



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

MARIA RENATA OLIVEIRA DE SOUSA

**DESAFIOS DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR NA APAE DE SERRA BRANCA:
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INCLUSÃO SOCIAL**

SUMÉ - PB

2024

MARIA RENATA OLIVEIRA DE SOUSA

**DESAFIOS DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR NA APAE DE SERRA BRANCA:
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INCLUSÃO SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo Científico) apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

Orientador: Professor Dr. Luiz Antônio Coêlho da Silva.

SUMÉ - PB

2025



S725a Sousa, Maria Renata Oliveira de.
Desafios da gestão do terceiro setor na APAE de Serra Branca: sustentabilidade financeira e inclusão social. / Maria Renata Oliveira de Sousa. - 2025.

44 f.

Orientador: Professor Dr. Luiz Antônio Coêlho da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (modalidade artigo científico) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Terceiro setor. 2. APAE - Serra Branca-PB. 3. Sustentabilidade financeira. 4. Inclusão social. 5. Organização Não Governamental - ONG. 6. Estudo de caso. 7. Associação de Pais e Amigos de Excepcionais - APAE. I. Silva, Luiz Antônio Coelho da. II. Título.

CDU: 35:061.2(045)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

MARIA RENATA OLIVEIRA DE SOUSA

**DESAFIOS DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR NA APAE DE SERRA BRANCA:
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INCLUSÃO SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo Científico) apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA:

**Professor Dr. Luiz Antônio Coêlho da Silva.
Orientador – UAGESP/CDSA/UFCG**

**Professor Dr. Allan Gustavo Freire da Silva.
Examinador I – UAGESP/CDSA/UFCG**

**Professor Dr. Bruno Vicente Lippe Pasquarelli.
Examinador II – UAGESP/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 10 de abril de 2025.

SUMÉ - PB

AGRADECIMENTOS

A Deus, toda a glória! Assim, começo a expressar minha gratidão. Sou imensamente grata a Deus por sua presença constante em minha vida, sempre me concedendo orientação ao longo da minha jornada acadêmica, me fortalecendo e renovando meu ânimo diariamente para que eu pudesse alcançar essa conquista. “E tudo o que fizerem, seja em palavra, seja em ação, façam em nome do Senhor Jesus, dando por ele graças a Deus Pai” - Colossenses 3:17.

Minha sincera gratidão vai para minha família, que é, na verdade, o meu alicerce sólido, a minha fonte de inspiração e exemplo de amor, dedicação e resiliência. Um agradecimento especial à minha mãe, Mirian Oliveira, que sempre me motivou a seguir em frente, oferecendo-me palavras de encorajamento e bênçãos, e ao meu pai, José Ronaldo, meu irmão José Roberto, minhas primas e primos, além da minha tia e meu tio, por todo o suporte. Um agradecimento singular à minha avó, conhecida por Nenzinha (in memória), que foi uma incentivadora fiel ao longo da minha vida. À minha família, minha gratidão por toda a educação e formação que me proporcionaram. Todo o meu amor e agradecimento a vocês. Esta conquista é nossa!

Agradeço aos amigos que conheci na universidade, meu eterno grupinho “cordeirinhos”, que tornaram essa jornada muito mais leve. Sou grata também aos meus colegas de trabalho por sua paciência, apoio e palavras motivadoras. Um agradecimento à minha amiga de longa data Ruany Almeida, pela ajuda, respaldo e compreensão, sempre me lembrando de que tudo daria certo. Agradeço à irmandade da minha igreja por celebrarem comigo mais esta vitória. Sou grata a todos os meus amigos, cada um teve um papel fundamental neste caminho.

Um obrigado específico ao meu orientador, professor Dr. Luiz Antônio Coêlho da Silva, por todo aprendizado, oportunidades, auxílio e confiança que depositou em mim.

Sou grato ao professor Dr. Allan Gustavo Freire da Silva e ao professor Dr. Bruno Vicente Lippe Pasquarelli por aceitarem o convite para fazer parte da banca examinadora e pelas valiosas contribuições a este trabalho.

Agradeço a todos os docentes do Curso de Gestão Pública, por seu comprometimento, ensinamentos e humildade, sempre compartilhando seus conhecimentos e experiências.

Meu agradecimento se estende a todos os integrantes da Apae em Serra Branca, especialmente a Eliane e Claudelúcia, que apoiaram esta pesquisa com tanto carinho e disponibilizaram as informações necessárias. Um reconhecimento exclusivo às pessoas com deficiência, vocês são verdadeiramente inestimáveis. Muito obrigado a todos!

RESUMO

As organizações fazem parte do terceiro setor, que abrange iniciativas da sociedade civil voltadas para execução de políticas públicas que favorecem indivíduos não assistidos de maneira adequada pelo governo. A pesquisa apresentou como objetivo geral analisar como a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) enfrenta os desafios relacionados à captação de recursos, à sustentabilidade financeira e à inclusão dos excepcionais na sociedade. Já quanto aos objetivos específicos, têm-se: Identificar as estratégias utilizadas pela APAE para captar recursos financeiros de forma contínua e diversificada; Avaliar os mecanismos e práticas adotados pela APAE para garantir a sustentabilidade financeira da organização a longo prazo; Investigar as iniciativas e programas promovidos pela APAE para a inclusão social e educacional dos excepcionais; e propor melhorias ou novas estratégias que possam ser implementadas pela APAE para enfrentar os desafios relacionados à captação de recursos, sustentabilidade financeira e inclusão social. Metodologicamente, esta pesquisa equivaleu em um estudo descritivo e exploratório, com uma abordagem de qualitativa. Foi conduzida uma entrevista utilizando um questionário que incluía perguntas abertas dirigidas as gestoras da associação. As evidências mostraram que a associação realizava um trabalho fundamental, pois buscam a inclusão das pessoas com deficiência na sociedade e mostraram a importância da sustentabilidade financeira para melhorias e desenvolvimento da APAE. Portanto, conclui-se que as iniciativas da associação para inclusão e desenvolvimento a sustentabilidade de forma mais sólida foi de grande relevância para a qualidade de vida dos PcD da cidade de Serra Branca, na Paraíba.

Palavras-chave: Terceiro setor; Sustentabilidade financeira; Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais APAE.

ABSTRACT

Organizations are part of the third sector, which encompasses civil society initiatives aimed at executing public policies that favor individuals who are inadequately assisted by the government. The research aimed to analyze how the Association of Parents and Friends of the Exceptional (APAE) faces challenges related to fundraising, financial sustainability, and the inclusion of exceptional individuals in society. As for the specific objectives, they are: Identifying the strategies used by APAE to continuously and diversely raise financial resources; evaluating the mechanisms and practices adopted by APAE to ensure the long-term financial sustainability of the organization; investigating the initiatives and programs promoted by APAE for the social and educational inclusion of exceptional individuals; and proposing improvements or new strategies that can be implemented by APAE to address challenges related to fundraising, financial sustainability, and social inclusion. Methodologically, this research consisted of a descriptive and exploratory study, with a fundamental character and a qualitative approach. An interview was conducted using a questionnaire that included open-ended questions directed at the association's managers. The evidence showed that the association carried out essential work, as they seek to include people with disabilities in society and highlighted the importance of financial sustainability for improvements and development within APAE. Therefore, it is concluded that the association's initiatives for inclusion and development towards more solid sustainability were highly relevant to the quality of life of people with disabilities in the city of Serra Branca, Paraíba.

Key words: Third sector; Financial sustainability; Association of Parents and Friends of Exceptional Individuals (APAE).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1- Faixa etária dos funcionários	28
Gráfico 2- Faixa etária dos usuários	29
Quadro 1 - Quadro de funcionários	27
Quadro 2- Quantidade de usuários de acordo com os laudos médico	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 TERCEIRO SETOR.....	14
2.1 Panorama da formação do terceiro setor, tanto no Brasil quanto no mundo.....	14
2.1.1 Crise do Estado e Ascensão do Terceiro Setor.....	15
2.2 Conceito e importância da sustentabilidade financeira com foco nas ONGs.....	16
2.3 Integração social: inclusão de pessoas com deficiência (PcD).....	17
2.4 Cooperação no Terceiro Setor: a importância das Parcerias e colaborações no terceiro setor.....	20
2.5 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE).....	21
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Classificação da Pesquisa.....	23
3.1.1 Quanto aos seus objetivos:.....	23
3.1.2 Quanto a sua natureza:.....	23
3.1.3 Quanto ao objeto de estudo da pesquisa.....	24
3.1.4 Classificação quanto à técnica de coleta de dados.....	24
3.2 Procedimentos de Coleta de Dados:.....	24
3.3 Procedimentos de Análise de Dados:.....	25
4 ESTUDO CASO: DESAFIOS DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR NA APAE DE SERRA BRANCA: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INCLUSÃO SOCIAL...26	26
5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	27
6 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICES.....	42

1 INTRODUÇÃO

O termo “terceiro setor” surgiu na década de 1960, como resultado da estrutura social americana voltada para as questões humanitárias, sem fins lucrativos. Sobretudo, essa expressão começou a despertar o interesse na América Latina em 1990 (Falconer, 1999; Coelho, 2000). Durante o século XX, nos países da América Latina, a sociedade civil se mostrou incipiente ou quase inexistente. Essa atividade passiva era intensificada pela posição central que o Estado tinha nesses países.

No Brasil, a base de sustentação do terceiro setor fortaleceu-se, sobretudo, nas décadas de 1980 e 1990 (Geset, 2001). Dessa forma, dentro dos regimes totalitários, as organizações não governamentais (ONGs) emergiram dos movimentos sociais de oposição à ditadura militar (Fischer; Falconer, 1998). Falconer (1999), argumenta que o crescimento do terceiro setor reflete, teoricamente, uma alteração na postura do Estado e do Mercado em relação à participação da sociedade civil em assuntos públicos, esse comportamento seria referente ao Estado começar a valorizar o papel das organizações da sociedade civil (OSCs) na criação e implementação de políticas públicas, incentivando a descentralização e a transparência. Paralelamente, o setor privado passou a adotar princípios de responsabilidade social corporativa (RSC) e a buscar colaborações com o Estado e com as OSCs. Essa interação não apenas reforça a democracia, mas também ajuda a construir uma sociedade mais justa e equitativa, abordando juntos os desafios sociais.

Logo, as mudanças políticas, econômicas e sociais também levaram a alterações nas entidades desse setor, que precisaram buscar soluções alternativas para prosseguir operando e cumprir sua missão. Essas modificações nos âmbitos político, econômico e social forçam os organismos do setor social a procurar maneiras alternativas de atuação. A descentralização e as colaborações entre os setores público e privado facilitam a inclusão das organizações da sociedade civil (OSCs) e possibilitam o acesso a financiamentos. A responsabilidade social das empresas (RSE) e a adaptação às inovações tecnológicas são fundamentais, além disso, a concorrência por recursos demanda criatividade e novas abordagens. Essas alterações exigem adaptações ágeis das OSCs para assegurar sua continuidade e importância. Entre os obstáculos enfrentados, a escassez de recursos financeiros se destaca como um dos mais significativos (Costa; Visconte, 2001).

Entretanto, surge a importância da sustentabilidade, a qual, no que se refere ao Terceiro Setor, é valorizada no contexto social. Contudo, essa sustentabilidade pode se fundamentar em

três pilares: econômico, social e cultural (Valadão Jr; Malaquias; Sousa, 2008). Assim, a relevância da diversificação das fontes de recursos, pode ser considerada essencial para atingir a sustentabilidade (Yoffe, 2003).

Além dos desafios financeiros, encontra-se também a inclusão social, conceito que representa uma abordagem dinâmica (proativa) para o bem-estar, que vai além de simplesmente remover obstáculos (Sandell, 1998). Ela demanda investimentos e habilidades para potencializar e estruturar condições para a inclusão, requerendo um esforço integrado entre atores sociais e comunidades. Winden (2001) aponta que os métodos e táticas de inclusão social estão intrinsecamente ligados às dinâmicas de informação, conhecimento e inovação da nossa sociedade.

Nesse contexto, o terceiro setor é muito amplo. Diante disso, o presente estudo tem como foco a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), que é a maior rede de proteção e garantia de direitos para indivíduos com deficiência intelectual e múltipla na América Latina. Essa entidade, estabelece uma rede focada não somente na educação e assistência à saúde, mas também no constante fortalecimento aos direitos das pessoas com deficiência (APAE, Brasil, 2011).

O estudo sobre esta associação se faz necessário, pois trata-se de uma organização que pode se desenvolver ainda mais e gerar benefícios não apenas para as pessoas atendidas, mas também para a comunidade, quebrando preconceitos, promovendo empregos e educação especializada, gerando assim profissionais altamente capacitados, independente se está localizada em grandes ou pequenos centros urbanos.

Sendo assim, a questão de pesquisa que orienta este estudo é a seguinte: **como a APAE enfrenta os desafios relacionados à captação de recursos, à sustentabilidade financeira e a inclusão dos Excepcionais na sociedade?**

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) enfrenta os desafios relacionados à captação de recursos, à sustentabilidade financeira e à inclusão dos excepcionais na sociedade. Prontamente, quanto aos objetivos específicos, têm-se os seguintes: Identificar as estratégias utilizadas pela APAE para captar recursos financeiros de forma contínua e diversificada; Avaliar os mecanismos e práticas adotados pela APAE para garantir a sustentabilidade financeira da organização a longo prazo; Investigar as iniciativas e programas promovidos pela APAE para a inclusão social e educacional dos excepcionais; e propor melhorias ou novas estratégias que possam ser

implementadas pela APAE para enfrentar os desafios relacionados à captação de recursos, sustentabilidade financeira e inclusão social.

Este estudo busca entender as dificuldades enfrentadas pela APAE de Serra Branca em relação à inclusão social e à sua estabilidade econômica. Para isso, será utilizada a metodologia qualitativa, que possibilita examinar em detalhes as ações e perspectivas dos participantes. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, investiga os problemas enfrentados pelas pessoas com deficiência e procura soluções viáveis para resolvê-los.

A coleta de dados ocorrerá por meio de entrevistas com a direção e os pais, além da análise de documentos da instituição, seguindo quatro etapas: planejamento, coleta de dados novos, coleta de documentos e revisão dos dados. A análise será qualitativa, com foco nas percepções sobre inclusão e sustentabilidade, usando o Word para organizar os dados. O objetivo é fornecer um panorama completo dos desafios da APAE, ajudando a promover melhorias na inclusão social e na saúde financeira da entidade.

O tema escolhido para este artigo, desafios da gestão do terceiro setor na APAE: sustentabilidade financeira e inclusão social, é muito importante devido à necessidade de compreender e superar os desafios que organizações comunitárias como a APAE enfrentam na busca de ajuda financeira e inclusão social de pessoas com deficiência. A APAE desempenha um papel importante na sociedade e apoia a participação e os direitos das pessoas com deficiência, mas enfrenta desafios como a falta de recursos, a dependência de financiamento externo e diversas necessidades de financiamento.

A promoção da participação humana requer o desenvolvimento de políticas inclusivas para abordar as barreiras estruturais, educativas, ocupacionais e sociais e proteger os direitos sociais e a participação. O estudo da APAE sobre estes desafios na governação do terceiro setor, pode fornecer estratégias e recomendações para melhorar o desempenho organizacional e contribuir para uma sociedade saudável e inclusiva. Os próximos pontos, constatará sobre a importância do terceiro setor, assim como a significância da sustentabilidade financeira e inclusão social das pessoas com deficiência (PCD).

2 TERCEIRO SETOR

Neste capítulo, serão explorados o surgimento do Terceiro Setor, a impotência da sustentabilidade financeira, as relevâncias sobre as parcerias e colaborações concernente a este setor, os desafios referente a sustentabilidade financeira e a inclusão social, em uma associação conhecida por APAE, com foco específico na que está localizada na cidade de Serra Branca, no interior da Paraíba.

2.1 Panorama da formação do terceiro setor, tanto no Brasil quanto no mundo

O setor social surgiu durante o século XX, especialmente após os conflitos mundiais, quando as necessidades sociais começaram a ultrapassar a capacidade do governo e das empresas privadas (Falconer, 1999). Nos Estados Unidos, grupos sociais dos anos 1960 a 1970, uniram-se para atender demandas específicas, como igualdade civil e bem-estar, estabelecendo as bases para as organizações não governamentais (Barbosa, 2006).

Nos anos 1980, a ênfase na sustentabilidade levou o setor social a ser reconhecido como um agente crucial na busca pela equidade social (Coelho 2000). Durante a década de 1990, muitas nações implementaram leis que beneficiaram essas entidades, facilitando seu trabalho (Geset, 2001).

Conforme Moura e Fernandes (2009), as entidades filantrópicas e assistências sempre estiveram presentes na sociedade. Contudo, foi apenas na década de 1970 que algumas transformações globais aumentaram a relevância dessas entidades, dando origem ao que se conhece como Terceiro Setor. Foi nesse contexto que o norte-americano John D. Rockefeller contribuiu para a popularização do termo, ao divulgar uma pesquisa pioneira sobre a importância das ações empresariais com finalidade pública nos Estados Unidos.

A expansão desse modelo foi observada na Europa a partir da década de 1980 e, posteriormente, no Brasil, especialmente na década de 1990, durante o período de transição democrática após o regime militar (Cardoso, 2000). Essas entidades são conhecidas como Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL). O termo é usado para categorizar as organizações que se dedicam a objetivos e atividades filantrópicos, caritativos e assistenciais, sem objetivo de lucro ou dependência do poder público (Gonçalves, 2009).

Conforme Pinto (2006), diversos escritores sustentam que a sociedade civil só começa a se manifestar de maneira mais evidente a partir das últimas décadas do século passado. Com o passar do tempo, o setor social diversificou-se e passou a cooperar com o governo na implementação de políticas públicas, tornando-se fundamental para a ação social e a qualidade de vida das comunidades (Delporto, 2006).

Para entender o Terceiro Setor, se faz necessário passear pelos outros setores. O Primeiro Setor, se refere ao Estado, representado pelo governante, onde visa o bem comum para a sociedade, disponibilizando de saúde, educação e políticas públicas, sem que haja aceção de pessoas. O Segundo Setor, consiste na definição de Mercado, ou seja, Empresas Privadas, onde visa totalmente os lucros (Pichler, 2013).

O Terceiro Setor, diferentemente dos demais, encontra dificuldades em diversos aspectos. Essas organizações existem com o objetivo de exercer o bem-estar e está a disponibilidade da população, buscando melhorar o social, propagando projetos para inclusão na sociedade e sustentabilidade financeira, uma vez que não visam ao lucro (Voese, 2011).

Todas essas entidades sociais têm como meta aprimorar a qualidade de vida das pessoas com deficiência. Para alcançar esse objetivo, é imprescindível a obtenção de recursos financeiros e mão de obra qualificada para sustentar suas atividades. No entanto, há um obstáculo na obtenção desses recursos, devido à escassez de investimento da comunidade e do governo (Silva, 2011).

2.1.1 Crise do Estado e Ascensão do Terceiro Setor

O avanço do terceiro setor está intimamente ligado à crise estatal e ao domínio do neoliberalismo nas últimas décadas. Obras críticas, como as de Gohn (2001) e Laval e Dardot (2016), discutem esse crescimento, enfatizando que o fortalecimento das organizações não governamentais (ONGs) pode ser visto como uma resposta à retração das políticas públicas governamentais.

A ideia de "Estado mínimo" sugere que a diminuição da intervenção estatal na oferta de direitos e serviços sociais resultou na transferência dessas responsabilidades para o terceiro setor. Nesse contexto, as ONGs emergem não apenas como impulsionadoras de mudanças sociais, mas também como um sinal da incapacidade do Estado de garantir direitos universais, evidenciando a fragilidade da rede de proteção social.

Essa condição gera um paradoxo: embora as ONGs consigam suprir as lacunas deixadas pelo Estado, suas iniciativas muitas vezes se limitam a soluções temporárias, sem

atacar as causas profundas das desigualdades sociais. Assim, a análise do terceiro setor deve considerar não apenas sua função no atendimento a demandas imediatas, mas também sua relação com as políticas públicas e a responsabilidade do Estado em promover direitos sociais que sejam verdadeiramente efetivos e acessíveis a todos.

2.2 Conceito e importância da sustentabilidade financeira com foco nas ONGs

A origem do termo "sustentabilidade" vem do latim "*sustentare*", que significa sustentar, aguentar, manter em boas condições, resistir. Assim, a sustentabilidade engloba tudo o que pode ser realizado e sustentado. Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012) afirmam que a sustentabilidade é uma estratégia de negócios que leva em conta de maneira equilibrada e integral os elementos econômicos, sociais e ambientais, resultando em benefícios duradouros para as futuras gerações e os interessados *stakeholders*.

Nesse contexto, a sustentabilidade financeira refere-se à capacidade de manter a solidez, estabilidade e continuidade das finanças ao longo do tempo, assegurando a permanência das organizações e de seus projetos (Apollaro, 2013).

As Organizações Sociais são entidades capazes de gerar lucro, causando impactos positivos tanto na esfera social quanto na ambiental. Além disso, esses empreendimentos surgem como uma opção ao capitalismo, cujas ações podem gerar vantagens sociais, econômicas e ambientais (Iizuka; Varela; Larroude, 2015).

É sabido que conseguir recursos demanda bastante planejamento e técnicas para conseguir arrecadação. Portanto, torna-se imprescindível a aplicação de métodos transparentes com o governo e a sociedade em geral, evidenciando a responsabilidade. Essa concepção inclui, além da obrigação formal, legal, estabelecida nos contratos e parcerias firmados por essas entidades com o setor público ou o mercado, a promoção de relações espontâneas e transparentes, resultantes da conduta ética e moral dos administradores dessas entidades (Carneiro, 2011).

Algumas ideias podem ser analisadas para obter a sustentabilidade. Para lidar com questões de sustentabilidade financeira, os empreendedores sociais precisam de recursos alternativos para financiar suas atividades, tais como marketing, venda de produtos e serviços, trabalho voluntário, contribuições, suporte do governo e de entidades sociais (Omrane; Ihec, 2013 *apud* Paz; Kipper, 2016).

Para um planejamento eficaz na captação de recursos, faz-se necessário o uso de quatro ferramentas gerenciais que contribuem para a otimização desse processo. Primeiramente, a

organização define suas metas e determina os recursos e os métodos necessários para alcançá-las; em seguida, distribui responsabilidades e estabelece métodos de trabalho; depois, a direção orienta e motiva as pessoas para o alcance dos objetivos; por fim, o controle compara as metas estabelecidas e os recursos previstos com os resultados alcançados e os gastos efetivos. Essas ferramentas auxiliam os líderes a gerenciar os recursos de forma mais clara (Tenório, 2001).

A sustentabilidade possibilita que um projeto social dure no tempo, tenha um ciclo de vida adequado e consiga gerir recursos físicos e financeiros, com o objetivo de promover o bem-estar social (Silva, 2009).

Armani (2003, *apud* Carvalho, 2006, p. 38) propõe dois eixos de análise aplicáveis à sustentabilidade de organizações do terceiro setor:

- Enfoque gerencial: 1) Sustentabilidade financeira; 2) Estrutura organizacional do trabalho e administração democrática e eficaz; 3) Equipe de recursos humanos; 4) Sistema de planejamento, supervisão e avaliação participativa e eficaz; 5) Habilidade de gerar e organizar informações e saberes.
- Abordagem sistêmica: 1) fundamentação social, legitimidade e pertinência da missão; 2) independência e confiabilidade (responsabilidade dos stakeholders); 3) habilidade para influenciar processos sociais e políticas públicas (advocacy); 4) habilidade para formar alianças e iniciativas conjuntas.

As entidades, sejam elas lucrativas ou não, são criadas para a produção de bens e a prestação de serviços. A sua existência depende de satisfazer as expectativas de seus clientes e proprietários, de descobrir a maneira mais eficiente de executar o trabalho necessário para a produção desses bens e a prestação de serviços, além de maximizar o uso dos recursos disponíveis. Portanto, o que assegura sua continuidade é uma administração focada na eficiência, eficácia e efetividade dos resultados (Tenório et. al. de 2006).

2.3 Integração social: inclusão de pessoas com deficiência (PcD)

A primeira representação política das pessoas com deficiência no Brasil ocorreu em 1979, com a formação da Coalizão Pró-Federação Nacional de Entidades de Pessoas com Deficiência, reunindo diversas categorias de deficiência (Brasil, 2010).

Historicamente, essas pessoas enfrentaram exclusão social, seja por serem vistas como incapazes de contribuir com a sociedade, como em Esparta, ou como um peso ao Estado, como em Atenas (Silva, 1987). A partir de 1975, com ações da ONU, e especialmente em 1981

(declarado o Ano Internacional das Pessoas com Deficiência), iniciou-se uma mudança na forma como suas necessidades passaram a ser abordadas (Figueira, 2008).

O termo "Pessoa com Deficiência" (PcD) refere-se a indivíduos com limitações físicas, mentais, sensoriais ou intelectuais, congêntas ou adquiridas. A inclusão e o acesso de indivíduos com essa condição ainda representam um grande obstáculo na sociedade, seja no ambiente laboral ou no acesso a determinados serviços, mesmo sendo assegurada por lei em nosso país (Apabex, 2023).

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006) e a Lei nº 13.146/2015, o Estatuto da Pessoa com Deficiência (LBI), asseguram a cidadania e os direitos fundamentais desse grupo. Com base no Vade Mecum, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT, decreta que:

Art. 8º É dever do Estado, da sociedade e da família assegurar à pessoa com deficiência, com prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à sexualidade, à paternidade e à maternidade, à alimentação, à habitação, à educação, à profissionalização, ao trabalho, à previdência social, à habilitação e à reabilitação, ao transporte, à acessibilidade, à cultura, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à informação, à comunicação, aos avanços científicos e tecnológicos, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e das leis e de outras normas que garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico (TJDFT, 2015, Vade Mecum, p. 703).

Logo, essa Lei é de extrema importância, pois, assegura os direitos das pessoas com deficiência física ou intelectual, garantindo juridicamente que sejam não somente respeitadas como inclusas na sociedade.

A inserção de indivíduos com deficiência no mercado de trabalho pode ser afetada por barreiras como a falta de acessibilidade e preconceitos, o que dificulta o progresso profissional e o acesso a posições mais altas. Além disso, reconstruir a trajetória das pessoas com deficiência, pela forma como foram tratadas ao longo dos anos, não é uma tarefa precisa, pois não é um processo constante ou uniforme, que pode variar de país para país no mesmo período histórico (Silva, 1987).

Mesmo depois de mais de anos da aplicação da lei, permanecem barreiras à plena inclusão, isto acontece pela falta de formação profissional daqueles que não tiveram acesso a uma educação adequada e, pelo contrário, pela falta de conhecimento dos gestores sobre as competências profissionais das pessoas com deficiência (Carvalho-Freitas, 2009, 2010).

No entanto, há avanços importantes, como a pressão sobre o governo para fazer cumprir a lei, o investimento das empresas na formação profissional e a autonomia dada a um grande

número de pessoas com deficiência, que podem assim garantir o seu direito no trabalho (Silva, 1987).

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais exerce uma função crucial na promoção da inclusão social e educacional de indivíduos com deficiência intelectual e múltipla. A APAE proporciona assistência especializada, suporte familiar, intervenções terapêuticas, educação inclusiva, formação profissional e atividades recreativas, auxiliando no desenvolvimento completo e na independência dos indivíduos com deficiência e busca a inclusão na sociedade (APAE, Brasil, 2011).

A APAE opera em um contexto que abrange aspectos estaduais, mercadológicos e da sociedade civil, exercendo funções que, em geral, seriam responsabilidade do setor público. Em meio à crise que o Estado enfrenta e à prevalência de uma lógica neoliberal, a APAE tem preenchido as lacunas deixadas por políticas públicas inadequadas, oferecendo serviços educacionais e sociais para pessoas com deficiência. Além disso, a entidade sente a necessidade de estabelecer alianças e buscar financiamento no setor privado, o que pode ocasionar tensões entre sua missão social e as demandas do mercado. Essa situação evidencia como as Organizações da Sociedade Civil, como a APAE, assumem papéis que deveriam ser atribuídos ao Estado, gerando debates sobre a natureza das políticas públicas e a responsabilidade conjunta em assegurar os direitos sociais.

A promoção da inclusão exige políticas públicas eficazes, atuação de entidades especializadas, engajamento das empresas e combate aos preconceitos e obstáculos estruturais. A colaboração entre governo, sociedade civil e instituições é fundamental para assegurar uma inclusão digna e plena. A integração é um conceito crucial nas políticas públicas, vital para reduzir desigualdades e assegurar a plena participação de todos os cidadãos nas áreas social, econômica e política.

Pessoas pertencentes a grupos marginalizados, como são por exemplo os indivíduos com deficiência, frequentemente se deparam com exclusões que perpetuam a injustiça social. Portanto, a inclusão deve ser um princípio fundamental na formulação de políticas públicas, exigindo uma abordagem abrangente e a participação ativa dos afetados diretamente. Além das questões éticas, políticas inclusivas proporcionam benefícios sociais e econômicos, ajudando na coesão e no aumento da produtividade. No entanto, barreiras estruturais e culturais ainda representam um desafio considerável para a sua implementação eficaz.

Esse entraves para a inclusão nas políticas públicas incluem a falta de acessibilidade, preconceitos profundamente enraizados na cultura, limitações financeiras, legislações que não atendem às demandas, ausência de compreensão sobre a diversidade e a presença de processos

burocráticos complexos. Para superar esses desafios, é essencial uma colaboração entre o governo e a sociedade civil, com o objetivo de estabelecer um ambiente mais inclusivo.

2.4 Cooperação no Terceiro Setor: a importância das Parcerias e colaborações no terceiro setor

Segundo Esteves (2021), a governança compartilhada possibilita a mobilização de líderes do setor privado com o objetivo de contribuir para o aprimoramento dos serviços públicos ofertados à população. É importante levar em conta que os Negócios Sociais devem ser autossustentáveis e gerar recursos adequados para o financiamento de suas atividades. Além disso, o mercado demonstra limitações em reconhecer o valor desses empreendimentos sociais. O valor dos projetos sociais é atribuído aos produtos e serviços desenvolvidos pelas entidades da sociedade civil, resultando em um retorno financeiro reduzido (Mariano et al., 2017).

A importância da parceria público-privada e com outras Organizações da Sociedade Civil (OSCs) para fortalecer a atuação da APAE é amplamente reconhecida no contexto do terceiro setor. Autores como Mello e Tavares (2019) ressaltam que a colaboração entre diferentes atores, como o setor público, o setor privado e as OSCs, são essenciais para ampliar o impacto social, fortalecer a sustentabilidade financeira e promover a inclusão social das pessoas com deficiência, público-alvo da APAE.

Os Negócios Sociais têm como objetivo estabelecer condições de acesso a produtos e serviços fornecidos por entidades com propósito social, visando auxiliar na integração da população em situações sociais de vulnerabilidade. Esses empreendimentos podem surgir tanto de iniciativas de mercado oriundas de entidades sem fins lucrativos quanto de empresas multinacionais que direcionam seus produtos e serviços ao público de baixa renda (Moura; Comini; Teodosio, 2015).

Diversos casos de sucesso ilustram como parcerias estratégicas têm contribuído para o fortalecimento da atuação da APAE e para o aumento da capacitação de recursos. Segundo o site da APAE de Bauru (SP), desenvolver ações que facilitem a articulação de estratégias e relacionamentos, criando parcerias que contribuam para a oferta da melhor qualidade de atendimento e serviço da APAE Bauru às pessoas com deficiência. A empresa parceira, em contrapartida, terá direito aos benefícios de visibilidade e exposição de sua marca no site da APAE Bauru.

Essas colaborações bem-sucedidas demonstram como a união de esforços, a troca de conhecimentos e a cooperação entre diferentes atores do terceiro setor podem gerar resultados positivos e sustentáveis, fortalecendo a atuação da APAE, ampliando sua capacidade de

impacto e contribuindo para a construção de uma sociedade mais inclusiva e acolhedora para todos os cidadãos.

2.5 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE)

Dentro do Terceiro Setor destaca-se a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), uma organização criada pela sociedade civil que tem como objetivo auxiliar pessoas com deficiência intelectual e múltipla. Essa associação é mantida por pais, voluntários, amigos e instituições que colaboram de diferentes formas (APAE Brasil).

A primeira APAE foi fundada em 11 de dezembro de 1954, na cidade do Rio de Janeiro, graças ao empenho de uma mãe americana, chamada Beatrice Bemis, e de seu esposo, com o apoio de profissionais da saúde, profissionais independentes e professores envolvidos no campo da educação especial (APAE, Brasil, 2011).

Definida como uma entidade civil, a primeira meta da APAE era "promover o bem-estar e a integração social, servindo-os em todas as fases e fases de suas vidas e em todos os ambientes sociais que estivessem presentes" (Nunes; Caiado, 2013, p. 8).

Esse comprometimento envolveu o engajamento de vários profissionais que, movidos pela crença na causa, realizaram estudos e pesquisas, buscaram informações em organizações internacionais e compartilharam experiências com indivíduos de outras nações que lidavam com desafios semelhantes (Junuzzi; Caiado, 2013).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou informações sobre pessoas com deficiência com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2022. Segundo o IBGE, a população brasileira conta com mais de 18 milhões de pessoas vivendo com algum tipo de deficiência, o que representa aproximadamente 9% da população do país. Essas deficiências incluem aspectos físicos, visuais, mentais e auditivos. O tema já havia sido abordado em estudos anteriores do IBGE, sendo o Censo Demográfico de 2010 o levantamento mais recente até então (Rodrigues, 2023).

A precariedade no mundo do trabalho e a informalidade representam desafios consideráveis que afetam a sustentabilidade de organizações do terceiro setor, como as APAEs (Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais). Esses órgãos, em muitas ocasiões, são sustentados por atividades de voluntariado e por transferências públicas irregulares, o que revela vulnerabilidades em seu sistema de financiamento.

O Movimento Apaeano constitui uma ampla rede formada por pais, amigos, indivíduos com deficiência, voluntários, profissionais e entidades parceiras, tanto públicas quanto privadas, com o propósito de defender e assegurar os direitos de cidadania das pessoas com deficiência, além de promover sua inclusão social (APAE Brasil, 2011). A precarização do trabalho e a informalidade têm um impacto significativo nas APAEs, que se encontram em uma situação de vulnerabilidade devido à dependência de voluntários e à falta de estabilidade nas transferências de recursos governamentais.

Esse cenário revela as fragilidades estruturais do sistema de financiamento das organizações do terceiro setor localizadas em áreas periféricas. A ausência de garantias e direitos trabalhistas impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados, enquanto a dependência de voluntários pode resultar em uma falta de continuidade e profissionalização.

Além disso, a instabilidade nas transferências financeiras dificulta o planejamento estratégico e a manutenção de um atendimento adequado. Esses fatores destacam a necessidade urgente de políticas públicas que assegurem um apoio financeiro mais robusto e sustentável, visando fortalecer essas entidades e garantir um atendimento eficaz às populações que servem.

3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa tem por objetivo compreender alguns dos desafios enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos (ONGs), com ênfase na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), tendo como foco a inclusão social e a importância da sustentabilidade financeira. Localizada no Sertão do Cariri Ocidental paraibano, Serra Branca faz parte da mesorregião do Agreste da Paraíba. Conhecida popularmente como “Rainha do Cariri”, justamente por estar rodeada de outras cidades como: Parari, São João do Cariri, Coxixola, São José dos Cordeiros e Sumé, delineando seus limites. Segundo estimativas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população em 2014 era de 13.637 habitantes, espalhados por 738 km², (IBGE, 2014). No site oficial do IBGE, atualizado em 2025, verifica-se que em 2022, Serra Branca tinha 13.614 moradores, saltando para 14.075 habitantes em 2024.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, que permitiu ao pesquisador realizar uma análise aprofundada das práticas e perspectivas dos diversos participantes, possibilitando, assim, a elaboração de sugestões práticas voltadas para a melhoria na captação de recursos, com vistas à sustentabilidade financeira e à promoção da inclusão social na associação.

3.1 Classificação da Pesquisa

Este estudo apresenta sua metodologia definida a partir dos seguintes critérios de categorização:

3.1.1 Quanto aos seus Objetivos:

A pesquisa utilizou o método qualitativo, abordando conceitos, perspectivas e a importância de compreender como as organizações do terceiro setor se posicionam diante dos desafios enfrentados. Além disso, busca apresentar propostas de melhorias e avanços, com base em diferentes olhares e contribuições teóricas de diversos autores.

3.1.2 Quanto a sua natureza:

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, uma vez que proporcionou um aprofundamento no conhecimento sobre os obstáculos enfrentados pelas pessoas com

deficiência (PcD), ao mesmo tempo em que descreveu e analisou as causas desses desafios, identificando-os e buscando alternativas e estratégias eficazes e eficientes para superá-los, de acordo com os dados obtidos.

Os principais autores analisados nesta pesquisa foram: Falconer (1999), Silva (1987), Coelho (2000) e Geset (2001).

3.1.3. Quanto ao objeto de estudo da pesquisa:

O objetivo deste estudo foi examinar os desafios enfrentados pela Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), do município de Serra Branca-PB, no que se refere à sustentabilidade financeira e à inclusão social. A pesquisa teve início em 05 de agosto de 2024 e buscou compreender as principais necessidades dessa organização, bem como os programas implementados para minimizar essas dificuldades e combater preconceitos. Além disso, propôs sugestões de melhorias que possam promover um desenvolvimento mais efetivo da instituição. Parte desse conhecimento foi obtida por meio de entrevistas com os gestores da APAE. Ressalta-se a importância dessa associação na sociedade e nos demais setores, destacando-se a necessidade de um crescimento gradual e sustentável, aliado à inclusão de seus membros na comunidade.

3.1.4 Classificação quanto à técnica de coleta de dados:

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por intermédio de um questionário aplicado no dia 20 de março de 2025, imediatamente foi marcada uma entrevista de forma remota com as gestoras da associação, no dia 24 do mesmo mês e ano. A entrevista teve como principal objetivo observar e avaliar as percepções das participantes em relação aos impactos da inclusão social e à sustentabilidade financeira da APAE. Essa metodologia se mostrou adequada para proporcionar uma visão ampla e detalhada sobre a instituição e os desafios que enfrenta, possibilitando uma análise rica e consistente.

As imagens utilizadas nesta pesquisa foram autorizadas pelos pais e pela instituição, mediante assinatura de um Termo de Autorização de Uso de Imagem, firmado junto à direção da associação. Tanto a entrevista quanto as imagens estão disponíveis nos Apêndices 1 e 2, localizados ao final desta pesquisa.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados:

A organização dos procedimentos de coleta de dados seguiu as seguintes etapas:

- A primeira fase consistiu no planejamento da coleta, definindo os instrumentos a serem utilizados e organizando o cronograma das atividades e visitas à associação;
- A segunda fase envolveu a coleta de dados primários, por meio da realização de uma entrevista com as gestoras;
- Por fim, a última fase foi dedicada à revisão, análise e consolidação dos dados obtidos ao longo da pesquisa.

Este levantamento de dados foi organizado de maneira sistemática, incorporando uma fonte consistente de informação, como a entrevista com as diretoras. As explicações expostas proporcionou uma perspectiva abrangente e completa sobre os obstáculos relacionados à sustentabilidade financeira e à inclusão social da APAE de Serra Branca.

3.3 Procedimentos de Análise de Dados:

- Análise Qualitativa:

A maior parte das informações foi analisada de forma qualitativa, com ênfase em entrevistas, observações e análise de documentos. Essa abordagem possibilitou a compreensão de diversos fenômenos, permitindo o entendimento das percepções, vivências e efeitos da inclusão social e da sustentabilidade dessa associação.

- Ferramentas e Softwares:

Para o tratamento e organização dos dados, foi utilizado o software Microsoft Word, a fim de planejar, categorizar e estruturar as informações coletadas, possibilitando uma análise mais aprofundada dos desafios enfrentados pela Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Serra Branca.

4 ESTUDO CASO: DESAFIOS DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR NA APAE DE SERRA BRANCA: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INCLUSÃO SOCIAL

Em breve histórico sobre a APAE do município de Serra Branca, relatado pela presidente Eliane Carvalho Gomes e a Vice-presidente Claudelícia da Silva Santos, atuais representantes, (2025). A associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Serra Branca, foi fundada em assembleia realizada em 15 de fevereiro de 2001. Teve como primeiro presidente o Sr. Dr. Euwan Oliveira (Em memória). Funcionou, inicialmente, em uma residência localizada no centro da cidade, logo depois, por um longo período, funcionou no salão São Vicente de Paulo, em seguida, em 2025, passou a funcionar em uma sede provisória no centro da cidade de Serra Branca. No ano de 2007, a prefeitura municipal de Serra Branca, realizou um rapasse de um valor para compra de um terreno, destinado à construção da sede definitiva da associação. Entretanto, por falta de mais recursos, foi possível apenas a construção do muro, através de projetos junto à Federação Estadual das APAEs da Paraíba (FEAPAES).

A APAE da cidade de Serra Branca, foi integrada por filiação à Federação Nacional das Apaes, onde receberam orientação, assessoria e permissão para o uso do nome, símbolo e sigla APAE, e cujo Estatuto foi aderido. A missão da APAE, consiste em promover e articular ações de serviços, apoio a família, direcionados a melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência e a construção de uma sociedade justa e solidária.

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Este tópico tem como objetivo expor os achados da pesquisa, com base nos dados coletados por meio dos questionários aplicados durante a coleta das informações. Após a aplicação, os dados foram analisados, sendo organizados conforme os itens apresentados e avaliando o conteúdo em relação aos objetivos da pesquisa. A análise dos questionários foi realizada de forma remota, por meio do uso das redes sociais, onde todas as respostas foram registradas e organizadas para análise. A análise dos dados deste estudo foi qualitativa, uma vez que se baseou nas informações obtidas por meio dos questionários aplicados. O objetivo foi apresentar os resultados, discuti-los e avaliá-los em alinhamento com os objetivos específicos estabelecidos.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que descreve a quantidade de colaboradores, as funções que desempenham na associação e se esses profissionais atuam como voluntários ou não.

Quadro 1 - Quadro de funcionários

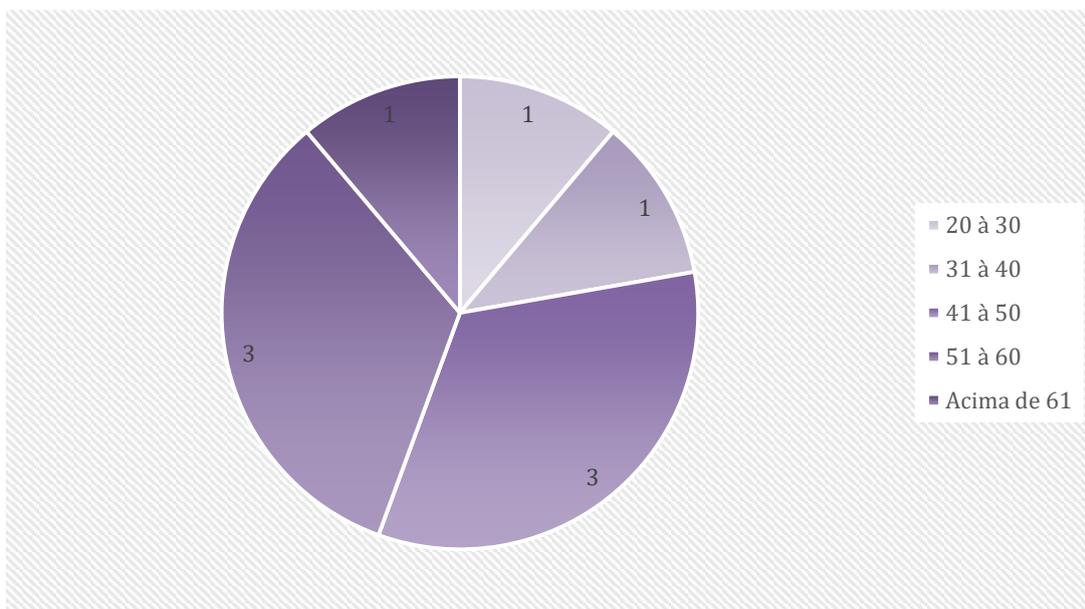
Quantidade	Funções	Vonluntários e não voluntários
1	Diretora	Voluntária
1	Vice-diretora e pedagoga	Voluntária
1	Prof. Capoeira	Voluntário
2	Merendeiras	Voluntárias
1	Pedagoga	Remunerada
1	Educador físico	Voluntário
1	Auxiliar geral	Voluntário
1	Contadora de história	Voluntária

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Quadro 1 apresenta as funções e a quantidade de responsáveis que atuam na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), localizada na cidade de Serra Branca. Além disso, indica o número de voluntários, totalizando 8 pessoas, e de funcionários remunerados, totalizando 1 pessoa, a qual é efetiva no município de Coxixola e, por meio de uma permuta, atua na APAE de Serra Branca. O quadro da APAE totaliza 9 pessoas, o que corresponde a 100% dos colaboradores.

Em seguida, apresenta-se o Gráfico 1, que ilustra a faixa etária dos colaboradores, destacando a variação entre os mais jovens e os mais velhos, evidenciando essa diferença em termos percentuais.

Gráfico 1- Faixa etária dos funcionários



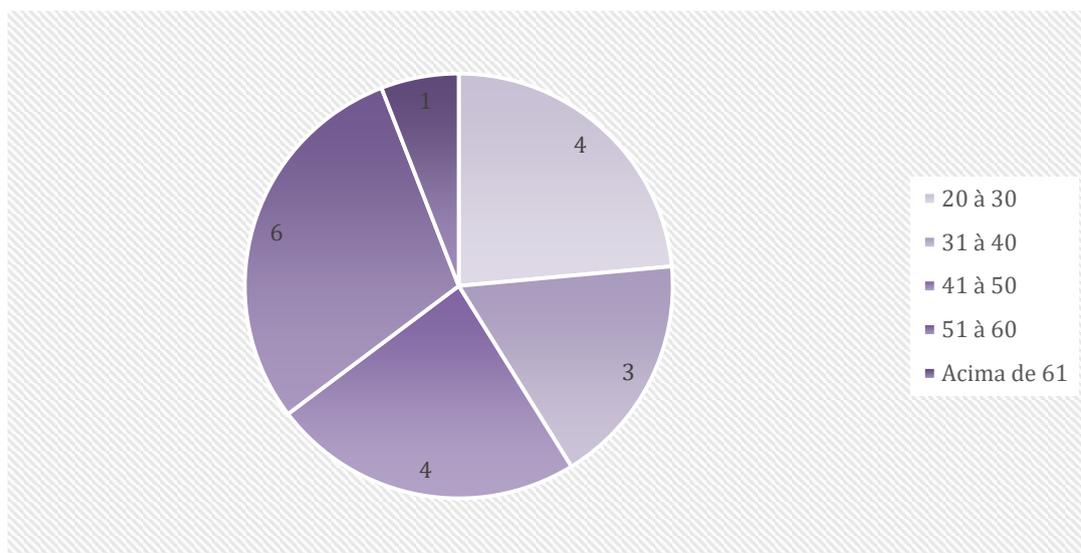
Fonte: Elaboração própria (2025).

A faixa etária varia entre 24 à 72 anos, onde:

- Faixa etária de 24 a 30 anos: 11,11%
- Faixa etária de 31 a 40 anos: 11,11%
- Faixa etária de 41 a 50 anos: 33,33%
- Faixa etária de 51 a 60 anos: 33,33%
- Faixa etária acima de 61 anos: 11,11%

Os dados demográficos indicam que a maior parte dos funcionários se encontra na faixa etária de 41 a 60 anos, sugerindo que a experiência é um fator crucial para a manutenção da estabilidade na organização, conforme aponta Chiavenato (2014). Assim, as informações transcendem a simples caracterização de perfis, uma vez que também se conectam a teorias que esclarecem as dinâmicas sociais e profissionais no ambiente organizacional.

Logo depois, o Gráfico 2 destaca as idades das pessoas com deficiência atendidas pela APAE de Serra Branca, evidenciando a diversidade de idades dos beneficiários da associação e apresentando os dados em percentual para facilitar a compreensão.

Gráfico 2 - Faixa etária dos usuários

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essa faixa etária varia entre 23 a 64 anos, onde:

- Faixa etária de 20 a 30 anos: 22,22%
- Faixa etária de 31 a 40 anos: 16,67%
- Faixa etária de 41 a 50 anos: 22,22%
- Faixa etária de 51 a 60 anos: 33,33%
- Faixa etária acima de 61 anos: 5,56%

Os dados sugerem que a faixa etária de 51 a 60 anos compõe a maior parte da amostra (33,33%), destacando o conceito de "envelhecimento ativo" proposto por Abramovay em 2008, que enfatiza a importância da participação na comunidade. A inclusão de pessoas mais jovens, especialmente na faixa de 20 a 30 anos (22,22%), aponta para uma busca por maior acessibilidade, sintonizando-se com as reflexões de Mantoan, que em 2003 destacou a urgência de criar ambientes inclusivos.

Além disso, a porcentagem reduzida de usuários com mais de 61 anos (5,56%) evidencia as dificuldades enfrentadas por essa faixa etária, como discutido por Neri em 2008. Assim, os dados fornecidos se conectam com as teorias que abordam a inclusão e o envelhecimento na sociedade brasileira.

Em seguida, a Tabela 3 apresenta o número total de usuários com base nos relatórios médicos, organizados por gênero, somando todos os deficientes atendidos pela associação e gerando uma porcentagem precisa e de fácil visualização.

Quadro 2- Quantidade de usuários de acordo com os laudos médico

Quantidade Total	Laudo médico	Sexo (M)	Sexo (F)
3	Retardo mental grave	2	1
5	Síndrome de Down	2	3
4	Retardo mental moderado	4	
3	TEA (Autismo)	2	1
1	Def. físico e surdez	1	
2	Def. físico (sem comprometimento cognitivo)	1	1

Fonte: Elaboração própria (2025).

De acordo com o quadro, no total dos 18 usuários da APAE de Serra Branca, observou-se que:

- Retardo mental grave: 16,67%
- Síndrome de Down: 27,77%
- Retardo mental moderado: 22,22%
- TEA (Autismo): 16,67%
- Def. físico e surdez: 5,56%
- Def. físico (sem comprometimento cognitivo): 11,11%

Assim, totaliza-se 100% dos laudos coletados, destacando-se os usuários com Síndrome de Down, que apresentam maior predominância. Além disso, outras questões foram abordadas no questionário, e a direção da associação compartilhou as seguintes informações:

Quais são os maiores desafios no geral enfrentados em relação a APAE?

“A APAE enfrenta diversos desafios para cumprir sua missão de promover a inclusão. Alguns desses desafios, se diz respeito a não ter sustentabilidade financeira para garantir atendimento à demanda, pois não temos financiamento contínuo, falta infraestrutura adequada e recursos para aquisição da mesma, como também falta para manutenção, compra de equipamentos e etc. O quadro de profissionais, também é um grande desafio enfrentado, visto que não temos recursos para contratação e o voluntariado é escasso. ”

Quais os maiores desafios em relação a captação de recursos e sustentabilidade financeira?

“A captação de recursos e a sustentabilidade financeira da APAE de Serra Branca, enfrenta alguns desafios que impacta diretamente a continuidade dos serviços prestados. Alguns deles são: a dificuldade de garantir financiamento contínuo, os convênios governamentais que são instáveis e na maioria das vezes a burocracia que dificulta, a concorrência com outras instituições e a falta de profissionais especializados em captação de recursos e marketing social.”

Quais as medidas utilizadas para captar recursos?

“As medidas utilizadas para captação de recursos para a APAE de Serra Branca, são: através de doações e contribuições de pessoas que podem doar dinheiro, materiais de limpeza, expediente, alimentos ou equipamentos. Temos parcerias com o comércio local, através da campanha "Troco solidário", com o ministério público estadual e o poder judiciário, apoio financeiro por meio de emenda parlamentar e projetos junto a Federação Estadual das Apaes da Paraíba (FEAP), e da prefeitura, através da secretaria de assistência social. ”

Qual a relação da APAE com o estado e as empresas, com relação a captação de recursos e o voluntariado?

“É de fundamental importância manter relação com o estado e as empresas, para garantir a captação de recursos e fortalecer o voluntariado, porém, atualmente, estamos buscando fortalecer essas relações, pois mesmo não sendo uma entidade governamental, muitas de nossas atividades dependem de parcerias com o setor público, com as empresas, com as famílias, com o voluntariado e engajamento social. ”

Existe um planejamento para sustentabilidade financeira da associação? Se sim, detalhe.

“Não temos um planejamento estruturado, administramos os recursos que são poucos no momento, de acordo com as necessidades mais urgentes ou ainda quando estes são recebidos através do ministério público que já vem com fins definidos. ”

Referente a inclusão social, quais obstáculos são enfrentados diariamente?

“A inclusão social de pessoas com deficiência (PcD), ainda enfrenta muitos desafios diários, tanto em nível individual, como estrutural. Na experiência da APAE de Serra Branca, podemos citar como obstáculos recorrentes, barreiras atitudinais, o preconceito e a falta de

informação, acessibilidade física e arquitetônica, falta de rampas em calçadas e repartições. Barreiras na educação, dificuldade de acesso, falta de apoio e de profissionais comprometidos, falta políticas públicas eficientes e fiscalização das leis de inclusão, esses obstáculos e outros, serão superados com a conscientização da sociedade e investimento em ações concretas do poder público e demais seguimentos da sociedade comprometidos com a inclusão social. ”

Quais medidas são tomadas para inclusão das pessoas com deficiência na sociedade?

“A inclusão das pessoas com deficiência na sociedade, envolve diversas medidas em diferentes áreas, como educação, trabalho, acessibilidade e participação social, no entanto, os usuários da APAE de Serra Branca e seus familiares, são assistidos pela secretaria municipal de assistência social, através de participação em eventos festivos e culturais do calendário do município, campanhas de conscientização para combater a discriminação e promover a inclusão, além de incentivar participação e atividades recreativas e esportivas, como para desporto.”

Quais são os programas de inclusão?

“Cada APAE pode ter programas específicos conforme a demanda local, nossos programas estão relacionados à assistência social e defesa de direitos, atendimento e orientação às famílias, programas relacionados a cultura, esporte e lazer, para socialização, conscientização e promoção da inclusão social. ”

Na sua opinião, quais melhorias poderiam acontecer para sustentabilidade financeira e inclusão social dessa associação?

“Na minha opinião, algumas das melhorias que poderiam favorecer a sustentabilidade financeira e a inclusão da APAE de Serra Branca, seria o fortalecimento e a ampliação da rede de apoio. No que diz respeito à captação de recursos, parcerias com empresas, convênios com o poder público e mais envolvimento da sociedade com a causa. ”

Qual a importância da comunidade, familiares e voluntários, para o desenvolvimento da APAE?

“A comunidade, os familiares e os voluntários, são fundamentais para o desenvolvimento da APAE, pois contribuem para a inclusão social, a sustentabilidade da instituição e a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência.

Quando esses três grupos atuam juntos, a APAE se fortalece, proporcionando um atendimento mais eficaz e garantindo a inclusão das pessoas com deficiência na sociedade. ”

Os resultados obtidos a partir da coleta de dados na APAE de Serra Branca revelam uma organização que, apesar das limitações em termos de recursos humanos, demonstra um comprometimento significativo com a assistência às pessoas com deficiência. A análise qualitativa dos questionários e entrevistas com as presidentes da associação possibilitou compreender melhor a dinâmica institucional, bem como o perfil dos funcionários e usuários atendidos.

A composição da equipe da APAE é predominantemente voluntária, com apenas um profissional remunerado, o que evidencia o forte engajamento da comunidade local em contribuir com a causa. Destarte, a diversidade etária dos colaboradores, que abrange desde jovens adultos até pessoas com mais de 60 anos, sugere uma experiência variada e uma troca enriquecedora de saberes, essenciais para o desenvolvimento das atividades na instituição. Ademais, em relação aos usuários atendidos, observa-se uma predominância do sexo masculino e uma faixa etária que vai de adultos jovens a idosos. Tal variação etária é relevante, pois indica que a APAE não apenas atende crianças e adolescentes, mas também se preocupa em oferecer suporte contínuo ao longo de toda a vida das pessoas com deficiência.

Outrossim, observa-se que a captação de recursos é fundamental para o funcionamento da APAE, sendo realizada por meio de doações e parcerias com os setores público e privado. Araújo (2003) define viabilidade como a “capacidade de operar como um negócio sustentável”. A análise da APAE aponta que a viabilidade financeira constitui o principal desafio enfrentado pela instituição, visto que os métodos utilizados para garantir a sustentabilidade financeira são intermitentes, o que dificulta a manutenção das atividades da associação. Ressalte-se que a viabilidade financeira é crucial para assegurar que as pessoas com deficiência tenham acesso a serviços de qualidade.

Historicamente, a discriminação de pessoas com deficiência está associada a estigmas negativos, conforme aponta Silva (1986). No entanto, a direção da associação adota uma abordagem humanizada ao desenvolvimento, reconhecendo a pessoa com deficiência como agente e beneficiária desse processo. Ademais, os projetos de inclusão social desenvolvidos pela APAE representam importantes avanços na superação de tabus enfrentados pelas PcDs. O engajamento da comunidade é, portanto, fundamental para transformar o desenvolvimento

social em um objetivo concreto (Martins, 2007). Dessa forma, a interação entre os membros fortalece a busca por uma melhor qualidade de vida.

A análise feita na APAE ressalta a fragilidade na relação com o governo, que transfere suas obrigações sociais para a iniciativa privada, impactando adversamente a qualidade dos serviços prestados. Essa dependência resulta na deterioração das condições de trabalho e obstrui a capacitação profissional adequada. É crucial reavaliar o papel do governo no que diz respeito à inclusão social e ao apoio financeiro a essas instituições.

6 CONCLUSÃO

Este estudo investigou a gestão do terceiro setor na APAE de Serra Branca, revelando uma série de desafios e oportunidades que impactam diretamente a sustentabilidade financeira e a inclusão social da instituição. Localizada em uma região marcada por limitações socioeconômicas, a APAE enfrenta a necessidade constante de recursos para garantir a continuidade de seus serviços e a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência.

Dessa forma, a trajetória da APAE, desde sua fundação em 2001 até os dias atuais, demonstra um comprometimento genuíno com a causa, apesar das dificuldades enfrentadas, tais como a falta de uma sede definitiva e a dependência de recursos públicos e parcerias. A construção do muro do terreno adquirido com o apoio da prefeitura é um exemplo claro das limitações financeiras da instituição, ressaltando a importância de estratégias eficazes para captação de recursos.

Além disso, destaca-se o papel da APAE como agente promotor da inclusão. A missão de apoiar as famílias e promover serviços que melhorem a qualidade de vida dos indivíduos com deficiência é uma contribuição significativa para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. A filiação à Federação Nacional das Apaes proporciona à instituição acesso a orientações e recursos que podem potencializar suas ações.

Em síntese, os desafios enfrentados pela APAE de Serra Branca são reflexos não apenas das condições locais, mas também das complexidades que envolvem o terceiro setor no Brasil. Portanto, a superação desses desafios requer um planejamento estratégico robusto, que considere as especificidades regionais e busque soluções inovadoras para garantir a sustentabilidade financeira e promover de forma efetiva a inclusão social.

Os dados coletados são fundamentais para compreender as necessidades e desafios enfrentados pela APAE de Serra Branca. A partir desta pesquisa, recomenda-se o desenvolvimento de estratégias que visem à capacitação dos voluntários, à ampliação do quadro de profissionais efetivos e à promoção de ações que favoreçam a inclusão e a participação ativa dos usuários na sociedade. Assim, espera-se que a APAE possa continuar a desempenhar um papel essencial no apoio às pessoas com deficiência, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva.

A falta de sustentabilidade financeira é um dos principais obstáculos, evidenciada pela instabilidade nos convênios governamentais e pela escassez de recursos para a contratação de profissionais qualificados. Desse modo, a captação de recursos, embora realizada por meio de

doações e parcerias, ainda carece de estratégias mais vigorosas e planejadas que garantam um fluxo contínuo de financiamento.

Ademais, a relação da APAE com o Estado e o setor privado é crucial para viabilizar suas atividades. No entanto, essa relação precisa ser fortalecida por meio de um engajamento ativo e permanente, cuja falta de um planejamento estruturado para a sustentabilidade financeira agrava ainda mais a situação, limitando a capacidade da instituição de atender às demandas da comunidade, uma vez que muitas das iniciativas dependem do apoio externo.

Os obstáculos relacionados à inclusão social são igualmente desafiadores. Barreiras atitudinais, preconceito e falta de acessibilidade física são questões que demandam conscientização e ação efetiva por parte da sociedade e do poder público. Dessa maneira, a promoção da inclusão deve ser uma responsabilidade compartilhada entre todos os setores, com ênfase em políticas públicas que garantam direitos e acesso à educação, trabalho e lazer.

As medidas adotadas pela APAE para promover a inclusão são significativas, abrangendo desde o suporte direto às famílias até a participação em eventos comunitários. Todavia, é essencial que essas ações sejam acompanhadas por um planejamento estratégico que considere as especificidades locais e as reais necessidades dos usuários.

Consequentemente, a importância da comunidade, familiares e voluntários na trajetória da APAE não pode ser subestimada. Nesse sentido, a colaboração desses grupos é fundamental para o fortalecimento da instituição e para garantir a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência.

Sendo assim, quando unidos em torno desse objetivo comum, eles promovem não apenas a sustentabilidade da APAE, mas também fomentam uma cultura de inclusão que beneficia toda a sociedade. Portanto, é imperativo que se busque constantemente fortalecer essas relações e desenvolver estratégias eficazes para superar os desafios identificados.

Para lidar melhor com as condições mencionadas, algumas melhorias podem ser implementadas. Primeiramente, é essencial promover a educação inclusiva, garantindo que crianças com deficiências tenham acesso a um ambiente de aprendizado adaptado às suas necessidades. Isso envolve treinamentos para professores sobre como lidar com diferentes tipos de deficiências. Posteriormente, é imprescindível realizar campanhas de sensibilização e conscientização na comunidade sobre condições como o autismo e a síndrome de Down, o que pode ajudar a reduzir o estigma e promover uma maior aceitação social.

Portanto, é importante também oferecer serviços de apoio psicológico e emocional, tanto para as pessoas afetadas, quanto para suas famílias, auxiliando na adaptação e no

enfrentamento das dificuldades diárias. A título de exemplo, pode-se citar a criação de programas que incluam atividades recreativas adaptadas, como esportes, artes e música, o que incentivaria significativamente a socialização e o desenvolvimento de habilidades sociais. Seguinte, uma estratégia alternativa para melhorar a sustentabilidade financeira da APAE, envolve a oferta de cursos e oficinas de treinamento profissional, conduzidos por alunos e profissionais da instituição, com a cobrança de uma taxa significativa de inscrição. Logo, resultaria em uma probabilidade de melhoramento.

Outra proposta é desenvolver cursos de capacitação profissional voltados para pessoas com deficiência, ajudando-as a se integrarem no mercado de trabalho e a se tornarem mais independentes. Logo, melhorar a acessibilidade física em espaços públicos, escolas e locais de trabalho é fundamental para garantir que pessoas com deficiências físicas possam se locomover livremente. Por conseguinte, investir em tecnologias assistivas que ajudem pessoas com deficiências a se comunicarem e interagirem com o mundo ao seu redor é indubitavelmente uma ótima estratégia. Dessa forma, criar grupos de apoio para familiares permitirá que eles compartilhem experiências e obtenham informações sobre recursos disponíveis para ajudar no cuidado de suas crianças ou parentes com deficiência. Tudo isso não só beneficiariam as pessoas diretamente afetadas, mas promoveriam uma sociedade mais inclusiva e empática, possibilitando novos estudos existirem.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, M. **Envelhecimento ativo: O papel da participação social e da qualidade de vida**. In: Educação e Envelhecimento: Desafios e Perspectivas. São Paulo: Editora Cortez, 2008.

APOLLARO, A. **Sustentabilidade financeira**: como praticar os pilares na sua empresa. 2023. Disponível em: <<https://payfy.io/blog/sustentabilidade-financeira/>> Acesso em: 20 set. 2024.

ARAÚJO, E. T. **O Desafio da Sustentabilidade nas APAEs**: Noções sobre Captação de Recursos e Elaboração de Projetos Sociais. FEAPAES Informa - Boletim Informativo da Federação das APAEs do Estado do Espírito Santo, Vitória, p. 3, 2003. Acesso em: 25 set. 2024.

BARBOSA, L. P. "**Significados do Terceiro Setor**: de uma nova prática política à despolitização da questão social." Sociedade e cultura v 9, n.1, p. 173-186, 2006. Acesso em: 22 set. 2024.

BRASIL, A. P. A. E. "**Federação Nacional das APAES.**" **Inclusão da pessoa com Deficiência**. Disponível em: <<https://mdm8.com.br/apae-brasil-2/>>. Acesso em 23 ago. 2024.

BRASIL, A. P. A. E. "Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais." **Histórico da APAE no Brasil (2011)**. Disponível em: <<https://apaebrasil.org.br/>>. Acesso em: 23 ago. 2024.

CARDOSO, R. **Cidadania empresarial**: o desafio da responsabilidade. Update Br/EUA, Amcam, São Paulo, n.363, p.115-120, Suplemento especial BR/EUA, 2000. Acesso em: 23 ago. 2024.

CARNEIRO, A. F. *et al.* **Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor**: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul/dez, 2011. Acesso em: 20 set. 2024.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2006. Acesso em: 21 set. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014. Acesso em: 14 abr. 2025.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, 2000. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo). Autores Associados, 2013. Acesso em: 15 set. 2024.

ESTEVES, R. **Governo e terceiro setor**: como estabelecer parcerias para melhorar políticas públicas. ENAP, 2022. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/governo-e-terceiro-setor-como-estabelecer-parcerias-para-melhorar-politicas-publicas>>. Acesso em: 16 ago. 2024.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado

em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Acesso em: 15 ago. 2024.

GESET. **Terceiro setor e desenvolvimento social**: relato setorial nº 3. 2001. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 19 set. 2024. Acesso em: 20 ago. 2024.

GOHN, M. G. (2001). **O Terceiro Setor: O que é? Como funciona?** São Paulo: Cortez Editora. Acesso em: 14 abr. 2025

GONÇALVES, F. L. P.; SUGAHARA, C. R.; FERREIRA, D. H. L. **Sustentabilidade financeira em negócios sociais**. Revista Grifos, v. 29, n. 49, p. 109-125, 2020. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/grifos/article/view/5151>>. Acesso em: 19 set. 2024.

GONÇALVES, L. S. *et al.* **Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor**: um estudo nas OSCIP do semiárido da Paraíba. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos92009/135.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2024.

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 19 set. 2024.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014). **Cidades: Informações completas - Paraíba»Serra Branca**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/serra-branca/historico>>/ Acesso em: 10 mar. 2025.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. [S. l.], v. 55, n. 4, p. 385–396, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/52950>>. Acesso em: 10 mar. 2025.

LANGE, D. E.; BUSCH, T.; DELGADO-CEBALLOS, J. D. **Sustaining Sustainability in organiza-tions**. **Journal of Business Ethics**, Springer, v. 110, n. 2, p. 151-156, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/257541849_Sustaining_Sustainability_in_Organizations>. Acesso em: 10 mar. 2025.

LAVAL, C., & Dardot, P. (2016). **Comum: Ensaio sobre a nova razão do mundo**. São Paulo: Boitempo Editorial. Acesso em: 14 abr. 2025.

MANTOAN, M. T. **A inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Editora Summus, 2003. Acesso em: 14 abr. 2025.

MARIANO, A. (org) *et al.* **Lições da Prática: Reflexões sobre os elos entre organizações da sociedade civil e negócios de impacto socioambientais**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://ice.org.br/publicacao/licoes-da-pratica-reflexoes-sobre-os-elos-entre-organizacoes-da-sociedade-civil-e-negocios-de-impacto-socioambientais-2/>>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MARTINS, Orleans Silva. **Gestão contábil-administrativa nas organizações do terceiro setor**. QUALIT@S Revista Eletrônica, V6, 2007. Disponível em:

<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/83/82>>. Acesso em: 20 mar. 2025.

MOURA; L. R.; FERNANDES; A. S. A. **Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização.** XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo – SP, 2009. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/114186327/terceiro-setor-uma-tentativa-de-delimitacao-e-caracterizacao>>. Acesso em: 20 mar. 2025.

Neri, A. L. **Envelhecimento e Saúde: Uma Perspectiva do Brasil.** Brasília: IPEA, 2008. Acesso em: 28 mar. 2025.

PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. **Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios.** Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 85, 2016. DOI: 10.15675/gepros.v11i2.1403. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1403>>. Acesso em: 7 abr. 2025.

PICHLER, P. F.; MORTARI, E. C. M. **Relações de força: uma análise a partir do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor.** Em Questão, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 330–345, 2013. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/31164>>. Acesso em: 7 abr. 2025.

PINTO, C. R. J. **As ONGs e a política no Brasil: Presença de novos atores.** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, 2006, p. 651-670. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dados/a/MWRJSFXJPwXcBBPcF4wt4xt/?lang=pt>>. Acesso em: 08 jan. 2025.

RODRIGUES, Carlos - **Inclusão de pessoas com deficiência no Brasil ainda exige cuidados** - (2023) Disponível em: <<https://portaldacomunicacao.com.br/2023/12/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-brasil-ainda-exige-cuidados/>>. Acesso em: 08 jan. 2025.

SANDELL, Richard, 1998: “**Museums as agents of social inclusion**”, Museum Management and Curatorship, vol. 17, n° 4, pp. 401-418. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647779800401704>>. Acesso em: 08 jan. 2025.

SILVA, A. V. **Como empreendedores sociais constroem e matem a sustentabilidade de seus empreendimentos.** Rio de Janeiro, FGV, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/38d897f6-3a71-423b-9034-186950189775>>. Acesso em: 08 jan. 2025.

SILVA, E. P. C.; VASCONCELOS, S. S., FILHO, M. A. N. Organização do terceiro setor: desafios na captação de recursos. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, Vol.1, n°. 09, 2011. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/2188/1762>>. Acesso em: 08 jan. 2025.

SILVA, O. M. da. **A Epopeia Ignorada: A Pessoa Deficiente na História do Mundo de Ontem e de Hoje.** São Paulo: CEDAS, 1986. Acesso em: 15 out. 2024.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais Funções Gerenciais.** 5ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. Acesso em: 15 out. 2024.

TENÓRIO, F.G. (org). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Acesso em: 15 out. 2024.

V JR., V. M.; MALAQUIAS, R. F.; SOUSA, E. G. **Controladoria como uma opção à sustentabilidade econômica nas organizações de Terceiro Setor: o caso de uma associação**. Revista Contemporânea de Contabilidade. Ano 5. v. 1, n. 9, p. 131-151, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2008v5n9p131>>. Acesso em: 7 abr. 2025.

VOESE, S. B.; REPTCZUK, R. M. **Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor**. ConTexto - Contabilidade em Texto, Porto Alegre, v. 11, n. 19, p. 31-42, 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/16314>>. Acesso em: 7 abr. 2025.

WINDEN, W. V. **The end of social exclusion? On information technology policy as a key to social inclusion in large European cities**. Regional Studies, v. 35, n. 9, p. 861-877, 2001. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343400120090275>>. Acesso em: 3 abr. 2025.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

Prezados,

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos do trabalho de conclusão do Curso superior de Tecnólogo em Gestão Pública CDSA/UFCG, que deverá subsidiar a etapa referente à pesquisa de campo, cujo objetivo geral é analisar como a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) enfrenta os desafios relacionados à captação de recursos, à sustentabilidade financeira e à inclusão dos excepcionais na sociedade.

Solicitamos sua colaboração no sentido de responder essa entrevista com precisão e possível prontidão ao roteiro aqui elaborado. Cabe destacar o sigilo relativo aos participantes, que neste estudo não há respostas certas ou erradas, bem como não haverá individualização das respostas. Esteja certo de que sua participação é muito importante para o êxito dessa pesquisa de campo.

Cientes de sua valiosa, agradecemos antecipadamente.

Maria Renata Oliveira de Sousa. E-mail: ro6509757@gmail.com

Dr. Luiz Antônio Coêlho da Silva, Prof orientador. E-mail: luidd@yahoo.com

QUESTIONÁRIO APLICADO:

1) Quais são os maiores desafios no geral enfrentados em relação a APAE?

2) Quais os maiores desafios em relação a captação de recursos e sustentabilidade financeira?

3) Quais as medidas utilizadas para captar recursos?

-
-
-
- 4) Qual a relação da APAE com o estado e as empresas, com relação a captação de recursos e o voluntariado?

- 5) Existe um planejamento para sustentabilidade financeira da associação? Se sim, detalhe.

- 6) Referente a inclusão social, quais obstáculos são enfrentados diariamente?

- 7) Quais medidas são tomadas para inclusão das pessoas com deficiência na sociedade?

- 8) Quais são os programas de inclusão?

- 9) Na sua opinião, quais melhorias poderiam acontecer para sustentabilidade financeira e inclusão social dessa associa?

- 10) Qual a importância da comunidade, familiares e voluntários, para o desenvolvimento da APAE?

Obrigada!

APÊNDICE 2 - FOTOS DA APAE Serra Branca - PB



Fonte: APAE Serra Branca (2025).



Fonte: APAE Serra Branca (2025).



Fonte: APAE Serra Branca (2025).



Fonte: APAE Serra Branca (2025).



Fonte: APAE Serra Branca (2025).