



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

Prática de gestão de projetos em uma entidade filantrópica: um desafio necessário

Letícia Dias Santana
Isabela Braga da Matta

Resumo: As entidades que constituem o Terceiro Setor, ou seja, as sem fins lucrativos, vem vivendo uma grande dificuldade no que diz respeito a sua sustentabilidade financeira, buscando prestar serviços à comunidade com qualidade, porém sem recursos financeiros suficiente para tal demanda. O exposto trabalho teve como objetivo, entender como acontece o gerenciamento de projetos na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Santana do Livramento, levando em consideração os recursos financeiros. Para tal estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, através de entrevistas realizadas na Instituição e Poder Público. Pode-se observar a dificuldade que a entidade possui na arrecadação de recursos financeiros público, o que gera um prejuízo no atendimento oferecido de forma gratuita aos usuários.

Palavras-chave: Terceiro Setor – Gestão de Projetos – Entidade Filantrópica – Recursos Financeiros

Abstract: *The entities that constitute the Third Sector, that is, the non-profit, have been experiencing a great difficulty regarding their sustainability, seeking to provide services to the community with quality, but without sufficient financial resources for such demand. The objective of this work is to understand how project management happens in the Association of Parents and Friends of Exceptional People of Santana do Livramento, taking into consideration the financial resources. For such study, a bibliographical review and a case study were conducted through interviews conducted at the Institution and Public Authorities. One can observe the difficulty that the entity has in the collection of public financial resources, which generates a loss in the service offered free of charge to users.*

Keywords: *Third Sector – Project Management –Philanthropic Entity - Financial Resources*

Resumen: *Las entidades que constituyen el Tercer Sector, es decir, las sin ánimo de lucro, vienen viviendo una gran dificultad en lo que dice respecto a su sostenibilidad, buscando prestar servicios a la comunidad con calidad, pero sin recursos financieros suficientes para tal demanda. El presente trabajo tiene como objetivo, entender cómo ocurre la gestión de proyectos en la Asociación de Padres y Amigos de los Excepcionales de Santana do Livramento, teniendo en cuenta los recursos financieros. Para tal estudio, se realizó una revisión bibliográfica y un estudio de caso, a través de entrevistas realizadas en la Institución y el Poder Público. Se puede observar la dificultad que la entidad posee en la recaudación de recursos financieros públicos, lo que genera un perjuicio en la atención ofrecida de forma gratuita a los usuarios.*

Palabras-clave: *Tercer Sector – Gestión de Proyectos - Entidad Filantrópica - Recursos Financieros*

1. Introdução

O sistema social de um país está dividido em três setores, onde o Primeiro Setor corresponde ao Estado, que busca administrar os recursos financeiros, com o intuito de proporcionar o bem estar coletivo da sociedade, o Segundo Setor, por sua integra a iniciativa privada, ou seja, empresas ou profissionais liberais, que também possuem interesse no bem estar da sociedade, porém com a intenção do lucro e por fim, o Terceiro Setor, o qual refere-se as organizações sem fins lucrativos, que buscam suprir as necessidades do corpo social, através da prestação de serviço, preenchendo as necessidades não atendidas pelos demais setores. (SANTOS, 2012).

Segundo Fernandes (2005), o Terceiro Setor engloba organizações sem fins lucrativos, idealizadas pela participação voluntária, dando continuidade à prestação de serviço, que tem por finalidade o bem estar da comunidade. Sendo assim, o Terceiro Setor almeja atender às necessidades da sociedade, através da mobilização ao incentivo de recursos para iniciativas de interesse público.

Para Santos (2012), “os atores do Terceiro Setor são as ONGs (Organizações não governamentais), associações, fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, entre outras organizações da sociedade civil”. Diante disso, as entidades filantrópicas, que fazem parte deste setor, têm o propósito de auxiliar no desenvolvimento social, através da prestação de serviços disponibilizada à comunidade local. Esses serviços são executados por meio de doações ou realizações de projetos, que podem ser idealizados através da contratualização com algum órgão público ou alguma empresa privada.

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE, de Santana do Livramento foi fundada em 11 de maio de 1962 e hoje atende 203 crianças portadoras de deficiência múltipla e/ou intelectual, abrangendo as áreas de educação, saúde e assistência social. Sua sustentação financeira, provém de recursos públicos, projetos de empresas privadas e doações realizadas por pessoas físicas.

Devido às mudanças ocorridas na economia brasileira, percebe-se a redução de recursos financeiros ao Terceiro Setor, gerando assim, uma maior dificuldade no progresso das atividades do mesmo. Portanto, as entidades devem se adaptar ao

estágio atual da economia, tendo um enfoque na gestão de projetos para que possam obter novas fontes de recursos, sem depender somente do poder público e ou empresas privadas.

Em uma pesquisa realizada em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), junto ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), observou-se um acréscimo de 8,8 % no número de Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL), passando de 267,3 mil para 290,7 mil no período de 2006-2010, percentual menor, observado em relação ao período anterior, que resultou em um percentual de 22,6% (2002-2005). Nota-se que apesar do crescimento das FASFIL, os recursos financeiros tendem a ser menores, pelo motivo de ocorrer a divisão de verbas entre as organizações, gerando assim, um empecilho no desenvolvimento da prestação de serviços das mesmas.

Diante da exposta problemática, o artigo tem como objetivo compreender como acontece a gestão de projetos para a captação de recursos em uma entidade filantrópica. Para alcançar a este objetivo é preciso analisar como é feita a elaboração de um projeto na entidade filantrópica e averiguar as dificuldades encontradas ao executar um projeto na mesma.

O presente trabalho está estruturado em cinco segmentos: iniciando com uma introdução, seguida de um referencial teórico, mostrando os cenários que se busca analisar, junto aos procedimentos metodológicos utilizados para tal análise. Em seguida serão mostrados os resultados encontrados e assim apresentar as considerações finais, através de todas referências bibliográficas utilizadas.

2. Referencial

2.1. Parceria Governo, Empresas Privadas e Terceiro Setor

Como mencionado anteriormente, o Terceiro Setor visa atender as necessidades da sociedade, e para atender tal objetivo, é de extrema importância a parceria com o Estado e ou empresas privadas.

O Terceiro Setor engloba instituições filantrópicas que prestam serviços nas áreas de saúde, educação e assistência social (CARDOSO, 2005). Para Thompson (2005), o Terceiro Setor é representado por instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, busca atingir objetivos de interesse público.

No Brasil, o surgimento do Terceiro Setor se deu na década de 70, devido relação de insatisfação da sociedade com o Estado. No ano de 1995, sua importância foi ressaltada, quando surgiu a Reforma do Estado, a qual buscava de forma eficiente e eficaz, proporcionar segurança, saúde, educação, entre outros à sociedade (SANTOS,2012).

Observa-se que o Terceiro Setor, surgiu com a finalidade de preencher as necessidades não atendidas pelo Estado. Porém, para atender essa demanda, são necessários recursos financeiros, que na maioria das vezes são disponibilizados através de convênios, firmados entre entidades pertencentes ao Terceiro Setor junto ao poder público.

Os convênios surgem devido à demanda de serviços que população necessita, onde as entidades filantrópicas colaboram com a estrutura física e profissional, e o governo com o recurso financeiro. Através da utilização de

informações e indicadores sociais, pode-se melhor organizar as políticas sociais, visando garantir melhor atendimento à população (ARREGUI, Carola C., 2013).

Nota-se que para o desenvolvimento do Terceiro Setor, as políticas públicas devem ser bem planejadas, afim de proporcionar benefícios à sociedade. Entretanto, essa transição requer maior dedicação e envolvimento do governo em auxiliar as entidades pertencentes a este setor, no que tange aos repasses disponibilizados para tais finalidades (CARVALHO, 2013).

Segundo Carvalho (2013), a governança de políticas públicas deve proporcionar a confiança pública, melhorando assim, a comunicação entre poder público e organizações da sociedade civil, afim de desempenhar um melhor trabalho. Para Wanderley (2013), o social acontecerá como consequência do crescimento econômico, ou seja, quando a economia de um país se movimenta de forma positiva, gerando capital que servirá de base para o desenvolvimento social.

Empresas privadas também colaboram com o desenvolvimento do Terceiro Setor, através de patrocínios e financiamentos de projetos, dos quais a empresa obtém benefícios como o fortalecimento do marketing, descontos no imposto de renda, entre outros. As empresas privadas estão se conscientizando em contribuir com o Terceiro Setor, a fim de auxiliar o desenvolvimento da sociedade. Contudo, ainda existe uma certa resistência, por não interpretar como um “investimento social”, e sim como “gasto social” (NETO; PENHOSSI; GODOY, 2004).

Assim sendo, observa-se que o Terceiro Setor se inter-relaciona como primeiro e segundo setores, pois ele complementa as atividades não realizadas pelo governo e/ou empresas, porém para realizar a prestação de serviço, necessita de recursos financeiros dos mesmos.

Devido às mudanças ocorridas na economia brasileira durante os últimos anos, tornou-se necessário a elaboração de um meio para melhorar as políticas públicas em relação as Organizações da Sociedade Civil junto ao Governo. Sendo assim, surge a Lei 13.019/14, conhecida como o Marco Regulatório, a qual tem o objetivo de facilitar a comunicação entre Governo e Organizações da Sociedade Civil, onde as Entidades deverão seguir um critério exigido pelo Governo, que será exposto no Edital de Chamamento Público, para então a Entidade concorrer com as demais entidades locais (OLIVEIRA, 2013). Com isso, percebe-se que a comunicação entre os três setores deve ser objetiva, afim de beneficiar ambos.

2.2. Gestão de projetos em Entidades Filantrópicas

Projeto é um sistema unificado que engloba diversas operações com a finalidade de atingir um determinado resultado, dentro de um período de tempo (CARVALHO, 2015). Um projeto é utilizado para cumprir objetivos, através da elaboração de entregas, ou seja, de processos que auxiliam para o atingimento do objetivo proposto. (PMBOK,2017).

Em entidades filantrópicas, a elaboração de projetos tende a ser constante, pelo fato de sua sustentabilidade necessitar de recursos de terceiros. Um método para facilitar esse processo contínuo em elaboração de projetos, é a criação de um escritório de gerenciamento de projetos, ou seja, um local onde se possa armazenar e padronizar procedimentos relacionados a projetos (PMBOK, 2017).

Observa-se que em um projeto há um envolvimento de elementos, que segundo Carvalho (2015), define como público-alvo, ou seja, as partes que de maneira direta ou indireta serão influenciadas pelo projeto em desenvolvimento.

Conforme PMBOK (2017, p.503), as partes interessadas incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização, que poderão impactar ou ser impactados pelo projeto. Dentro de uma entidade filantrópica, as partes interessadas podem ser os usuários da entidade, funcionários responsáveis pela elaboração do projeto e a instituição financiadora que irá disponibilizar o recurso para a execução de tal projeto.

Dessa maneira, nota-se que projetos são instrumentos indispensáveis à qualquer atividade de mudança dentro de uma organização, para que a mesma possa obter o resultado almejado, envolvendo diversas pessoas (CAVALIERI; RIBEIRO, 2009).

Para que uma entidade filantrópica possa dar continuidade a seu plano de trabalho, é necessário que a captação de recursos seja sucessiva, originada a partir de doações, contratualização ou parcerias, sejam elas com pessoas, empresas privadas ou Estado. Algumas alternativas para tal financiamento de recursos, se mostram através de projetos, isto é, a entidade elabora projetos, afim de alcançar propósitos que servirão de elementos essenciais para o desenvolvimento do trabalho que se pretende realizar, podendo vir em forma de dinheiro ou produtos.

Diante disso, percebe-se a necessidade de estruturar e controlar tais projetos, para que o desenvolvimento dos mesmos flua de maneira acessível, promovendo assim, um melhor controle, caso necessite adaptações no decorrer da elaboração do mesmo.

A gestão de projetos é uma ferramenta essencial para a sustentabilidade de organizações, pois é nesta área em que se ordenam os processos que irão dar suporte ao objetivo que se busca atingir (DIAS, 2016). Uma entidade filantrópica, necessita entender e praticar a gestão de projetos, já que sua sustentabilidade depende de doações de terceiros.

Segundo PMBOK (2017), o gerenciamento de projetos é a utilização de todo conhecimento que possa vir a incrementar o projeto, atendendo os principais processos no desenvolvimento. No entanto, para o gerenciamento de um projeto, o PMBOK sugere cinco grupos de processos, os quais que devem ser executados, para que se possa atingir o objetivo esperado.

O grupo de processos de iniciação, corresponde aos processos que serão realizados quando se inicia uma nova fase de um projeto em andamento ou algum novo projeto, são de grande importância, pois esses servirão de embasamento para os próximos grupos. Ao iniciar um novo projeto ou fase, deve-se definir o escopo do projeto, mencionando os objetivos a serem atingidos e que forma as etapas serem executadas, grupo esse chamado de grupo de processos de gerenciamento. Ao executar as etapas, vimos o grupo de processos de execução, onde verificamos as atividades realizadas afim de seguir o desenvolvimento do projeto ativo. Para tanto, é necessário, monitorar o andamento do projeto, no intuito de melhorar a execução do projeto ativo, assim como utilizar técnicas para os próximos projetos. No encerramento, verifica-se se todas as etapas foram executadas de forma satisfatória, atingindo os objetivos propostos no escopo do projeto.

O sucesso de um projeto se dá pela organização e planejamento ao executá-lo, porém para ser ter esses elementos, deve-se ter uma equipe de projeto bem estruturada, a qual segundo o PMBOK (2017), inclui o gerente de projetos e pessoas que atuam em conjunto no projeto, para obter os objetivos. Em uma entidade filantrópica, a dedicação dessa equipe deve ser total, afim de dar continuidade a projetos para oferecer benefícios aos usuários.

Conforme o PMBOK (2017), existem áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, as quais dão subsídios conceituais aos processos de gestão e contribuem para que o projeto se desenvolva de forma eficiente e eficaz.

No gerenciamento da integração do projeto se coletam todas as informações necessários para o desenvolvimento do projeto, onde o gerente de projeto, alinha como os processos serão realizados, afim de obter um funcionamento concreto, ou seja, que todas as partes sejam executadas de forma contínua, desde o início até o final do projeto, Para tanto, deverá ser feito um cronograma, com objetivo de melhor monitorar o tempo utilizado para cada etapa realizada dentro do projeto, fazendo com que o mesmo seja terminado em tempo hábil, detalhe esse que deverá ser descrito no escopo do projeto, junto as descrições das atividades que serão realizadas para cada etapa na execução do projeto. Detalhes estes que também deverão ser descritos no gerenciamento do escopo do projeto, assim como, detalhar o máximo possível, para não haver situações em que necessite, alterar o escopo, já que para isso, se gasta tempo e recursos. No gerenciamento dos custos do projeto, deve-se planejar os custos que serão necessários para o desenvolvimento do projeto, fazendo com que não seja ultrapassado o valor, o qual está disponível. Porém, para se ter êxito no projeto, qualidade é fundamental, detalhe esse que verificamos no grupo de gerenciamento de qualidade do projeto, buscando garantir que o projeto satisfaça as partes interessadas, ou seja, os fornecedores dos recursos, assim como, a equipe envolvida e as pessoas que irão usufruir do resultado final. Para tanto, deve-se seguir os padrões de qualidade, exigidas para tal projeto. A fim de se executar um projeto eficaz, a busca por pessoas competentes é de grande valia, etapa essa, que obtemos no grupo de gerenciamento de recursos humanos, onde se detecta as habilidades dos profissionais e se faz uma adaptação no projeto que será executado. Levando-se em consideração que um projeto, envolve várias partes, onde a comunicação deve ser clara e objetiva, a equipe responsável pela comunicação, deve estar em contato continuo entre as equipes de outras atividades do projeto, sejam da parte interna ou externa, afim de manter o diálogo e explicações necessárias para que não ocorram falhas no decorrer do projeto. Isso também poderá render parcerias futuras, que serão de grande valia as partes interessadas. No entanto, podem surgir situações no decorrer do projeto, que poderão prejudicar o mesmo, esse detalhe deve-se inserido no grupo de gerenciamento de riscos do projeto, no intuito de reduzir o máximo de pontos negativos e maximizar os pontos positivos, através de elaboração de estratégias, que possam auxiliar na eficácia e eficiência do projeto. Caso haja necessidade de aquisições internas e externas, no grupo de aquisições, deverão ser inseridas tais compras, que poderão ser realizadas pelo comprador ou o próprio fornecedor. Isso mostra que o projeto envolve todas as partes interessadas, desde os financiadores ao usuário final, onde a comunicação entre todos de forma “amigável”, resultará em um projeto de resultado satisfatório, atendendo o tempo, assim como os recursos exigidos e disponibilizados, sendo produtos ou serviços. Entende-se que, para um bom gerenciamento de projetos, uma organização deverá seguir as etapas já mencionadas, fazendo com que sempre que necessário já exista um cronograma a seguir, apenas adequar a realidade do projeto a ser executado.

Sabendo que as entidades vivem de projetos, uma opção benéfica é possuir um escritório de projetos, que nada mais é do que um local onde se armazenam, projetos e seus documentos, afim de auxiliar para próximas propostas que venham a

surgir. Isso faz com que se ganhe tempo e melhor eficácia, por já possuir algumas estratégias excelentes.

3. Procedimentos Metodológicos

Neste estudo, o caso estudado foi a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE de Santana do Livramento, a qual foi fundada em 10 de maio de 1962, oferecendo serviços na área de educação, saúde e assistência social a crianças e adolescentes com deficiência mental e/ou múltipla. A entidade possui 29 funcionários e uma diretoria composta por 21 membros. A presidente é autoridade máxima, onde toda e qualquer tomada de decisão passa por ela junto a diretoria, nos demais setores existe um responsável por cada área: na escola, a diretora; no administrativo, o assistente financeiro; na clínica e assistência social, a responsável é a assistente social.

A APAE atende 203 usuários, que recebem serviços de educação, onde possuem 7 salas de aula, 1 laboratório de informática, onde são ministradas aulas de alfabetização, assim como oficina de informática. Na área da saúde, recebem serviços de fisioterapia, fonoaudiologia, pediatria, terapia ocupacional, psicologia e neurologia, onde cada profissional possui uma sala equipada para executar um atendimento com qualidade. Na área de assistência são oferecidas oficinas aos usuários e famílias, como de culinária e artesanato. Os alunos também fazem parte de um grupo de dança tradicionalista, no qual fazem apresentações durante o ano, essa parceria é realizada com o Fogão Negro do Pastoreio.

A metodologia serve de base para tomada de decisão, através de procedimentos ordenados e objetivos (MARCONI; LAKATOS, 2006), com isso ela visa averiguar o tema investigado, afim de atingir o objetivo final do estudo.

O presente estudo tem caráter qualitativo, onde se buscou retratar a complexidade de um determinado ambiente, levando em consideração seus processos desenvolvidos em grupos sociais (Diehl; Tatim, 2004). Com isso, se busca compreender o comportamento dos indivíduos, no caso exposto, o funcionamento em uma entidade filantrópica. Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se descritiva, por descrever o comportamento de uma entidade filantrópica, em relação a sua área de gestão de projetos, levando em consideração sua situação financeira, conforme colocação feita por Gil (2010).

Segundo Cerro, Bervian e da Silva (2007), uma pesquisa descritiva, busca conhecer as situações e relações que ocorrem com pessoas, grupos ou comunidades mais complexas.

O método utilizado foi o estudo de caso, que segundo Gil (2010), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, investigando um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real, onde não se consegue evidenciar os limites entre os mesmos. Para tanto, foram utilizadas entrevistas com cinco funcionários da entidade e cinco funcionários do poder público, análise de documentos e observação participante, para um melhor detalhamento no processo de gestão de projetos na APAE de Santana do Livramento

Devido a carência no estudo do tema escolhido, esse método é o que se adapta a referente pesquisa, onde se pretendeu compreender o funcionamento da

gestão de projetos em uma entidade filantrópica, levando em consideração seus recursos financeiros.

A técnica utilizada nesse projeto, foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), possui três fases: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise consiste em escolher os documentos a serem analisados e posteriormente organizar os dados. A exploração do material é uma descrição analítica dos documentos escolhidos, onde se criam hipóteses que servirão de apoio para os resultados finais. E por fim temos a terceira fase, que acontece a interpretação final dos dados coletados. Diante disso, pretende-se compreender a gestão de projetos em uma entidade filantrópica e assim proporcionar técnicas que possam ser utilizadas para um melhor desenvolvimento em seu plano de trabalho.

A entidade filantrópica escolhida para tal estudo, foi a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE de Santana do Livramento, a qual possui a necessidade de elaboração de projetos para a sua sustentabilidade. Devido ao campo de estudo de gestão de projetos ser voltado para o foco de empresas privadas, as entidades filantrópicas quando passam a necessitar obter o uso desse conhecimento tendem a ter alguns percalços, ou seja, não conseguem a se adaptar ao novo planejamento que deverá ser elaborado para então atingir o objetivo que se quer lograr.

Tendo em vista este cenário, torna-se necessário verificar como uma entidade filantrópica procede para dar andamento ao seu plano de trabalho, observando suas limitações financeiras. Com isso, justifica-se a necessidade de auxiliar a entidade a se adaptar à nova realidade econômica e assim planejar seus recursos para um melhor desenvolvimento em suas atividades.

4. Resultados

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, onde as perguntas são abertas e podem ser respondidas em uma conversação informal (DIEHL; TATIM, 2004), com funcionários do setor administrativo da entidade, onde se realiza a captação de recursos e com os alguns outros setores que de forma indireta se beneficiam com os resultados dos projetos e com funcionários do poder público (Secretaria de Assistência Social e Conselho Municipal de Assistência Social. Assim como, diário de campo, onde se registrou eventuais situações que influenciaram no processo de gerenciamento de projeto.

Após reunir as entrevistas, documentos e diários de campo, pode-se identificar as categorias que serão utilizadas para a análise dos resultados, conforme quadro 1. Entendendo, segundo Bardin (2011, p.37), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações”, a qual tem a finalidade de buscar mais incertezas, que podem ser alteradas durante as análises, afim de enriquecer a leitura sobre o tema a ser investigado.

4.1 Partes Interessadas

No presente estudo, as partes interessadas seriam a APAE, poder público, fornecedores de produtos ou serviços, usuários e suas famílias, onde a execução continua irá proporcionar o bem estar da comunidade a ser atingida. Como pode-se observar os convênios servem para que haja um acordo entre terceiro setor e poder

público, onde o objetivo é fazer com que os projetos sejam executados de forma a suprir as necessidades da entidade, ou seja, auxiliar financeiramente para que as atividades realizadas com os usuários, obtenham resultados satisfatórios.

Conforme identificado nas entrevistas, a APAE de Santana do Livramento, por se tratar de uma entidade do Terceiro Setor, necessita de projetos para sua sustentabilidade, ou seja, elaborar mecanismos para buscar recursos financeiros para dar continuidade ao trabalho desenvolvido na mesma. Para tal, a APAE possui projetos contínuos, os quais são realizados em parceria com o poder público, cada um referente a área corresponde para tal convênio. São eles:

1. SUS: corresponde a área da saúde, onde o repasse é feito mensalmente, levando em consideração o número de atendimentos realizados na entidade, isso faz com que o valor seja alterado. Esse repasse permite que o valor seja usado de forma livre, ou seja, poderá ser utilizado para adquirir qualquer produto ou serviço dentro ou fora da área de saúde. O processo para pagamento funciona da seguinte forma: a funcionária da APAE lança os atendimentos no sistema do SUS e a secretaria da saúde emite uma nota fiscal com o valor, onde deverá ser encaminhada junto a um ofício e mais alguns documentos para a contabilidade da secretaria da saúde, para dar andamento ao processo de pagamento. Porém alguns dos documentos possuem validade extensa, o que não deveria ser necessário enviá-los todos os meses, isso é um processo que o poder público deveria alinhar, para não acarretar custos para entidade. Esse convênio é renovado todos os anos, onde são necessários documentos que comprovem que a entidade não possua dívidas, assim como, documentos que comprovem a atividade profissionais ligados a essa área;

2. FUNDEB: corresponde a área da educação, onde o repasse é feito mensalmente, levando em consideração o número de alunos. No entanto, esse repasse só poderá ser utilizado em aquisição de produtos ou serviços utilizados exclusivamente na área da educação. A prestação de contas, ocorre anualmente, onde se encaminham extratos bancários e comprovantes de pagamentos. Assim que a prestação de contas seja aprovada, um novo termo de convênio é feito para o próximo ano;

3. Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE: corresponde a área da educação, onde o repasse é realizado semestralmente, levando em consideração o número de alunos. A verba é exclusivamente utilizada na área da educação e a prestação de contas, realizada anualmente via online;

4. Programa Nota Fiscal Gaúcha: corresponde a área de assistência social, onde o repasse é feito trimestralmente, levando em consideração a quantidade de cadastros de cidadãos que inserem seu CPF, no ato de compras. O repasse é livre e geralmente é utilizado para a folha de pagamento. A prestação de contas é realizada trimestralmente, de forma física e online;

5. Subvenção Social: corresponde a área de assistência social, onde o repasse é realizado bimestralmente, levando em consideração, o número de atendidos nessa área. O repasse é livre, usado geralmente para compra de alimentos e pagamento de recursos humanos. Para tanto, algumas vezes é utilizado para compra de produtos que auxiliam em oficinas pedagógicas.

Portanto, notou-se que a APAE, possui diversos projetos que possibilitam o andamento da entidade, porém com limitações no que diz respeito ao uso de alguns recursos financeiros. Conforme Dias (2016), a gestão de projetos é uma ferramenta essencial para as organizações, pois através dela, que se ordenam os processos para que se atinja os objetivos propostos. Observou-se que ambas as partes ainda

possuem uma certa carência no conhecimento de gestão de projetos, ou seja, o planejamento nos processos ainda não estão alinhados, para que o desenvolvimento dos projetos flua de forma contínua, sem possuir empecilhos, no decorrer dos processos, onde muito das vezes, as falhas ocorrem no lado do poder público, fazendo com que a entidade não consiga executar o projeto em andamento e seus usuários sejam prejudicados, caracterizando o não cumprimento do objetivo que se pretende atingir. Ao entrevistar alguns dos funcionários da secretaria de assistência social, os mesmos mencionaram que as falhas ocorridas como emissão de documentos, assim como os repasses financeiros, são decorrentes de processos internos, os quais seria interessante, aprofundar o conhecimento em gestão de projetos, que conforme Cavalieri (2009), projetos são instrumentos indispensáveis à qualquer atividade de mudança dentro de uma organização, para que a mesma possa obter o resultado almejado, envolvendo diversas pessoas.

Conforme relatado pelo entrevistado número 1, responsável pela área de projetos, sempre que um edital é aberto, a primeira coisa que a APAE busca saber a que área será beneficiada, para então começar o processo de alinhar a equipe que será selecionada para auxiliar no desenvolvimento do projeto. O poder público em algumas vezes faz uma apresentação para explicar como será o convênio e com isso permite que a entidade questione em caso de dúvidas que podem surgir, já que aconteceu um episódio de erro de interpretação, onde se realizou um pagamento indevido da parte da APAE, o que ocasionou um processo administrativo, fazendo com que houvesse a devolução do referente valor. Dando continuidade, a equipe de projetos se reúne para definir o que será realizado dentro desse projeto, onde cada membro expõe suas ideias e no final chegam a um senso comum, partindo para o contato com fornecedores de produtos e serviços necessários para tal projeto. Ao se tratar do gerenciamento das comunicações do projeto, que conforme PMBOK (2017), menciona que inclui os processos para assegurar que as informações sejam claras, afim de contribuir para uma boa execução do projeto, a comunicação entre entidade, poder público e fornecedores é feita de forma contínua, afim de controlar o andamento do projeto, através de reuniões presenciais, telefonemas e email. E quanto mais essas comunicações se tornarem compactas, melhor serão os processos para os próximos projetos.

4.2 Marco regulatório

No que se refere ao terceiro setor, os entrevistados do poder público, mencionaram a importância do mesmo, na cidade de Santana do Livramento, mencionando os serviços prestados pelas entidades locais, os quais a APAE possui um diferencial por atingir um público alvo específico, buscando satisfazer a demanda da comunidade, através de convênios firmados com o poder público, isso confirma o conceito citado por Thompson (2005), onde menciona que o Terceiro Setor é representado por instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, busca atingir objetivos de interesse público, assim como Cardoso (2005), menciona que o Terceiro Setor engloba Instituições filantrópicas que prestam serviço de nas áreas da saúde, educação e assistência social, o que caracteriza o trabalho realizado na APAE, que oferece atendimento nas três áreas. Isso aparentemente, faz parecer que a entidade é “rica”, que muitas vezes são mencionadas por outras entidades, o que não é verdade, pois cada área recebe o recurso correspondente aquela área, com exceções de algumas verbas que podem ser utilizadas de forma livre. Segundo o relato de um funcionário do poder público, os repasses diminuiram

devido ao aumento das instituições do Terceiro Setor. Sabendo que o surgimento desse setor, ocorre devido ao não cumprimento do Estado nas necessidades da comunidade, cabe ao governo melhorar essa situação. Arregui (2013) através de informações e indicadores sociais, pode-se melhorar as políticas sociais, visando garantir um melhor atendimento à população (ARREGUI, 2013). Segundo Wanderley (2013), isso ocorrerá como consequência do crescimento econômico, gerando capital para o desenvolvimento social. Nota-se que as políticas públicas devem ser bem planejadas para que possam auxiliar o Terceiro Setor, isso fará com que os recursos possuam melhor disponibilidade, fazendo com que as entidades possam melhorar a execução de seus projetos. No entanto, empresas privadas também buscam auxiliar o Terceiro Setor, porém ainda existe uma certa resistência, por interpretar como “gasto social” e não “investimento social” (NETO; PENHOSSI; GODOY, 2004). Contudo, foi observado que a entidade não tem o hábito de buscar em sites ou redes sociais, projetos sociais, financiados por instituições privadas, o que mostra uma certa comodidade, em relação a captação de recursos, vindo de outras esferas.

Conforme entrevistas realizado com o entrevistado número 5, o qual tem uma participação na entidade de liderança a mais de 10 anos, pode-se verificar que a grande quantia de recurso financeiro que auxilia no desenvolvimento da entidade, vem pelas esferas públicas, ou seja, convênios que são firmados, através de editais disponibilizados, por meio do Marco Regulatório, que conforme Oliveira (2013), é uma Lei que tem o objetivo de facilitar a comunicação entre entidade e poder público. Porém ainda existem lacunas que deverão ser preenchidas no que diz respeito ao entendimento do poder público para tal assunto, inclusive na elaboração de formulários, que em algumas situações, a própria entidade criou o formulário e este serviu de modelo para as outras entidades.

Em Santana do Livramento, o Marco Regulatório funciona da seguinte forma: é aberto um chamado público, anunciando os valores que serão disponibilizados e as entidades deverão realizar os projetos para concorrer a tal recurso. A APAE, por se tratar de uma entidade que oferece um serviço exclusivo, não necessita participar desse processo, apenas envia o projeto e faz o convênio, desde que esteja em conformidade com documentos exigidos no edital.

Conforme funcionário do poder público, no Marco Regulatório existem três tipos de convênios:

1. Termo de colaboração, onde se formaliza a parceria proposta pelo poder público, envolvendo transferência de recursos financeiros;
2. Termo de fomento, onde se formaliza a parceria proposta pela organização da sociedade civil (APAE), envolvendo transferência de recursos financeiros;
3. Acordo de cooperação, onde não há envolvimento de recursos financeiros, apenas troca de serviços.

No caso da APAE, o termo de fomento é o que caracteriza a parceria da entidade com o poder público, onde se cria um projeto, levando em consideração a realidade da entidade e oferecendo os serviços, os quais o poder público não tem disponibilidade. No entanto, existe funcionários os quais são cedidos a APAE, porém fazem parte de outros convênios.

4.3 Processos de gerenciamento

Os processos de gerenciamento de projetos, são de extrema importância para que um projeto seja executado de forma eficiente e eficaz, no intuito de atender as demandas da entidade, assim como promover um melhor atendimento aos usuários. Segundo o PMBOK (2017), é no grupo de processos de iniciação que são realizados os processos para definir uma nova etapa do projeto ou mesmo um projeto novo. Mencionado pelo entrevistado número 3, o qual está na entidade a mais de 7 anos, quando um edital é aberto, a APAE recebe uma orientação referente ao convênio que será oferecido e assim começa as etapas de coletas de informações para dar andamento as etapas de escopo, cronogramas, captação de recursos humanos e aquisições a serem adquiridas, reunindo responsáveis de cada setor para verificar a demanda que a entidade busca suprir, atendendo as diretrizes expostas no documento recebido do financiador, grupo esse conhecido como gerenciamento da integração do projeto, conforme o PMBOK (2017), onde se define quais os processos serão executados dentro do projeto geral. Em alguns convênios, os processos são os mesmos, por exemplo o do SUS, se faz a documentação para renovação, onde apenas se menciona os serviços que serão oferecidos (fonoaudiologia, psicologia, pediatria, neurologia, terapia ocupacional e fisioterapia), já no FUNDEB, se faz uma previsão dos eventos que serão realizados durante o ano, isso faz com que de repente lá no final do projeto, os custos sejam alterados, fazendo com que a APAE pague essa diferença. Conforme o PMBOK (2017), o gerenciamento de aquisições do projeto, envolve quais os processos e produtos que serão necessários para comprar, no intuito de dar continuidade a execução do projeto de forma, que este atinja o objetivo geral do projeto, para isso a APAE, por se tratar de uma entidade social, geralmente realiza a cotação de preços com três fornecedores, escolhendo o melhor preço, onde em algumas situações se leva em consideração não apenas o menor preço e sim o serviço ou produto com a melhor qualidade, devendo colocar a justificativa pela qual se está optando por tal serviço ou produto.

Como já mencionado, uma das partes mais importante que a APAE sempre busca estar atenta é na validade das certidões de utilidade pública, negativas e outros documentos, os quais faz com que possibilite que a entidade esteja apta para adquirir o recurso. Em alguns convênios é exigida a lista de usuários, com dados essenciais para comprovação de vínculo. Aconteceu que o FUNDEB, exigiu a lista dos alunos ativos para dar continuidade a elaboração do novo convênio, porém existia uma lista que constavam alunos inativos na APAE, porém ativos em uma escola regular, o que ocasionou um certo problema, onde se perdeu tempo para atualizar os dados e também a entidade fica com aquela restrição de confiabilidade. Então cabe a entidade melhorar urgentemente os processos voltados para a qualidade nos projetos, que segundo o PMBOK (2017), busca garantir satisfazer as partes interessadas, através de estratégias voltadas para a qualidade. No entanto, aconteceram dois episódios onde, o poder público não cumprir com o cronograma, fazendo com que dois projetos falhassem: o primeiro foi quando abril um edital do MEC, onde um dos documentos exigidos era a ata do COMDICA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente), foi enviado em tempo hábil a solicitação da ata, porém sem retorno, fazendo com que a entidade perdesse a verba; o segundo foi o atraso no repasse do recurso, sendo que o dinheiro estava na conta da prefeitura, porém alegavam que todas as entidades deveriam prestar contas juntas, caso isso não ocorresse, todas seriam prejudicadas. Isso é mais um

item que deve ser tratado como melhoria das políticas públicas, pois identifica a falha nos processos administrativos do poder público, que acabam afetando o desenvolvimento do Terceiro Setor. Isso também serve como prevenção para próximos projeto que deve estar mencionado no PMBOK (2017), o grupo de gerenciamento dos riscos do projeto, onde se busca identificar futuros riscos que poderão acontecer. Isso tudo resultou em pontos negativos para entidade, pois o projeto não pode atender o que estava proposta.

O atraso do repasse do recurso, fez com que os materiais não pudessem ser adquiridos para oficina pedagógica, e devido as entradas de dinheiro na entidade ser limitada e já destinada, ocorreu que a oficina teve que ser interrompida, até a verba ser liberada novamente. Isso mostra o transtorno causado pelo não gerenciamento de projetos da parte do poder público.

No entanto a execução de cada processo, é importante que flua de forma contínua e sem falhas, para que o resultado final seja satisfatório. A prefeitura disponibilizou, um valor "X", referente a parcela do SUS, verba da área da saúde, creditada mensalmente e que pode ser utilizada de forma livre. Foram gastos os recursos em gêneros alimentícios e combustível, onde a APAE possui uma parceria com um posto de combustível, padaria, açougue e mercado, que funciona de seguinte forma:

1. Posto de gasolina: durante o mês, o motorista abastece o veículo da APAE, através de uma autorização assinada pela presidente e no final do mês é emitida a nota fiscal, com referente consumo;

2. Padaria, mercado e açougue: durante o mês, a merendeira, consome os produtos necessários para a alimentação dos usuários e no final do mês é emitidas as notas fiscais, com os referentes valores.

Assim, que o valor for disponibilizado pela prefeitura, são quitados os débitos dos referidos fornecedores. Já aconteceu casos, em que essas dívidas passaram mais de 60 dias sem ser pagas. Devido a comunicação ser amigável e os fornecedores terem bom senso, houve uma negociação, onde a alimentação dos usuários da APAE continuaram sendo disponibilizadas. Poderia ter acontecido, de não haver essa negociação, o que faria com que a execução do projeto de oferecer o serviço de almoço aos usuários, não desse continuidade, o que acarretaria num retrocesso, pois muitos deles, só tem aquela refeição durante o dia.

Com isso justifica-se a importância das partes interessadas estarem alinhadas.

Segundo PMBOK (2017), o grupo de processos de monitoramento, consiste em processos que visam analisar e ajustar o desempenho do projeto, ou seja, detectar em alguma fase a necessidade de obter uma mudança para uma melhor execução. Caso seja necessário essa mudança, isso deverá ser relatado no escopo do projeto e aprovado pela equipe.

No entanto, nos projetos da APAE, isso não ocorre, pelo fato de que, ao enviar o plano ao órgão financiador, eles apenas relatam as atividades que serão feitas, como serão feitas e os recursos necessários, se caso ocorre algum tipo de mudança de processo, isso só será mencionado na prestação de contas, exemplo, o valor de um produto que no plano estava um valor, foi alterado pelo fornecedor. Daí será justificado que a entidade pagou a diferença com verba própria.

Isso ocorre repetidamente no FUNDEB, porque a entidade faz uma previsão de valores no plano de ação, sem precisar fazer cotações. E durante o ano se realizam as compras o que acaba gerando essas diferenças.

Esses processos de monitoramento e controle, seriam mais eficazes se partissem desde o poder público, onde ele estaria atrelado a entidade, porque o gerenciamento de projetos é isso, uma combinação das partes interessadas em atingir um determinado resultado.

Assim que um projeto termina, passamos ao grupo de processos de encerramento, que consiste nos processos, de encerramento do projeto (PMBOK, 2017), ou seja, onde se verifica que todas as fases foram executadas e se verifica que o objetivo proposto lá no processo de iniciação, foi atingido. Observado isso, um novo projeto poderá ser desenvolvido.

Na APAE, dependendo do projeto, o encerramento de um projeto pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual.

O FUNDEB, que é um convênio que dura todo ano, o encerramento dele, geralmente ocorre em janeiro, pois a última parcela é creditada em dezembro e a prestação de contas é realizada em janeiro. Para a prestação de contas, é exigido os extratos bancários e os comprovantes fiscais, onde deve-se constar o carimbo do convênio, afim de comprovar que aquelas aquisições foram utilizadas conforme o plano de ação, feito no início do ano. Devido ao grande número de prestações enviadas do FUNDEB, muitas vezes, o convênio novo é feito sem a aprovação da prestação de contas anterior.

Os demais convênios, a prestação de contas ocorre conforme, o tempo de renovação ou pagamento, com exceção do SUS, que não exige prestação de contas.

Vale reiterar novamente que, o gerenciamento de projetos deve partir do poder público, afim de demonstrar as entidades como o processo deverá ser realizado de modo que não haja imperfeições.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo verificar o processo no desenvolvimento dos projetos que a APAE de Santana do Livramento, busca realizar para a sua sustentabilidade, através de convênios realizados com o poder público

Diante das informações coletadas, pode-se observar que a entidade realiza algumas atividades de gestão de projetos, porém ainda existe um déficit no que corresponde ao conhecimento da equipe de projetos da instituição, no assunto de gestão de projetos, problema este que poderá ser resolvido com buscas de capacitações no assunto. Assim como, poderá propor ao poder público que também reveja seus processos, afim de melhorar o atendimento ao terceiro setor, problema este que poderia ser pesquisado, afim de melhorar a execução dos processos internos do mesmo e assim poder alinhar novas estratégias que possam vir a melhorar as políticas públicas. Essas as quais, devem ser alinhadas de forma que não venham a interromper o desenvolvimento do projeto a ser executado.

Algumas limitações ocorreram durante a pesquisa, como alguns dos funcionários tanto do poder público, assim como da APAE, não expor de forma mais completa as situações ocorridas no dia a dia, assim como o tempo para coletar informações no diário de campo.

No entanto, a arrecadação para o Terceiro Setor é de extrema importância para sua sustentabilidade, já que as mesmas não vendem seus serviços e dependem de doações para sua sobrevivência. Cabe salientar que, a entidade deve buscar parcerias com empresas privadas também e não apenas se prender em recursos públicos, ou seja, pesquisar em sites, pedir informações direto nas

empresas e não apenas esperar que a Federação das APAE's anuncie editais que serão abertos.

Portanto, a entidade deve realinhar alguns processos para que a arrecadação ocorra por meio de outras esferas, como empresas privadas e pessoas físicas, afim de melhorar o atendimento oferecido aos usuários da comunidade Apaeana. Levando em consideração a busca por um melhor entendimento no assunto de gestão de projetos, afim de dar continuidade ao trabalho executado a comunidade local.

Referências

ARREGUI, Carola Carbajal. Gestão Social: desafios e prespectivas no uso da informação e dos indicadores sociais. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates et al. (Orgs.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. – São Paulo: LCTE Editora, 2013, p. 67-75.

ARREGUI, Carola Carbajal. Gestão Social: desafios e prespectivas no uso da informação e dos indicadores sociais. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates et al. (Orgs.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. – São Paulo: LCTE Editora, 2013, p. 67-75.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CARDOSO, Ruth A. Fortalecimento da sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, p. 7-12.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de, **Gestão de Projetos**. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Gestão Social e Políticas Públicas: uma gestão aindaem debate no século XXI . In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates et al. (Orgs.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. – São Paulo: LCTE Editora, 2013, p. 42-56.

CAVALIERI, Adriane; RIBEIRO, Pedro C. A Estrutura e a Norma de Gerenciamento de Projetos . In: DINSMORE, Paul Campbell; BARBOSA, Adriane Monteiro Cavaliere (Orgs.). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de "Preparação para Certificação PMP – Project Management**. 3.ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009, p. 1-11.

DIAS, Alessandro Márcio Martins. **Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: Um Estudo da Percepção dos Profissionais em Gestão de Projetos**. Fundação Pedro Leopoldo . Pedro Leopoldo . 2016.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentica Hall, 2004.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor? . In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, p. 25-33.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaboras projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE, Estudos e Pesquisas Informação Econômica número 20. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. IBGE: Rio de Janeiro, 2012. Disponível em < <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf> >.

NETO, Alipio Ramos Veiga; PANHOSSI, Kelly Regina; GODOY, Ana Flavia Moreira. Responsabilidade Social em empresas privadas e sua relação com o Terceiro Setor. **Revista Eletrônica de Administração**. v.10, n.3, p. 1-18, Mai./Jun. 2004.

OLIVEIRA, Wagner Caetano Alves de. AS ONGs e o marco regulatório. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates et al. (Orgs.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. – São Paulo: LCTE Editora, 2013, p. 234-240.

Presidência da República. **Lei 13.019/14**. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm >.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute**. Pennsylvania-USA 2017.SANTOS, Suely Xavier dos. **Organização do Terceiro Setor**. Natal: EdUnP, 2012. Ebook – Livro eletrônico disponível on-line. Disponível em: < https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Oganizacao_no_Terceiro_Setor.pdf >.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina . In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, p. 41-48.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. Gestão Social: o social e o público. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates et al. (Orgs.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. – São Paulo: LCTE Editora, 2013, p. 57-75.

ANEXO A

ENTREVISTA APLICADA PARA FUNCIONÁRIO DO PODER PÚBLICO

1. A quanto tempo você exerce essa função?
2. O que você fazia anteriormente a este cargo?
3. Na sua percepção, qual o papel da Secretária de Assistência Social junto às Entidades Filantrópicas?
4. Como são repassados os recursos às entidades filantrópicas locais? (Pretende-se saber se existe algum critério para os repasses: quantidades de usuários, tempo de atividade, etc.)
5. Como acontecem os convênios entre?
6. Existe algum tipo de capacitação oferecido pela secretaria ou por outro órgão que você tenha conhecimento para as entidades que obtêm esses recursos? Isso é um critério para o recebimento do mesmo ou é independente?
7. Os recursos continuam os mesmos?
(Se responder não, explicar o valor que mudou e motivo).
8. Caso ocorra algum atraso nos repasses financeiros, qual a opção que o poder público oferece à entidade?
9. No cenário atual, qual a perspectiva que o poder público tem em relação aos repasses as entidades filantrópicas?
10. Tem mais alguma coisa que você gostaria de dizer antes de encerrar a entrevista?

ANEXO B

ENTREVISTA APLICADA PARA FUNCIONÁRIO DA ENTIDADE

1. A quanto tempo você exerce essa função?
2. O que você fazia anteriormente a este cargo?
3. Esta entidade ela elabora algum tipo de projeto?
4. Qual o procedimento que fazem essas áreas para elaborar os projetos?
5. Como é que funciona esse procedimento de fazer os projetos?
6. Existe algum termo ou algum edital que é responsável assim para repassar esses recursos para a entidade?
7. Esse repasse, ele é contínuo ou tem prazo para terminar, eles repassam e seguem repassando sempre ou tem que renovar algum convênio, como funciona essa parte?
8. No caso assim, se fosse o poder público, como é que funciona esse repasse de verbas para a entidade?
9. E quem é que participa na elaboração desses projetos?
10. Caso o projeto não seja aprovado, qual é a forma que a entidade procede?
11. E como são controladas as etapas do projeto, quando ele é aprovado e aí como é que acontece? É por etapas, como que é controlado essa execução do projeto?

12. Os recursos disponibilizados pelo edital, atendem as necessidades previstas?
13. E o que se leva em consideração, quando se escolhe os produtos e os serviços nos projetos?
14. Existe a reunião, no caso para as escolhas existe um reunião entre os funcionários para escolher os produtos?
15. E quem são os responsáveis pelo controle e a execução do projeto e como eles são escolhidos para fazer essa função?
16. E a relação entre os financiadores dos projetos, como que é em relação a APAE?
17. No caso assim, quando acontece algo inesperado nesses projetos, o que que a entidade faz para resolver esse não cumprimento no caso?
18. Existe a possibilidade de acrescentar algum serviço externo para a execução de algum projeto? Como é que funciona essa parte? É só o pessoal da instituição e o financeiro que executam o projeto ou há a necessidade de trazer algo de fora, além desse dois para executar algum projeto na instituição?
19. Você tem algum comentário sobre a pesquisa? Algo a mais que gostaria de dizer sobre esse trabalho?
20. Você tem interesse nos resultados da pesquisa?

Obrigada