas e o desempenho do resultado da organização.

No quesito para conseguir recursos, que é o caminho para desenvolver as atividades da organização, são sugeridas quatro etapas por Tachizawa (2012, p.143-144),

> identificação; valorização; negociação; implementação. Essas etapas compreendem sete passos ou atividades que devem ser seguidos para facilitar a formação de parcerias e alianças: a) definir estratégias e objetivos; b) avaliar parceiros em potencial; c) avaliar as possibilidades e o que se oferece em troca; d) definir a oportunidade; e) avaliar o impacto e ação conjunta; f) planejar a integração; g) implementar a integração.

Com o modelo de gestão apresentado, fica visível a importância do uso das técnicas administrativas para que a organização tenha uma gestão racional que consiga executar suas atividades e seja efetiva. De maneira que os processos passem a ser estruturados para facilitar obter recursos e direciona-los de maneira que maximize os resultados das organizações sem fins lucrativos.

Nunes (2007, p.37-38) discorre que para uma organização elaborar um plano eficaz de captação de recursos, é preciso ter:

> Conhecimento sobre a melhor constituição jurídica, títulos e certificados que facilitem o alcance dos objetivos, ter o foco de atuação definido, estabelecer a comunicação adequada com a comunidade, ter disposição de recursos humanos, contratados ou voluntários, capacitados para executar e gerenciar as ações propostas e, finalmente, ter uma boa administração financeira, clara e transparente, conhecendo a composição dos recursos disponíveis.

Nunes (2007) mesclou propostas de Falcão (2002) e de Ashoka e McKinsey (2001) para estruturação do plano de captação. Os passos de acordo com Nunes (2007), estão dispostos em seis etapas: (i) Apresentação da organização; (ii) Análise do mercado; (iii) Uso do marketing (iv) Seleção do pessoal que irá trabalhar no projeto; (v) Planejamento financeiro para observar se a organização consegue sobreviver no mercado; (vi) Plano de implementação.

A visão da autora Nunes (2007) pode vir a adicionar valor ao modelo de gestão proposto por Tachizawa (2012) e no plano de captação de recursos. As duas propostas demandam de planejamento e estudo para realização das atividades, o modelo de gestão proporciona direcionamento para o plano de captação de recursos.

A elaboração de um planejamento estratégico é importante para que as organizações não fiquem perdidas em suas ações e tenha diretrizes para seguir. De acordo com Santos et al. (2008) muitos projetos são inviabilizados por instituições nacionais e internacionais em razão da falta de estruturação do documento, falta de especificação dos objetivos, impactos, atividades, resultados e beneficiários do projeto. Segundo os autores:

> Na Fundação Kellog, a assistente de programação Lis Hirano explica que apenas 1% a 5% das propostas chegam prontas para aprovação; o restante precisa passar por um longo processo de aperfeiçoamento, incluindo revisão de proposta, melhores esclarecimentos e detalhes de informações (SANTOS et al. 2008, p.6)".

As instituições internacionais exigem a avaliação dos resultados sobre os recursos que são investidos nas organizações do Terceiro Setor para ficarem a par dos resultados que estas proporcionam. De acordo com Valarelli (1999) apud Santos et al. (2008, p.6) "a necessidade de uma avaliação originou-se nas agências doadoras e financiadoras de cooperação internacional, que desejavam saber os efeitos e resultados dos projetos apoiados." Para a realização de um processo de avaliação de desempenho, é preciso controle das informações acerca dos processos. Com uma gestão ineficiente, que não atue de forma racional, a dificuldade de disponibilizar informações pode enfraquecer as relações com terceiros por não ter transparência nas ações.

Manter um bom relacionamento com o Estado e outros doadores, é de grande importância para buscar diminuir desafios na captação de recursos e visando fortalecer a relação com terceiros, faz necessário que as organizações prestem contas e mostrem resultados de suas atividades. É importante para que doadores vejam a credibilidade da organização e o Estado analise se seus recursos e incentivos fiscais estão sendo usados da maneira correta. De acordo com Szazi (2006) as organizações devem mostrar que os recursos que lhe são oferecidos estão sendo geridos de maneira eficaz e eficiente, podendo fazer isto por intermédio de apresentação de documentos como prestação de contas que sirva como analise principalmente para ver se a organização segue os objetivos previstos no estatuto.

Em face de tantos desafios, a gestão estratégica destas organizações pode se tornar uma válvula de escape de extrema importância para melhorar o desempenho da entidade. É de suma importância um planejamento alinhado com os objetivos que vise um programa ordenado de captação de recursos e otimização destes, para que possa superar dificuldades que surgem no mercado compatibilizando o aumento da demanda com a escassez de recursos.

3 METODOLOGIA

O estudo investigou o que causa a falta de recursos para a APAF desenvolver suas atividades, como esses desafios surgem e mostra os resultados do estudo. Sendo assim, foi investigado o ambiente que a organização está inserida e os grupos que com ela estão relacionados.

Do ponto de vista da forma de análise dos dados a pesquisa é qualitativa por descrever o objeto de estudo. Para Neves (1996, p.2) “os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos”.

Segundo Gil, (2008) os tipos de pesquisa se classificam segundo dois principais critérios: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos adotados. Sendo assim o estudo aborda uma pesquisa explicativa, no que se refere aos objetivos, já que foram investigados os principais desafios que a APAF encontra e que limitam sua capacidade de captação de recursos, justificando assim suas causas. Segundo mesmo autor, GIL (2008), a pesquisa explicativa busca um conhecimento da realidade para identificar os fatores que são determinantes no acontecimento de um fenômeno.

Já no que diz respeito aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso na APAF, para aprofundar o conhecimento e investigou as causas que levam a falta de recursos da organização em investigação. O estudo de caso permite o conhecimento amplo e detalhado de um caso específico, ao mesmo tempo, contribui para o entendimento global do problema e das variáveis que nele possam influenciar (GIL, 2008). Segundo o mesmo autor, o estudo de caso é uma opção metodológica adequada quando o que se busca é uma compreensão do problema que leve em consideração o entendimento do contexto em que ele se coloca. Além disso, o estudo de caso se mostra útil para a compreensão de relações causais complexas, como é o caso das que se está diante neste estudo (GIL, 2008).

Para chegar ao objetivo do estudo a coleta de dados foi por meio de entrevistas semi-estruturadas, para proporcionar maior liberdade ao entrevistado, onde buscou dados que foram cruciais ao estudo. A entrevista foi elaborada em uma adaptação dos estudos de Silva, Vasconcelos e Filho (2012); Andrade (2002) e Fischer (2005). A entrevista foi embasada no referencial teórico e estruturado de modo a buscar informações de como a associação em estudo lida com os seguintes segmentos: (i) conhecimento da legislação, (ii) planejamento e uso de técnicas administrativas (iii) planos de captação de recursos existentes, (iv) captação de recursos junto à outros setores, (v) estrutura organizacional e, (vi) publicidade sobre as atividades da organização. A entrevista é essencial para obter dados que são inerentes a pesquisa e seu desenvolvimento (GIL, 2008).

As entrevistas foram realizadas com a diretora, conselheira fiscal e tesoureira da Associação Protetora dos animais de Formiga. Também foi realizado uma investigação com um ex-funcionário do Centro de Defesa à Vida Animal (CODEVIDA), órgão municipal, via Skype, pois é um dos agentes que já teve parceria formada com a APAF para aprofundamento

do estudo. Também foram retiradas informações do noticiário local, pelo *website* do Centro Universitário de Formiga (UNIFOR) e por meio do Ultimas Notícias de Formiga.

Os dados foram tratados mediante a análise de conteúdo, que de acordo com Moraes (1999), é uma forma que descreve e interpreta o conteúdo de toda classe de documento, afim de reinterpretar as mensagens e atingir níveis de compreensão mais aprofundados acerca do tema tratado. A análise de conteúdo possibilitou entender as causas que levam aos problemas da captação de recursos enfrentados pela a APAF, e a viabilidade de ampliar parcerias com outros setores.

3.1 Descrição do objeto de estudo

O objeto de estudo foi a Associação Protetora de Animais de Formiga, uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada em 2011 na cidade de Formiga por membros da sociedade. A missão da APAF é ajudar, proteger, cuidar dos animais de rua e semi-domiciliados, proporcionando a eles uma vida mais digna. Os objetivos são castrar os animais, custear tratamentos, medicamentos, ração, incentivar a adoção responsável e denúncia de maus tratos.

A APAF não possui estrutura física, realiza suas atividades de tratamento e castrações por meio do Centro universitário de Formiga (UNIFOR) e por algumas Clínicas Veterinárias que concedem descontos. A disposição de cargos da associação, sendo estes todos voluntários, é composta por uma diretora, vice-diretora, secretária, tesoureira, conselheira fiscal e voluntários que auxiliam nas atividades. Todos os procedimentos em prol aos animais são custeados pela APAF e os procedimentos realizados são onerosos e os recursos são escassos. Sendo assim, muitas demandas ficam desatendidas e existe a dificuldade para conseguir novas formas de captar recursos para auxiliar a entidade.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A APAF é legalmente considerada uma organização do Terceiro setor, possuindo o registro de associação. Entretanto não possui nenhum título ou certificado para facilitar que consiga recursos com governo, empresas privadas e sociedade, por meio de benefícios e

incentivos fiscais a doadores por exemplo. A legislação é um caminho que as organizações que estão legalmente inseridas no Terceiro Setor precisam seguir para conseguir benefícios. Com análise das entrevistas, identificou-se que apenas uma pessoa na organização detém conhecimento sobre a legislação relativa ao Terceiro Setor. Porém, essa pessoa não é quem toma as decisões na associação e o seu conhecimento não é aproveitado para elaboração de projetos para conseguir recursos para a associação.

Ao ser questionada sobre os benefícios e as ações que devem ser colocadas em prática para conseguir recurso para a organização, conforme as garantias previstas na legislação, a resposta foi a seguinte*: "Sim, mas ainda não temos responsáveis para elaboração de projetos e ações neste sentido."*. Já a diretora, que tem maior poder decisório na organização respondeu que: "*não possui pessoas para realizar este tipo planejamento"*, e que *"não possui conhecimento da legislação."*.

Em relação ao planejamento, organização interna da associação e ao planejamento da captação de recursos, a APAF não possui um setor estruturado para o fim, *"infelizmente não temos um setor estruturado para tal fim."* foi a resposta dada pelas duas entrevistadas. A falta de organização interna e planejamento das ações ficam claras nas respostas às perguntas relacionadas à tomada de decisão. As decisões da associação são tomadas somente levando em consideração as ideias dos voluntários da organização, sem quaisquer estratégias traçadas.

Percebe-se que a APAF encontra-se com dificuldade de realizar sua atividade fim, pela grande demanda e falta de recurso. Também sofre com a falta de recursos humanos capacitados, o que enfraquece a interlocução para conseguir recursos e para traçar planos afim de atingir toda a demanda da organização. Como relatado na entrevista: *"Existem ideias acerca de ações e planos para serem implementados, mas falta pessoal capacitado para isso".*

Na APAF não há pessoal com vínculo empregatício para ficarem com a responsabilidade do processo decisório e da parte estratégica; somente voluntários que realizam todo processo. Não existe uma hierarquização na associação. Quando é preciso tomar decisões são realizadas reuniões nas quais é discutido sobre o assunto em pauta. É o que se percebe a partir da seguinte resposta: "*Não há hierarquia, trabalhamos em conjunto dentro da diretoria, sempre que temos algum problema a resolver, reunimos e entramos em um acordo."*.

Não foram identificadas estratégias traçadas para captação e gestão dos recursos. Como já dito as atividades são baseadas em ideias, o processo não é estruturado e racional. A captação de recursos é feita principalmente pelas mídias da Internet, assim como a publicidade da Associação. De acordo com as informações fornecidas na entrevista: *"não há um plano de captação de recursos. Os pedidos são feitos diretamente pelo facebook em mensagens*

privadas.”. Foi mencionada também a existência de um website. Assim a associação acaba limitando sua forma de conseguir recurso, e com publicidade tão limitada também não consegue aumentar seu número de doadores.

Os resultados obtidos pela APAF não são controlados e analisados por algum parâmetro ou por indicadores de gestão, como relatado pela diretora da associação, impossibilitando um comparação/relação para mensurar a situação dos seus resultados.

A APAF não possui parcerias firmadas com outros setores, recebe apenas verba oriunda de termo de ajuste de conduta (TAC) do Ministério Público, entretanto não é todo mês que a associação recebe essas verbas. A associação possui um convênio com o Centro Universitário de Formiga (UNIFOR), em forma de cooperação mútua. Esse convênio atua na realização de tratamento e castrações dos animais, feitas pelos alunos do curso de medicina veterinária da instituição, que também auxiliam na vacinação e nos eventos de adoção de animais da APAF.

A organização não recebe recursos das empresas privadas. Existem algumas clínicas veterinárias de Formiga que concedem descontos nos tratamentos de animais de rua e semi domiciliados, alguns comerciantes locais também disponibilizam recursos à associação mas não é com frequência.

A APAF não possui parcerias com outras organizações do Terceiro Setor, sendo que uma única vez conseguiu recursos provenientes da Associação Regional de Proteção Ambiental (ARPA). A APAF tem intenção de conseguir mais parcerias entretanto não possui planejamento das ações para alcançar este objetivo, *“pretendemos estender a parceria com outros entes do 3º setor”.* A associação conseguiu verba com o Conselho Estadual de Defesa de Direitos Difusos (CEDIF), também uma única vez, e foi mediante ações em conjunto da presidente e do secretário.

Como não existem parcerias e não há planejamento para direcionar as atividades no intuito de ampliar a captação e o aproveitamento de recursos torna-se inviável pensar na ampliação das parcerias. Contudo, as respostas as entrevistas trazem um desejo de realizar ações neste sentido, ainda que as respostas tenham sido bastante vagas, como mostra a resposta sobre as pretensões de fechar parcerias com instituições do terceiro setor acima registrada.

A única forma que a APAF possui para conseguir recursos, são as doações da população, são 257 doadores, entretanto a média de valores são entre cinco a trinta reais, sendo a predominância do valor de cinco reais. Foi relatado que a população poderia ser mais solidária com a associação, mas não é o que acontece. As doações ajudam de alguma forma mas o valor é considerado irrisório como relatado na entrevista pela conselheira fiscal da APAF, *“existem muitos projetos sociais na cidade, o que acaba que a causa dos animais fica em segundo*

plano.”, e também pela diretora da associação: *“algumas pessoas nos ajudam com uma pequena doação mensal, que é irrisória, mas já ajuda de alguma maneira.”*.

De um lado, a APAF identifica a falta de envolvimento da sociedade como um problema para a captação dos recursos. De outro, não dispõe de estratégias para criar/fortalecer os laços entre a sociedade e a organização, como mostrado acima. As principais dificuldades listadas pela associação para conseguir recursos são: i) a falta interesse do município em fomentar a atividade da associação, já que este tem outras prioridades para direcionamento de recursos; (ii) falta de interesse da população que poderia ter um envolvimento maior.

Apesar disto, foi relatado também que a população passou a ajudar mais a associação com doações e com lares temporários, já que a APAF não possui uma estrutura física para dar suporte aos animais. A maior participação da população foi creditada à transparência da Associação em relação aos seus gastos e prestação de contas. A APAF realiza a prestação de contas para mostrar os resultados obtidos. Ocorrem tanto Assembleias públicas quanto a prestação de contas no *website* e jornais locais, conforme a resposta a seguir: *“As Assembleias são públicas e amplamente divulgadas (rádio, jornal, internet e televisão) e a prestação de contas está disponível para qualquer interessado que queira tomar conhecimento de como foi gasto o dinheiro arrecadado, além da divulgação dos balanços anuais na imprensa local.”.*

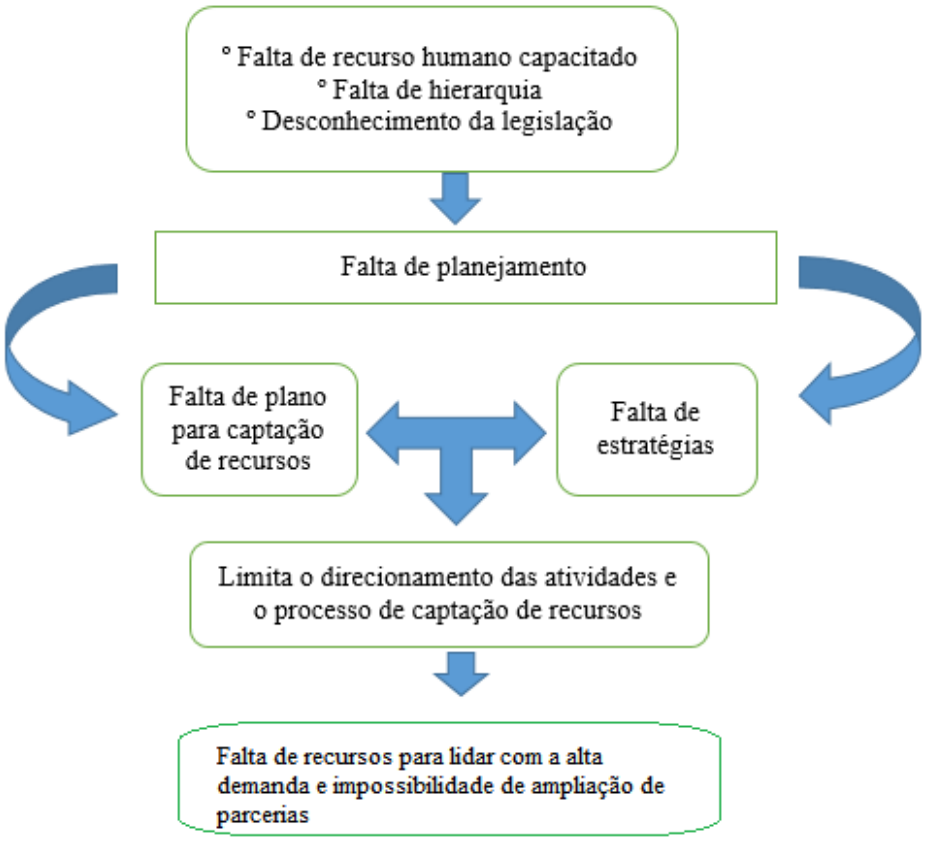
Assim, a respeito da falta de publicidade específica para angariar doadores, ou ações para fortalecer o vínculo com a população, a população tem reconhecido o trabalho da associação e cada vez está mais ciente do trabalho que é realizado.

Contudo, a organização falha em quesitos, não utiliza de técnicas administrativas para dar suporte a suas atividades. Não utiliza a análise de mercado para buscar possíveis investidores, não possui marketing direcionado para conseguir parcerias com outros setores afim de obter mais recursos. Não há um processo de gestão para estas atividades. A associação não possui um planejamento financeiro, é feita apenas uma análise pela contadora e tesoureira do fluxo de caixa da entidade e analisados os gastos, entradas e saídas para assim decidir como o dinheiro pode ser devidamente gasto.

O poder público da cidade até demonstra interesse nas atividades da associação como relatado na entrevista, mas não disponibiliza recursos. *“Sim o município tem interesse na causa, mas não fomenta a atividade.”*. Existia uma parceria com o CODEVIDA que é um órgão que pertence a Prefeitura Municipal de Formiga, entretanto, a parceria foi encerrada por iniciativa da APAF. Isto ocorreu por falta de interesse maior e investimento da prefeitura, e porque o tratamento que os animais estavam recebendo estava prejudicando-os.

A associação é dependente de recursos do governo, mercado e sociedade e não consegue se gerir sozinha, como descrito pelo autores Camargo (2011), Silva (2012) e Tachizawa (2012). Também tem como desafio lidar com o aumento da demanda de trabalho com o pouco recurso que dispõe, como tratado que por Tachizawa (2012).

Diante dos fatos apontados e dos dados obtidos percebe-se que as dificuldades relatadas pela APAF são provenientes da falta da gestão de modo geral da organização, impedindo o progresso de suas atividades. O quadro abaixo resume e esquematiza os resultados obtidos:



Elaborado pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar as causas dos problemas para captação de recursos enfrentados pela Associação Protetora dos Animais de Formiga e a possibilidade de ampliar parcerias com outros setores.

A falta de planejamento para captação e gestão dos recursos foi a principal causa encontrada. A falta de planejamento junto com uso de técnicas administrativas dificulta a captação de recursos e a ampliação de parcerias. Daí decorrem vários outros problemas para a organização que culminam na falta de parcerias e, consequentemente, de recursos para desenvolver suas atividades.

Esse cenário é causado pela falta de organização interna da APAF, assim como pela falta de pessoal capacitado, além do desconhecimento (ou pequeno conhecimento) da legislação vigente.

De forma geral, os resultados obtidos neste estudo se alinham a conjuntura do Terceiro Setor. Percebe-se que a APAF encaixa-se no cenário das organizações do Terceiro Setor relatado pela maioria dos autores mencionados neste estudo, demonstrando como a as organizações sem fins lucrativos sofrem com a falta de planejamento e organização interna, fatores limitantes à captação de recursos.

O estudo foi limitado pela dificuldade em conseguir informações da associação, pois a maioria dos voluntários da associação não possui conhecimento sobre a organização interna e os processos da APAF.

É adequado elaborar um modelo de gestão que possibilite traçar estratégias para direcionar o planejamento da associação. É preciso realizar ações aproveitando a legislação vigente, para assim estreitar laços com poder público e com o setor privado e diminuir as limitações da organização em sua dependência de financiamento dos outros setores. Pesquisas futuras que também podem ser realizas é sobre a percepção da população sobre a APAF e sua importância para o município.

Este estudo traz benefícios mostrando a importância da gestão da organizações do Terceiro Setor, para direcionar as atividades para obter melhores resultados. Principalmente para a APAF, pois ficam claras as causas que levam a dificuldade de obter recursos. Por meio das informações relatadas neste estudo, este pode ser utilizado como um direcionamento para elaborar um planejamento da APAF, para superar os problemas identificados que limitam a captação de recursos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. Summus Editorial, 2006.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Acesso em 14 jun. 2015. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/Organiza%C3%A7%C3%B5es%20do%203%C2%BA%20Setor%20-%20Estrat%C3%A9gias%20para%20capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20recu.pdf>

BRASIL. Lei n. 91, de 10 de agosto de 1935. **Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade pública.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1930-1949/L0091.htm>. Acesso: 22 maio. 2015.

BRASIL. Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm. Acesso: 22 maio. 2015.

BRASIL. Decreto n. 6.170, de 25 de Julho de 2007. **Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm.

BRASIL. Lei n. 9637, de 15 de maio de 1998. **Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L9637.htm>. Acesso: 22 maio. 2015.

BRASIL. Lei n. 9790, de 23 de março de 1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L9637.htm>. Acesso: 22 maio. 2015.

BRASIL. Lei n. 10406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso: 22 maio. 2015.

BRASIL. Lei n. 11.178, de 20 de setembro de 2015. **Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da Lei Orçamentária de 2006 e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11178.htm>. Acesso: 22 maio 2015.

BRASIL. Lei n. 11.941, de 17 de 29 de dezembro de 2003. **Dispõe sobre o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos – ITCD**. Disponível em: http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/leis/l14941_2003.pdf Acesso: 3 fevereiro. 2016

BRANCO, Vivian Flores. DESIGUALDADE SOCIAL NO BRASIL. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 10, n. 10, 2015. Disponível em:< http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewArticle/4133>. Acesso: 2 de jun. 2015.

COMISSÃO DE DIRETO DO TERCEIRO SETOR**. Captação de Recursos para o Terceiro Setor – Aspectos Jurídicos.** Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direitoterceirosetor/cartilhas/captacao_aspjur21092011%20revisada.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2015.

CONSTANTE, Juliano. **Regularização da atividade de catador de lixo no município de Florianópolis**. 2005. Disponível em: < http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/130066>. Acesso em: 24 mai. 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Palestra proferida no Ministério Publico do Estado de São Paulo, Tema: As Organizações Sociais e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Publico.** 2009. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_cidadania/Terceiro_Setor/Doutrina_TS/As%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20Sociais%20e%20as%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20da%20Socieda.doc. >. Acesso em 6 jun, 2015.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do Terceiro Setor.** Centro de Estudos em, 1999. Disponível em:< http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf>. Acesso: 22 mai. 2015.

FISCHER, Rosa Maria. **Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 40, n. 1, 2005. Disponível em:< http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1153>. Acesso em: 22 mai. 2015.

FRAGA, Rodrigo Vieira; SILVA, Carlos Eduardo. **Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor.** Revista Brasileira de Administração Científica, v. 1, n. 1, p. 5-31, 2010. Disponível em: < http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/viewArticle/115>. Acesso em 24 mai. 2015.

GIL,AntonioCarlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em: 12 mai.2015.

IDIS, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **Diferença entre associações e Fundações.** Disponível em: <http://idis.org.br/diferencias-entre-associacao-e-fundacao-2/>. Acesso em: 12 mai. 2015.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996. Disponível em: < http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf >. Acesso: 12 mai. 2015>.

NUNES, Laura. **Plano de captação de recursos para uma instituição pertencente ao Terceiro Setor-Escola de Educação Infantil e Creche Colméia**. Escola de Administração, departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre,2007. Disponível em: < http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21970/000635739.pdf?sequence=1>. Acesso: 12 jan. 2016.

OLIVEIRA, Jane Souto de. **O traço da desigualdade social no Brasil.** Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação, Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1993. Disponível em: < http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/85-240-0473-8.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SALAMON, Lester. A Emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração-RAUSP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan/mar 1998. Disponível em: < http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=158>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SANTOS, Nilceia Cristina; SUBLABAN, Cleusa Satico Yamamoto; NETO, Mário Sacomano; GIULIANI, Antônio Carlos; SPERS, Valéria Rueda Elias. **Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais.** REGE Revista de Gestão, v. 15, n. spe, p. 75-

91, 2008. Disponível em: < http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36623/0>. Acesso em: 22 mai. 2015.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho; VASCONCELOS, Sandra Stockli; FILHO, Miguel Arantes Normanha. **Organizações do Terceiro Setor: desafios na captação de recursos para sua gestão.** Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em:< http://revista.uniabeu.edu.br/index.php/gs/article/download/408/pdf_193 >. Acesso: 15 maio. 2015.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica.** Revista de Administração Pública, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6964>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SOUZA, Leandro Marins de. **Parcerias entre a Administração Pública e o Terceiro Setor:sistematização e regulação.** 2010. 288 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito,Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-27012011-103455/en.php >. Acesso em: 22 jun. 2015.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. Editora Petrópolis, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e Terceiro Setor.** 5ed. São Paulo: Atlas, 2012. 348p.

TOURINHO, Rita. **Terceiro Setor no ordenamento jurídico brasileiro: constatações e expectativas.** Revista brasileira de direito público, v. 8, n. 30, p. 117-138, 2010. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-24-DEZEMBRO-JANEIRO-FEVEREIRO-2011-RITA-TOURINHO.PDF >. Acesso em: 22 mai. 2015.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semi-estruturada adaptada a partir dos estudos de Silva, Vasconcelos e Filho (2012), Andrade(2002); Fischer (2005).

1. Cargo do Respondente:
2. Qual a missão da APAF?

3. Quais são os objetivos?
4. Quais são as metas para chegar ao objetivo?
5. Qual a visão do futuro da associação?
6. Em média como é a disposição dos recursos da APAF?

- Governo (%):
- Empresas privadas/comerciantes locais (%):
- Voluntários da associação (%):
- Sociedade (%):

7. Como é a hierarquia da organização? Possui divisão entre processo de decisões estratégicas e decisões/atividades operacionais? Se sim, o nível operacional alimenta o nível estratégico com informações?
8. A APAF realiza pesquisa de mercado para identificar possíveis empresas que estejam interessadas em doar recursos? E viável (custo e qualidade do serviço/produto) dispor dos recursos, como em clínicas, tratamentos, medicação?
9. Possui um marketing direcionado, que crie valor para as organizações que apoiam a APAF e assim possa atingir outras empresas com o trabalho que é realizado?
10. A APAF possui um planejamento financeiro?
11. São analisados fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração de resultados para direcionar os gastos da associação?
12. A APAF usa algum indicativo de gestão/parâmetro para avaliar as atividades e resultados da associação?
13. Você tem conhecimento sobre a legislação vigente do Terceiro Setor?
14. Você consegue enxergar na legislação, os benefícios que esta pode trazer para as atividades realizadas pela associação?
15. Você conhece os títulos e certificados que podem ser concedidos as organizações do Terceiro Setor para o gozo de benefícios que estreitam os laços com terceiros e principalmente com o Estado?
16. Sabe como colocar em prática as ações que podem ser tomadas perante a legislação para conseguir benefícios ou a APAF possui alguém que fica responsável ou auxilia nestas ações?
17. As empresas quando realizam doação, utilizam de algum incentivo fiscal?
18. A Apaf usa destes incentivos fiscais perante a possíveis parceiros para facilitar a concretização de doações?

19. A associação conta com um setor estruturado para elaborar estratégias para captação de recursos?
20. Existe um planejamento estruturado racionalmente para a captação de recursos?
21. A elaboração do plano de captação é realizada por quem?
22. A aprovação de um plano para captação de recurso é realizada em grupo ou é uma decisão centralizada?
23. Após a aprovação destes planos, estes são avaliados e controlados por alguém?
24. A APAF possível parceria com outras instituições do Terceiro Setor para melhorar o desempenho de sua atividade? Se não, já pensou em realizar parcerias com outros entes do Terceiro Setor? O que pode dizer sobre isto.
25. Existe algum setor especifico a qual é voltado a captação de recursos da organização?
26. Quais são as organizações que possui parcerias com a APAF?
27. Quem é o maior parceiro da APAF?
28. Existe alguma parceria com outras organizações que foram perdidas? Com quem? Por que não deram certo?
29. O poder público demonstra interesse sobre a atividade da APAF?
30. Há algum incentivo do poder público para as atividades da associação?
31. Você tem conhecimento sobre a prestação de contas dos gastos com as atividades da Apaf? E a sociedade?
32. Em qual veículo de mídia você tomou conhecimento desta prestação?
33. Você vê importância nesta divulgação para a associação?
34. A população de Formiga reconhece os serviços prestados pela APAF? Esta é presente nas atividades de qual forma?