

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO.

COGEAE – PUC/SP

Isabel Ginefra Toni Marçal

A prestação de serviços como alternativa para sustentabilidade
financeira em Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso.

PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Isabel Ginefra Toni Marçal

A prestação de serviços como alternativa para sustentabilidade financeira em Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor, pela Coordenadoria de Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação do Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira.

“A democratização das nossas sociedades se constrói a partir da democratização das informações, do conhecimento, das mídias, da formulação e debate dos caminhos e dos processos de mudança.”

Betinho

AGRADECIMENTOS

A meus pais, alicerce de minha vida, pelo encorajamento de sempre, paciência, incentivo e carinho durante o desenvolver desse estudo.

Ao professor Luciano Antônio Junqueira, pela orientação e por compartilhar seu vasto conhecimento, sempre colaborando para discussões relevantes.

A todos os professores da pós graduação pela dedicação durante os dois anos de jornada, a qual fizeram com que ampliasse meus conhecimentos em prol de uma sociedade mais justa.

A toda equipe dos Doutores da Alegria que permitiu que o estudo de caso fosse realizado, sempre com muita presteza nas informações e especial a Daiane Carina e Coordenadora Jurídica da Organização.

A Luciana Quintão que sempre me impulsiona a ir mais longe.

Ao meu amor que faz com que a vida seja mais leve e que nossa relação seja uma eterna construção.

Aos meus irmãos e amigos pelo apoio carinhoso e contribuição.

RESUMO

A sustentabilidade financeira é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor. A sobrevivência dessas organizações depende da mobilização de recursos financeiros, sendo que na maioria das vezes os incentivos fiscais, doações do governo e de pessoas físicas não são suficientes para manterem suas atividades, obrigando-as, assim, a buscarem outras fontes investidoras e tornar a atividade de captação eficiente e dinâmica. O presente estudo se propõe a analisar a captação de recursos mediante prestação de serviços como uma estratégia de sustentabilidade financeira para Organizações do terceiro setor. A pesquisa é um estudo de caso único de natureza quanti-qualitativa. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico, com finalidade de traçar um panorama geral sobre o tema estudado. Para tanto, foram consultados artigos científicos, teses, dissertações e livros que dispunham materiais teóricos referentes ao cenário do Terceiro Setor e as práticas de captação de recursos para sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Em seguida foi realizado um estudo de caso de uma organização sem fins lucrativos, denominada Doutores da Alegria. A prestação de serviços pode ser vista como ampliação da missão de uma organização sem fins lucrativos, por meio do seu know how, constituindo-se como uma alternativa estratégica para diversificação das fontes de receita. Essa fonte está totalmente ligada a Organização que agrega em sua prática sustentabilidade financeira.

Palavras chaves: sustentabilidade; captação de recursos; prestação de serviços.

ABSTRACT

Financial sustainability is one of the main challenge faced by third sector organizations. The survival of these organizations depends on the mobilization of financial resources, and in most cases tax incentives, government and the personal donative are not sufficient to maintain their activities, forcing them to seek other sources and make fundraising activity efficient and dynamic. This study aims to analyze the fundraising by providing services as a financial sustainability strategy for third sector organizations. The research is a quantitative and qualitative case study . Initially, a review was conducted, with the purpose to have an overview of the subject studied. So, were consulted papers, theses, dissertations and books that had a theoretical scenario for the Third Sector and practices of fund raising for sustainability of nonprofit organizations. Then, a case study of a nonprofit organization called Doutores da Alegria was conducted. The service can be seen as an extension of the mission of a nonprofit organization, through its know how, establishing itself as a strategic alternative to diversification of revenues sources. This source is fully connected to the Organization that adds their practice to its financial sustainability.

Word keys: sustainability, fundraising, services, third sector

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
2. CENÁRIO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL.....	03
2.1 TERCEIRO SETOR NO BRASIL: UMA IDENTIDADE EM FORMAÇÃO.....	03
2.2 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA NOVA POLÍTICA DE GESTÃO EM PARCERIA COM A SOCIEDADE.....	08
3. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	13
3.1 PANORAMA DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO BRASIL.....	14
3.2 OS DESAFIOS EM CAPTAR RECURSOS.....	19
4. METODOLOGIA.....	22
5. DOUTORES DA ALEGRIA.....	24
5.1 FUNDAÇÃO.....	24
5.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS.....	25
5.3 PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS.....	26
6. RESULTADOS DA PESQUISA.....	31
6.1 RECURSOS FINANCEIROS E SUSTENTABILIDADE.....	31
6.2 A REPRESENTATIVIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	35
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	40
ANEXOS.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Origem dos recursos de organizações privadas sem fins lucrativos, incluindo as organizações religiosas.....	18
Gráfico 2 - Origem dos recursos de organizações de serviço social.....	18
Gráfico 3 - Origem dos recursos financeiros da organização Doutores da Alegria, 2007.....	32
Gráfico 4 - Origem dos recursos financeiros da organização Doutores da Alegria entre 2008 a 2011.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento da receita de doações em geral, no período de 2007 a 2011.....	37
---	----

Tabela 2: Crescimento da Receita de Geração de Renda, no período de 2008 a 2011.....	38
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Estatuto Doutores da Alegria.....	46
Anexo B – Dados financeiros Doutores da Alegria na íntegra.....	60

1. INTRODUÇÃO

A década de 90 foi marcada por grandes mudanças para as organizações sem fins lucrativos. Após um processo de luta pela redemocratização do Brasil, acentuaram-se crises quanto a legitimidade, eficiência e sustentabilidade dessas organizações. Alguns dos principais fatores que corroboram para isso são: os desafios da profissionalização gerencial impostos pela lógica do chamado “terceiro setor”; a progressiva diminuição dos recursos internacionais destinados para as organizações sem fins lucrativos brasileiras; o significativo crescimento de organizações da sociedade civil, acirrando cada vez mais a descabida concorrência por recursos; as exigências de parceiros e financiadores sobre a lógica mítica da “auto-sustentabilidade” dessas organizações.

Sendo que na maioria das vezes os incentivos fiscais, doações do governo e de pessoas físicas não são suficientes para manterem suas atividades, sobrevivência organizacional. Obrigando-as, assim, a buscarem outras fontes de receita e tornar a atividade de captação dinâmica.

O presente estudo se propõe a analisar a captação de recursos mediante prestação de serviços como uma estratégia de sustentabilidade financeira para Organizações do terceiro setor. A análise será realizada por meio de um estudo de caso único de análise quanti-qualitativa, identificando as formas de captação de recursos do objeto de estudo e verificando o evoluir da prestação de serviços na organização.

Para tanto, no primeiro capítulo Cenário do Terceiro Setor no Brasil, foi elaborado um recorte conceitual a partir de concepções teóricas, para tratar das formulações que dizem respeito à formação do terceiro setor no Brasil, sua identidade e papel.

Ao situar o estudo em determinado contexto histórico, político e sócio econômico foi possível avançar para o segundo passo a sustentabilidade das organizações não governamentais, que apresentou um panorama da captação

de recursos no Brasil e os desafios que envolvem a ação de mobilização de recursos financeiros.

Após a contextualização teórica do terceiro setor e como se estabelece a captação de recursos financeiros, o terceiro passo foi a demonstração da aplicação prática, onde pode-se verificar o envolver da prestação de serviços como alternativa de captação de recursos na organização não governamental Doutores da Alegria.

Dessa forma o objeto de estudo foi qualificativo para apresentar uma nova e potencial forma para se alcançar a sustentabilidade financeira em uma organização não governamental, possibilitando que a mesma consiga desempenhar suas funções em prol da transformação social.

2. CENÁRIO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

2.1 TERCEIRO SETOR NO BRASIL: UMA IDENTIDADE EM FORMAÇÃO

Organizações que nascem da sociedade civil podem apresentar várias denominações: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, organizações não governamentais. Essas diferentes denominações, que possuem características análogas, são inseridas sem discriminação num mesmo grupo por existir uma falta de precisão conceitual.

Normalmente enquadram-se a esse grupo, todas as organizações privadas, sem fins lucrativos e que visam um bem público. Quando as mesmas se apropriam de um sistema de gestão eficaz adotam uma administração flexível e eficiente apropriando-se das regras mercadológicas passando a margem das relações da política.

As instituições que possuem fins públicos são reconhecidas pelo Estado e recebem o status legal de utilidade pública podendo assim gozar de isenções fiscais. A prestação de serviços públicos precisa estar associada a um caráter privado e não visar lucro, além de serem estruturadas (possuírem quadro de pessoal responsável pela rotina), autogovernadas e envolver trabalho voluntário.

No Brasil a terminologia mais utilizada é organização sem fins lucrativos, também denominadas organizações do terceiro setor.

Segundo Coelho (2000), o termo terceiro setor, nasceu na década de 70 nos Estados Unidos e também, a partir dos anos 80, na Europa.

No Brasil a terminologia foi incorporada entre os anos 70 e 80. Segundo Mañas & Cardoso (2000), somente é solidificada, ganhando força, a partir dos anos 90. Ainda comentam Mañas & Cardoso:

“Apesar da importância que o terceiro setor tem amealhado, não podemos dizer que ele seja um fenômeno recente. Ao contrário, é bastante antigo. Na América Latina e particularmente no

Brasil, a noção de filantropia esteve muito associada à religião e à caridade desde a época da colonização” (2000, p.49).

As organizações que compõem o terceiro setor evidentemente não são novas e desenvolveram-se nos diferentes momentos da história do Brasil. A Igreja Católica tem papel de destaque nas ações filantrópicas, pois marca o início de algumas atividades ligadas à benemerência no Brasil. Com a missão de atender aos interesses da Coroa Portuguesa, a Igreja Católica administrava as obras da caridade assumindo um papel importante nas paróquias e dioceses, participando da educação nos colégios, evangelizando os indígenas, atendendo pessoas carentes nas Santas Casas de Misericórdia, ajudando os menos favorecidos. As casas de Misericórdia, por exemplo, se instalaram no Brasil em 1543, através de uma prática assistencialista, formato que até hoje predomina em várias obras sociais ligadas ao catolicismo. A partir do século XX, outras religiões passam também a atuar no campo da caridade com fins filantrópicos, e observa-se o crescimento do número de organizações religiosas.

Como resultado do crescimento do país, da industrialização e da urbanização, observa-se o aumento da complexidade dos problemas sociais e o surgimento de diversas entidades da sociedade civil, nos anos 30. Em 1935, foi promulgada a lei de declaração de utilidade pública, que regulamenta a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. Carrion acrescenta que:

“Essa década corresponde ao assistencialismo, que é assumido como uma estratégia política de governo de Getúlio Vargas. Esse período se estendeu até o final dos anos 1960, e eram o Estado e a Igreja os principais responsáveis por obras” (2000, p. 242, 243).

Embora já bastante organizada, a sociedade permanece, nas décadas de 70 e 80, tradicionalmente hierarquizada e bastante desigual, levando ao

surgimento dos movimentos sociais, que reivindicam direitos sociais para as minorias e fazem oposição às práticas autoritárias do regime desse período.

Segundo Tenório é a partir da década de 70, que:

“As ações do terceiro setor caracterizaram-se na América Latina por ações voltadas tanto para uma política social de desenvolvimento comunitário, quanto para a execução de atividades de auto-ajuda, assistência e serviços nos campos do consumo, da educação de base e outros” (2002, p.50).

Com a instauração do regime militar no Brasil, vários grupos de pessoas se reuniram formando os chamados movimentos sociais em oposição ao governo autoritário e burocrático que destruía pouco a pouco os espaços de cidadania. A partir do final dos anos 80 alguns desses movimentos se institucionalizaram por meio da criação de Organizações denominadas não Governamentais.

Nesses anos de conflito entre parte da sociedade civil e Estado essas organizações crescem e se consolidam, em meados dos anos 90. Segundo Junqueira:

“Essa nova realidade que está sendo construída estabelece uma nova relação entre Estado e sociedade, entre público e privado. Se até período recente o Estado era o promotor exclusivo das políticas sociais, esta realidade começou a mudar em função das demandas e pressões advindas de pessoas e grupos organizados, até mesmo dos organismos governamentais que buscam novas formas de gestão, novas maneiras de atender às necessidades sociais” (2000, p.105).

Para explicar a emergência do terceiro setor, podem ser citadas as seguintes razões centrais:

- A substituição das funções do Estado de Bem Estar Social pelo chamado Estado Mínimo. Embora o Estado de Bem Estar Social nunca tenha sido efetivo no Brasil, não podemos desconsiderar ações sociais de iniciativa pública, de importante presença no atendimento à questão social brasileira;
- A Constituição Federal de 1988, defensora dos valores democráticos trouxe um novo caráter as organizações do terceiro setor, que se voltam à garantia dos direitos sociais e não mais somente as necessidades básicas dos cidadãos;
- A acentuação de diferenças: profundas desigualdades sociais, pobreza acentuada, fome, aumento da violência, etc.

No ano de 1990 é promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente; em 1991, a Lei de Incentivo à Cultura; em 1993, a Lei Orgânica da Assistência Social; em 1998, a Lei que dispõe sobre o Trabalho Voluntário; e em março de 1999, a lei 9.790/99, a qual estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

São inúmeras as definições de terceiro setor, Fernandes em seu artigo denominado “Elos de uma Cidadania Planetária” define:

“Terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia, e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil” (1995, p.20).

Dando continuidade a essa linha que destaca sua formação por elementos de diferente natureza e suas contradições, o terceiro setor segundo Gohn é:

“Um tipo de ‘Frankenstein’: grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatórios, estruturados segundo ações estratégico-rationais, pautadas pela lógica de mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania” (2000, p. 60, 74).

Pode-se dizer que por possuir essas características heterogêneas e ser voltado a direitos sociais, terceiro setor é o termo mais amplo para abranger a diversidade dos propósitos e tipos de organizações de fins públicos.

Todas essas teorias se baseiam na definição traçada pela Organização da Nações Unidas, no manual “O Sistema de Contas Nacionais (SNA – System National Account)”, divulgado em 1993, que define o terceiro setor ou setor não lucrativo o conjunto de organizações sem-fins lucrativos e que, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado para seus donos ou controladores; institucionalmente separadas do governo, autogeridas e não compulsórias.

2.2 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA NOVA POLÍTICA DE GESTÃO EM PARCERIA COM A SOCIEDADE

Nas três últimas décadas, as organizações sem fins lucrativos passam a desenvolver uma atuação no espaço público, adotando o discurso da cidadania e estabelecendo novas relações com o Estado. Organizações onde a tradição do assistencialismo era predominante iniciam a luta pelos direitos de suas populações alvo, compostas por grupos em vulnerabilidade (portadores de deficiência física, idosos, crianças e adolescentes).

Segundo Landim, as atividades dessas organizações, na América Latina, estão presentes nos mais diversos campos sociais:

“Desenvolvimento rural e de comunidades, fomento à participação no poder local, economia solidária e microcrédito, educação e cultura, habitação e urbanismo, segurança alimentar, saúde e meio ambiente, relações de gênero e interétnicas, assistência social a grupos vulneráveis (idosos, portadores de deficiências, migrantes e refugiados), apoio a movimentos sociais, mediação pacífica de conflitos, defesa dos direitos humanos, controle cidadão de políticas públicas e convenções internacionais e etc.” (2002, p.11).

Podemos citar alguns encontros e articulações que se constituíram marcos importantes para esse processo de transformação das organizações sem fins lucrativos brasileiras. O Encontro de Centros de Promoção Social em 1986, ocorrido no Rio de Janeiro, onde se discutiu pela primeira vez a utilização do nome ONG por um conjunto de 43 entidades brasileiras, com a presença entidades latino-americanas e agências internacionais; o grande encontro internacional promovido em 1991 pelo Programa das Nações Unidas (PNUD), também no Rio, que contou com atores brasileiros, latino-americanos; a fundação da Associação Brasileira de ONG (ABONG) em 1991 e United Nations Conference for Economic Development (Unced), mais conhecida como

ECO 92, onde as organizações sem fins lucrativos realizaram uma enorme reunião internacional paralela e mereceram grande atenção da mídia.

Desta maneira, abriram-se espaços para atuação de organizações com diferentes interesses e lógicas de atuação social, incluindo desde as tradicionais e fortes filantrópicas, que historicamente buscam sua legitimidade para serem reconhecidas como de “utilidade pública”, até as organizações consideradas mais “modernas e profissionalizadas”, já nascidas como de “interesse público”.

Segundo, Hebert de Souza (2002), o Betinho, neste período as organizações sem fins lucrativos saíram da clandestinidade e adquiriram fama e notoriedade internacional.

O termo organização não governamental foi incorporado à última edição do Dicionário Aurélio e do Dicionário histórico biográfico da Fundação Getúlio Vargas, em 2001, conforme descreve Landim (2002).

Podemos dizer que o termo tornou-se não apenas de uso comum e genérico, mas como sinônimo de qualquer tipo de organização privada voltada para a ação social.

Segundo Gohn (2003), as organizações sem fins lucrativos deixam de ser meros apoios e passam a ter centralidade, pois a nova era irá exigir novas relações sociais entre o Estado e a sociedade civil.

Portanto, as organizações sem fins lucrativos chegam a primeira metade dos anos 90, com uma identidade forte no Brasil, tendo construído relações com a sociedade, Estado e o setor privado.

Nesse contexto que surge no Brasil, a denominada filantropia empresarial, onde o setor privado (as empresas) transforma sua forma usual de relacionamento com a sociedade, passando a integrar as ações sociais, por meio de apoio as organizações sem fins lucrativos ou até mesmo desenvolvimento de seus próprios projetos. As ideias de intervenção na

sociedade apresentam-se associadas a uma lógica de mercado, como eficiência, resultados, competitividade, marketing e etc.

Como diz Quiroga (2001), as entidades de atuação no campo social são compelidas a adotar critérios, metodologias, e formas organizacionais nas quais predominam um padrão ou estilo empresarial de ação.

Passam a integrar o universo das organizações de atuação da esfera social, novas formas de gestão, com a introdução da profissionalização e novos cargos (gestores, captadores de recursos, gerentes financeiros), além de diferentes estratégias de ação como auditorias e selos de qualidade.

Assim, para a análise e um melhor conhecimento do papel que as diversas organizações não governamentais vêm desempenhando no Brasil, se faz necessários estudos mais detalhados sobre os mesmos.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em parceria com a ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), realizaram o estudo sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL), divulgado em 2004. Neste, IBGE e IPEA representam o governo e ABONG e GIFE as organizações da sociedade civil, que segundo o presidente dos órgãos de estatística e pesquisa do governo, possibilitou ao estudo disponibilizar, de maneira mais desagregada possível, as informações oficiais. Os dados foram analisados a partir do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), estudo desenvolvido pelo IBGE.

De acordo com a FASFIL, em 2005 estavam registradas 338 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, sendo que 35,2% dessas atuam na defesa dos direitos e interesses dos cidadãos. Empregam 1,7 milhão de pessoas em todo o País, com salários médios mensais de R\$ 1.094,44. O tempo médio de existência dessas instituições era de 12,3 anos e o Sudeste abrigava 42,4% delas e 57,1% dos trabalhadores. Essas instituições são, em geral, de pequeno porte, e 79,5% (268,9 mil) delas não possuem sequer um empregado formalizado.

De 2002 a 2005, o número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos cresceu 22,6%, enquanto entre 1996 e 2002 esse crescimento foi de 157,0%. Esses resultados sinalizam uma desaceleração no crescimento dessas instituições em todo o país.

Esse estudo propiciou as organizações da sociedade civil, obterem conhecimento sobre si mesmas, na medida em que passam, a saber, quantas são, onde atuam, quantas pessoas ocupam, dentre outras informações. Identificar a pluralidade de perfis, diferentes perspectivas e áreas de atuação; e a possibilidade de buscar caminhos para o seu fortalecimento.

O estudo *Global civil society – Dimensions of the nonprofit sector*, aponta os seguintes desafios para as organizações do terceiro setor, da América Latina, neste início do século XXI:

- Tornar o terceiro setor uma realidade: é preciso criar um conceito comum para esse setor, com interesses e necessidades compartilhadas para todas as organizações.
- Treinar e capacitar os profissionais voluntários atuantes nas organizações: é necessário investir na capacitação, no treinamento, e na infraestrutura, a fim de permitir a ampliação de parcerias com o governo.
- Formar parcerias com o governo e o setor privado: entre outros fatores, a falta de transparência na regulamentação e nos processos entre governo e terceiro setor e o histórico clientelismo político nos países da América Latina contribuíram para a ausência de uma maior cooperação entre os setores. Ampliar a cooperação entre esses setores para garantir, no futuro, maior autonomia para o terceiro setor é prioritário.

Assim o chamado terceiro setor vem se consolidando com uma eficaz política de gestão social, unindo forças do Estado, setor privado e sociedade civil em prol de um objetivo comum. Porém um assunto ainda incipiente é a

sustentabilidade financeira dessas organizações, que será abordada no capítulo a seguir.

3. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O conceito de sustentabilidade originado na área ambiental e generalizado em termos organizacionais começou a ser amplamente difundido nas organizações da sociedade civil nas suas várias áreas de atuação. A auto-sustentabilidade é cotidianamente citada no sentido econômico-financeiro, como “a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades”. Porém, segundo Araújo:

“A concepção de sustentabilidade é mais ampla, a qual entendemos como a capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros” (2003, p.3).

Lester Salamon (2002) enfatiza que “a sustentabilidade é muito mais que um fenômeno financeiro [...] envolve construir uma base de cidadania para o setor e para as organizações. Sustentabilidade é, também, um fenômeno humano”.

Na direção de uma noção ampliada sobre a necessidade de superar o desafio da sustentabilidade das organizações da sociedade civil, Perônico conceitua, classificando-a em técnica, política e financeira:

“Sustentabilidade técnica, que diz respeito às metodologias de trabalho, qualificação dos recursos humanos, qualidade do trabalho feito e capacidade de aprendizado da instituição; o seu desenvolvimento institucional. Sustentabilidade política, que é a inserção da ONG em espaços

políticos que aumentem a capacidade da sociedade civil exercer um controle social sobre políticas públicas e as ações do Estado. Sustentabilidade financeira, que significa ter os recursos financeiros necessários para continuar desenvolvendo sua missão” (2003, p.85).

3.1 PANORAMA DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO BRASIL

No Brasil as organizações sem fins lucrativos se multiplicaram devido às ajudas internacionais. Desde os anos 70, agências privadas de desenvolvimento, muitas das quais ligadas às igrejas dos países da Europa Ocidental e América do Norte, financiaram projetos de cunho social no Brasil. Antes disso, no século XVI as ações sociais eram mantidas em quase sua totalidade pela Igreja imbuídas da caridade.

A partir dos anos 80 este padrão de financiamento não respondeu mais a demanda, entrando em crise devido a alguns fatores como: aumento do número de organizações sem fins lucrativos brasileiras, consequentemente ampliação de seus orçamentos, realocação de recursos das agências europeias para a Europa do Leste, aumento do desemprego e das carências sociais no interior das sociedades europeias e envio de verba para países considerados mais frágeis sócio econômica e politicamente como a África.

O empoderamento de organizações sociais, o fortalecimento da democracia participativa e a luta por igualdade tiveram que ceder lugar, nos planos estratégicos das agências internacionais, à focalização na redução da pobreza.

Esta crise gerou uma instabilidade, visto que os padrões tradicionais de financiamento não traziam mais os resultados anteriores. As organizações sem fins lucrativos foram obrigadas a encontrar novas estratégias para se captar recursos, visto que a falta de diversificação das fontes de receita, poderia resultar no fechamento destes projetos sociais. Assim confirma Salamon:

“Muitas organizações do terceiro setor começaram com meros esforços pessoais ou graças ao apoio inicial de doadores estrangeiros, públicos ou privados. Na medida em que crescem em escala e complexidade, no entanto, logo superam essas bases iniciais e veem-se a braços com graves problemas de sobrevivência. Em anos recentes, cortes de assistência externas aprofundaram a crise fiscal do setor, sobretudo porque um número cada vez maior de organizações tem de competir por uma fatia cada vez menor do bolo” (1998, p.106).

Somados a essa crise, Leite afirma que:

“A emergência do neoliberalismo e o consequente esvaziamento do Estado promovido pelo Governo Collor (1990 – 1992) e pelos dois mandatos (1995 – 2002) do presidente Fernando Henrique Cardoso criaram, na década de 1990, o caldo de cultura no qual a ação social empresarial ganhou força” (2010, p.85).

Segundo o Grupo de Fundações Institutos e Empresas (GIFE), o investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.

Diante desse contexto a expressão “captar recursos” ganhou força, no Brasil. No final da década de 1990 deflagraram os cursos e consultorias direcionados a capacitação de organizações sem fins lucrativos, com objetivo de ensinar como elaborar planos e projetos para obtenção de recursos que financiassem o trabalho desenvolvido.

Em 1999 foi fundada a Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR) com a missão de promover, desenvolver e regulamentar a atividade de captação de recursos. Com o propósito de se tornar um órgão de orientação e

disseminação de informações na área, a ABCR propõe-se ainda a realizar cursos de capacitação e a disponibilizar literatura específica e apoio jurídico aos seus associados.

Apesar das organizações do terceiro setor trabalharem conduzidas em grande parte pelo voluntariado e receberem doações de várias fontes, necessitam um resultado positivo entre sua receita e suas despesas, para que possam reinvestir em suas atividades. Somente a partir desse resultado positivo as organizações sem fins lucrativos atingirão sustentabilidade financeira a curto, médio e longo prazo.

De acordo com o glossário do terceiro setor, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (2002), sustentabilidade é a possibilidade de uma organização garantir sua continuidade.

Para Valarelli, é comum nas organizações brasileiras ver a captação de recursos reduzida à captação de fundos financeiros, e restrita a duas grandes práticas:

“A elaboração de projetos de financiamento e a realização permanente ou campanhas para angariar contribuições financeiras de indivíduos ou empresas. Porém, uma política de captação de recursos não deve estar apoiada unicamente nestas duas modalidades, pois corre o risco de revelar-se muito limitada” (2007, p. 50).

A pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações não governamentais (ABONG), em 2010, mostra que caminho mais profícuo para o fortalecimento desse conjunto de organizações, tendo em vista sua necessária autonomia política, não é o da substituição de fontes de recursos, mas sim o da diversificação das fontes de recursos.

Mesmo sendo uma grande necessidade, a diversificação de fontes de recursos, pode trazer algumas desvantagens. Segundo, Fischer (2000), muitas

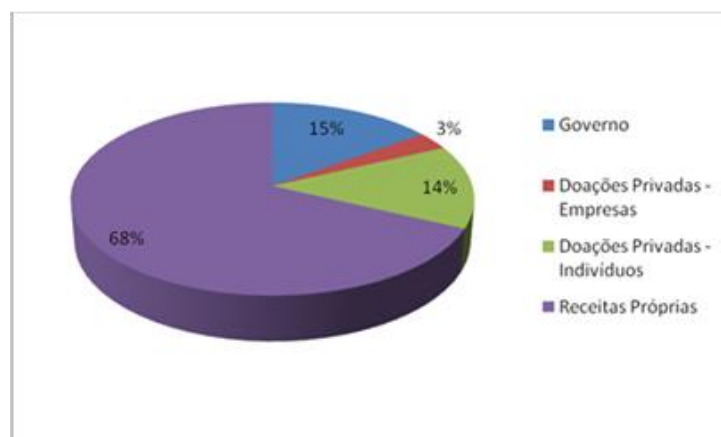
vezes as organizações sem fins lucrativos não podem usufruir das reais vantagens das parcerias:

“Acabam sendo receptoras apenas das desvantagens como: aceitar doações que não são necessárias quando precisam de bens prioritários; ter que adaptar sua atuação às exigências do parceiro, que nem sempre conhece as necessidades da população alvo e o modo mais eficaz de atendê-las; empregar formas de atender as expectativas dos parceiros, na aparência, afetando sua lisura de atuação; ou mesmo, encarando um relacionamento pleno de conflitos e que acaba por descontinuar-se em um clima de absoluta insatisfação de ambos os lados”.

Com a tarefa de diversificar as formas de angariar recursos financeiros visando sustentabilidade, as organizações do terceiro setor, nos anos 2000, intensificaram a mobilização de indivíduos e a geração de recursos próprios a partir da comercialização de produtos e serviços.

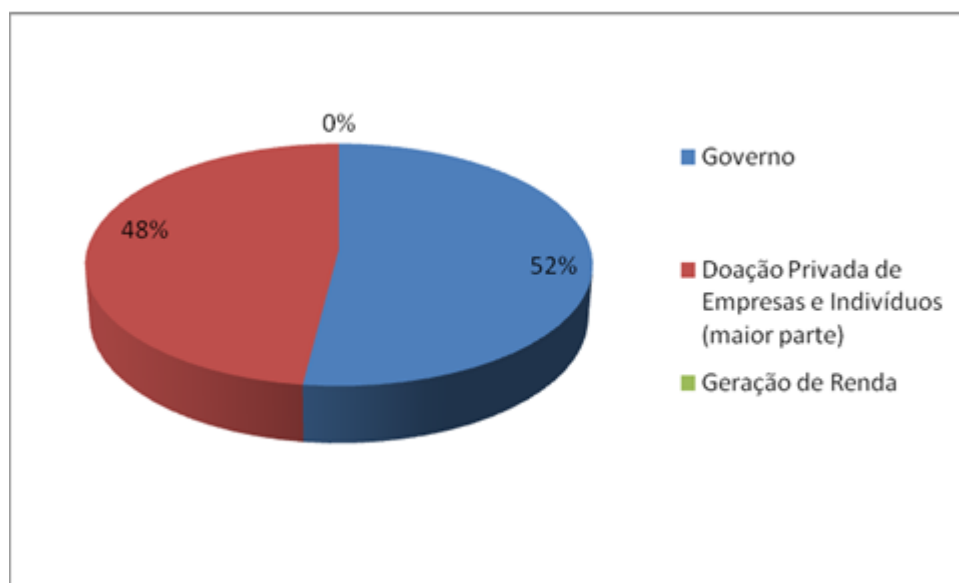
Instituto de Estudos da Religião, Iser, do Rio de Janeiro, divulgou os resultados de uma pesquisa que fez em parceria com a Universidade Johns Hopkins, dos EUA, que financiou estudos em 22 países sobre o terceiro setor, em 1999. Podemos verificar no Gráfico 1, um alto percentual de receita próprias, porém esse percentual reflete, as entradas obtidas em organizações sem fins lucrativos das áreas de saúde e educação, advindas de atendimentos médicos ou mensalidades de alunos. Já se observarmos o Gráfico 2, as organizações de serviço social governo e doações privadas, são os grandes responsáveis pelo financiamento.

Gráfico 1: Origem dos recursos de organizações privadas sem fins lucrativos, incluindo as organizações religiosas.



Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER, 1999.

Gráfico 2: Origem dos recursos de organizações de serviço social



Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER, 1999.

3.2 OS DESAFIOS DE CAPTAR RECURSOS

No panorama de captação de recursos no Brasil, Célia Cruz e Marcelo Estraviz foram autores que escreveram uma das primeiras obras sobre o tema buscando elucidar questões ainda muito difusas para as organizações sem fins lucrativos, intitulado: “Captação de diferentes recursos para Organizações”. Em seu livro os autores procuram dizer quando, como e onde captar recursos, utilizando como base as teorias administrativas.

Para Schommer (2001) há uma “febre” pela profissionalização da gestão das organizações sem fins lucrativos, que:

“Impõe à sociedade civil um leque com opções de modelos, técnicas e instrumentos gerenciais trazidos – às vezes, adaptados – do mercado e do Estado. Como produto deste conjunto de conceitos e opiniões, surge um grande mercado de consultorias, eventos, publicações e cursos com as mais diversas especialidades e formatos por todo o país, prometendo solucionar desde problemas conceituais complexos até como ensinar a alcançar o sucesso na captação de recursos em dez passos”.

Em 2002, Célia Cruz concedeu uma entrevista para o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), na qual explanou:

“Nos últimos seis anos, surgiu uma necessidade de profissionalização do terceiro setor como um todo. Assim, surgiram vários cursos para o terceiro setor, como o do CETS e da FGV em 95, seguidos pelo SENAC, PUC, FOS e o próprio IDIS. Eu lembro que logo que eu entrei na GV, me ligavam pedindo que eu fizesse trabalho voluntário como captadora de recursos nas suas instituições; e com o passar do tempo passaram a pedir indicações de captadores profissionais”.

Ainda no mesmo ano, Custódio Pereira economista e especialista em captação de recursos em uma entrevista para o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) e teceu o seguinte comentário:

“Livros sobre captação de recursos de autores brasileiros, que eu conheço, só existem dois com o conteúdo total sobre o tema. Existem outros dois traduzidos para o português, somando quatro publicações. No entanto, a demanda sobre o assunto é muito grande, existe muita coisa que pode ser abordada. Nos Estados Unidos existem mais de 200 títulos sobre captação de recursos”.

O sucesso da captação de recursos está intimamente ligado a como a organização tem estruturado sua gestão. Mais que problemas gerenciais, as organizações do terceiro setor possuem crises institucionais pela trajetória histórica de não sustentabilidade financeira e pelas tentativas de implementar novos modelos baseados apenas na razão do instrumento com perda da racionalidade centrada em valores altruísticos.

Neste sentido, Falconer (1999) afirma a importância de manter o propósito da causa:

“Generalizar a questão das deficiências de gestão como único ou maior problema organizacional parece ser uma armadilha. Na prática, muitas organizações vêm sendo pegas por alguns artifícios da profissionalização ou da administração gerencial moderna trazida pelo terceiro setor, tendo como consequências o desvirtuamento de sua missão e filosofias de atuação”.

De nada adianta chegar ao extremo de ter como finalidade essencial o planejamento estratégico e a captação de recursos, deixando de lado os valores humanitários, a luta pela transformação e inclusão social, a melhoria da

qualidade de vida de uma comunidade. Schommer (2001, p.275), refletindo sobre a profissionalização, cita alguns desafios que enfrentam:

“Sua própria identidade, crise de valores organizacionais, falta de foco, dificuldade de adaptação a uma realidade de crescente competitividade que leva à necessidade de profissionalizar a administração, rever processos, definir estratégias e buscar resultados sem comprometer ideais e valores. É o canto de sereia do mundo da gestão que seduz – e às vezes assusta – as organizações sem fins lucrativos, que são cada vez mais convencidas da necessidade de profissionalização. Buscam um difícil equilíbrio entre idealismo e pragmatismo”.

Fortalecimento ou desenvolvimento institucional, como alguns autores preferem chamar, são sinônimos no sentido de tornar mais forte, progredir em termos institucionais e organizacionais dependendo do enfoque em que seja utilizado. Armani (2003) explicita que:

“Existem dois enfoques sobre o desenvolvimento institucional: o gerencial, que privilegia o desafio da “profissionalização” como condição para aumento da eficiência e eficácia, por meio de métodos e técnicas gerenciais; e o enfoque sistêmico, que integra nos processos de gestão a articulação com questões sociopolíticas”.

Estes dados demonstram o quanto desafiador se tornou a atividade de captação de recursos para as organizações sem fins lucrativos. Uma atividade essencial para a sobrevivência da atuação social, mas que muitas vezes pode culminar no fim de seu propósito. A presente pesquisa observará a geração de renda como estratégia para o alcance da sustentabilidade.

4. METODOLOGIA

A pesquisa é um estudo de caso único de natureza quanti-qualitativa. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico, com finalidade de traçar um panorama geral sobre o tema estudado. Para tanto, foram consultados artigos científicos, teses, dissertações e livros que dispunham materiais teóricos referentes ao cenário do Terceiro Setor e as práticas de captação de recursos para sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos.

Em seguida foi realizado um estudo de caso de uma organização sem fins lucrativos, denominada Doutores da Alegria.

Segundo Yin (2005) *“o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*.

O autor esclarece que ao se estudar um caso, investiga-se a partir da experiência o que pode aumentar a compreensão de um fenômeno, por serem descrições holísticas e naturais de uma realidade.

Por meio da análise de documentos de arquivos particulares da instituição estudada, como estatuto, balanços patrimoniais, relatórios de atividades e planejamentos estratégicos, além de entrevistas, procurou-se analisar a prestação de serviços como alternativa de captação de recursos para a sustentabilidade financeira da Organização.

Foram realizadas entrevistas com três profissionais da organização: Coordenadora de Mobilização de Recursos & Marketing, Assistente de Mobilização de Recursos e Coordenadora Jurídica e de Planejamento e a responsável pelas questões financeiras. Esses profissionais por estarem envolvidos no planejamento geral e na mobilização de recursos puderam

contextualizar a prestação de serviços na Organização, como é desenvolvida a captação de recursos.

Esta organização sem fins lucrativos, Doutores da Alegria, realiza intervenções artísticas em hospitais de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Belo Horizonte com objetivo de levar alegria a crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde, através da arte do palhaço, nutrindo esta forma de expressão como meio de enriquecimento da experiência humana. Atualmente possui 23 funcionários e 49 profissionais autônomos. No capítulo seguinte será exposto um perfil detalhado da mesma.

5. DOUTORES DA ALEGRIA

5.1 FUNDAÇÃO

Em 1986, Michael Christensen, um palhaço americano, diretor do *Big Apple Circus* de Nova Iorque, apresentava-se numa comemoração num hospital daquela cidade, quando pediu para visitar as crianças internadas que não puderam participar do evento. Improvisando, substituiu as imagens da internação por outras alegres e engraçadas. Essa foi a semente da Clown Care Unit™, grupo de artistas especialmente treinados para levar alegria a crianças internadas em hospitais de Nova Iorque.

Em 1988 Wellington Nogueira passou a integrar o grupo americano. Ao retornar ao Brasil, em 1991, resolveu iniciar um projeto parecido, enquanto ex-colegas faziam o mesmo na França (*Le Rire Medecin*) e Alemanha (*Die Klowne Doktoren*). Os preparativos foram extremamente trabalhosos, mas frutificaram: em setembro daquele ano, em uma iniciativa no Hospital e Maternidade Nossa Senhora de Lourdes, localizado na zona centro-sul do município de São Paulo, onde teve início o programa: Doutores da Alegria.

Desde então, há 21 anos, os Doutores da Alegria são uma organização sem fins lucrativos que se dedica a levar alegria às crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde por meio da arte do palhaço, como fator potencializador de relações saudáveis. Atualmente está inserido em 7 hospitais de São Paulo, 7 no Rio de Janeiro, 4 em Recife e 3 em Belo Horizonte, tendo realizado mais de 900 mil visitas.

O trabalho dos Doutores da Alegria resgata o palhaço que é do mundo e coloca sua arte na adversidade, explora outros "palcos", redimensionando a função do artista.

Respondendo às demandas do ambiente de trabalho e buscando sempre o aprimoramento da nossa arte, foi criado um processo de formação continuada para atores/palhaços profissionais. O conhecimento gerado pela

pesquisa artística e a prática nos hospitais, hoje está sistematizado numa metodologia de seleção, formação, treinamento e acompanhamento dos artistas/palhaços dos Doutores da Alegria.

5.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS

Os Doutores da Alegria possuem como missão promover a experiência da alegria como fator potencializador de relações saudáveis por meio da atuação profissional de palhaços junto a crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde. Compartilhar a qualidade desse encontro com a sociedade com produção de conhecimento, formação e criações artísticas.

Já sua visão é tornar-se um centro cultural referência na arte do palhaço e nas artes cômicas em geral oferecendo acervo, publicações, cursos e produções artísticas que estimulem a reflexão e o diálogo crítico com diversos setores da sociedade.

Sempre tendo em seu bojo os valores da alegria, delicadeza da relação, liberdade e rigor artístico.

Os objetivos de sua atuação são:

- Promover a ética da alegria nas relações humanas, através da arte. Possibilitar o acesso à arte como um direito social promovendo qualidade de vida;
- Aplicação da arte como forma de contribuir para a cultura da saúde, mobilizar a classe artística para ações com resultados socioculturais;
- Tornar a arte acessível, compreensível nos ambientes que carecem de uma nova cultura;
- Seguir formando uma nova geração de artistas, comprometida com a missão de contribuir com o desenvolvimento da saúde. Para tanto contam com a arte do palhaço, teatro e outras expressões artísticas.

5.3 PRINCIPAIS AÇÕES DESENVOLVIDAS

O processo de internação hospitalar pode desenvolver sentimentos confusos e dicotômicos na criança e sua família, como, por exemplo, cura e morte, alegria e tristeza, medo e confiança, caracterizando o hospital como um ambiente de experiências dolorosas e significativas para toda a vida (COLLET, 2002).

Schmitz (2003) afirma que a hospitalização é para a criança “uma situação estressante, os resultados de uma hospitalização, mesmo que não haja comprometimento físico, poderá causar traumas futuros e muitas vezes consequências imprevisíveis”.

Os palhaços têm trabalhado em hospitais desde o tempo de Hipócrates. Contudo, somente em 1908, encontra-se registro deste modo de atuação em uma edição do *Le Petit Journal* (SPITZER, 2002).

O termo “palhaço-doutor” identifica o trabalho terapêutico realizado por performáticos profissionais, que recebem treinamento em habilidades interpessoais e de comunicação, juntamente com técnicas de improviso, para a promoção de bem-estar físico e mental, qualidade de vida, diminuição de ansiedade e estresse entre pacientes, familiares e membros da equipe de saúde (WARREN; CHODZINSKI, 2005). Sucintamente, é possível afirmar que as práticas dramáticas empregadas buscam desmistificar, simplificar e, principalmente, parodiar procedimentos de saúde, o que pode resultar em alívio, conforto e bem-estar físico, psicológico e social do paciente internado e de seus acompanhantes.

As intervenções artísticas dos Doutores da Alegria tratam-se da atuação de atores e palhaços profissionais, selecionados e treinados segundo critérios institucionais, construídos a partir da prática em hospitais e acontecem nas pediatrias dos hospitais públicos de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Belo Horizonte. A escolha por trabalhar com atores e palhaços profissionais

concretiza a função social da arte, mobilizando uma classe artística para outros palcos.

A metodologia e linguagem artísticas já formalizadas em artigos e livros regem a prática dos artistas num espaço tão inusitado e considerado “fronteira” quanto os hospitais.

Para cada hospital, uma dupla ou um trio de palhaços intervém nas pediatrias dos hospitais, parodiando as rotinas e práticas médicas e exercendo a medicina pelo olhar da mais recente especialidade, a “Besteirologia”. É a arte atuando em tempo real. As duplas de palhaços atuam nos hospitais duas vezes por semana, até 6 horas por dia, durante o ano.

Os hospitais são cadastrados priorizando o mínimo de 50 leitos pediátricos, que estejam localizados em regiões periféricas cobrindo as cidades, em parceria com órgãos públicos ligados à saúde.

Repertórios artísticos apresentados estão em constante adequação, utilizando-se de recursos teatrais potentes para acessar as crianças hospitalizadas, seus familiares e profissionais de saúde. O objetivo dos Doutores não é distrair, mas divertir, gerar uma nova versão do cotidiano hospitalar.

As maiores características do trabalho no hospital:

- **Regularidade:** a mesma dupla de artistas comparece a um mesmo hospital, criando laços e cumplicidade com pacientes, parentes e profissionais de saúde;
- **Cooperação com os profissionais de saúde:** parte do trabalho é desenvolver um relacionamento cooperativo com os diferentes grupos profissionais da instituição atendida;
- **Sistemática:** o método de aproximação está calcado na disponibilidade do artista na permissão da criança; caracterização, rotinas prévias e improvisação compõem o tripé do trabalho artístico;

- **Excelência profissional:** todos os nossos artistas são profissionais especializados na arte do palhaço; dominam ainda outras artes circenses e musicais;
- **Treinamento:** a aclimação ao ambiente e aos procedimentos hospitalares é objeto de treinamento específico para novos integrantes;
- **Formação continuada:** cursos de aprimoramento técnico e artístico são regulares.

Além das intervenções artísticas, os Doutores da Alegria realizam rodas artísticas nos hospitais com objetivo de ampliar o acesso ao trabalho das duplas de palhaços para uma plateia maior: além das crianças e acompanhantes, adultos internados e profissionais da administração dos hospitais.

Benefícios adicionais às intervenções de “palhaços-doutores” foram observados por Bennetts (2004). O autor concluiu que a experiência de riso suscitada modifica a percepção de tédio e quietude fortemente vinculados à rotina hospitalar, além de redimensionar a sensação de “estar doente”.

Na Suíça, tomando como base as experiências de dois grupos de intervenção, Crettaz (2006) analisou o ofício de palhaço de hospital, propondo como eixos de discussão o modo de interação particular, o paradoxo inerente à profissão exercida em um meio “hiper-funcional” e a subjetividade acionada como ferramenta de trabalho social.

No Brasil, os trabalhos publicados por Massetti (1998, 2003) ressaltaram aspectos bastante positivos, inclusive para os acompanhantes: moderação da ansiedade, participação mais ativa no tratamento da criança, além do aumento de confiança na equipe.

Com a finalidade de manter a qualidade do trabalho nas apresentações dos artistas, aprimorando a linguagem do palhaço e suas habilidades, os Doutores da Alegria realizam uma ação denominada: “Encontro com mestre”.

Esses encontros são momentos de alinhamento baseado na visão e missão da organização. Imprescindível para manter a qualidade artística das intervenções no ambiente hospitalar.

Segundo Iwasso (2008) essas visitas dos Doutores da Alegria, que se repetem em outros 27 hospitais do País, somando 75 mil encontros anuais, fizeram com que 85,4% das crianças apresentassem evidências clínicas de melhora, segundo os próprios profissionais que as acompanham. Desses profissionais também 45% afirmaram também que a presença dos palhaços abriu espaço para que a equipe médica discutisse questões delicadas e sensíveis e 49% disseram que a equipe se tornou mais coesa. Até mesmo a relação com a família melhora: 90% delas ficam mais confiantes com o tratamento e 89% passam a brincar mais com as crianças.

Além disso, segundo os médicos dos hospitais visitados, 89,2% das crianças passaram a colaborar mais com os profissionais de saúde, 74% passaram a aceitar melhor os remédios e tratamentos, 77% começaram a se alimentar melhor e 96,3% ficaram mais à vontade no hospital.

Os dados a cima fazem parte de uma avaliação de impacto do programa Doutores da Alegria, realizada pelo Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. O projeto contou com avaliações quantitativas e qualitativas envolvendo debates com a equipe do Doutores da Alegria, escutas junto a profissionais de saúde de São Paulo e Rio de Janeiro e revisão da produção de pesquisa já realizada pela pesquisadora Morgana Masetti.

A pesquisa teve como objeto 567 profissionais de saúde de hospitais de São Paulo e do Rio de Janeiro. Sendo que dos que responderam: 47% atuam nas enfermarias das instituições, 15,2% nas unidades de terapia intensiva e 7,6% nos ambulatórios.

A partir da descrição dos objetivos, metodologia e dos resultados das ações desenvolvidas pelos Doutores da Alegria constata-se o grande impacto social e na saúde alcançado pela Organização.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

As intervenções artísticas aplicadas pelos Doutores da Alegria são de extrema importância para a humanização da saúde e melhora das condições da criança hospitalizada. Para que as mesmas possam ser desenvolvidas é necessário que a Organização conte com um aporte financeiro, tanto para remuneração dos profissionais, materiais cênicos quanto para a administração do projeto.

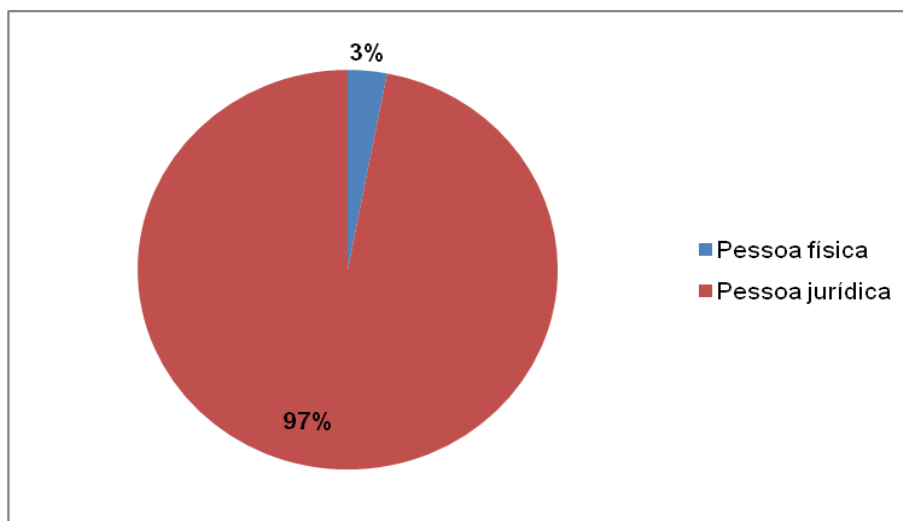
Por meio da análise de dados quantitativos e de entrevistas realizadas com pessoas chaves da captação de recursos da Organização realizou-se uma pesquisa quanti-qualitativa da prestação de serviços como alternativa para a sustentabilidade financeira.

6.1 RECURSOS FINANCEIROS E SUSTENTABILIDADE

De sua fundação, em 1991 a 2007 os Doutores da Alegria contavam basicamente com duas fontes de receita: doações de pessoas jurídicas e de pessoas físicas, ambas com parcela ligada a incentivos fiscais por meio de leis de incentivo a cultura e de fundos municipais.

As doações de pessoas jurídicas representavam a maior fonte de receita da Organização até 2007, principalmente pelo advento da Lei Rouanet e Programa Ação a Cultural – PROAC. Mesmo possuindo incentivo fiscal para os contribuintes por meio do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente – FUMCAD, as doações de pessoas físicas não chegavam a representar 5% da receita. Isso pode ser observado, no Gráfico 3, abaixo.

Gráfico 3: Origem dos recursos financeiros da organização Doutores da Alegria, 2007.



Fonte: Doutores da Alegria, 2012.

Segundo as entrevistadas, em 2007, emerge a necessidade de profissionalização dos Doutores da Alegria, visando expansão da missão e sua sustentabilidade, bem como propiciar mais tempo e foco para os artistas.

A pesquisa sobre o impacto do trabalho da organização estudada nos hospitais revelou que a intervenção contínua de artistas, especialmente treinados, promove a experiência da alegria potencializando as relações saudáveis. Isso permitiu que pudessem pensar em ampliar o alcance do trabalho e levar a cultura da alegria para o interior das empresas como forma de resignificar a relação humana com o trabalho.

Segundo o fundador Welligton Nogueira: “Se pudermos rever e significar nossa relação com o trabalho, as transformações sociais vão acontecer muito mais rápido, pois vamos priorizar trabalho e saciedade ao mesmo tempo”.

Assim passavam a contar, a partir de 2008, com mais uma fonte de receita: a prestação de serviços. Além da sistematização do desenvolvimento de produtos com a marca Doutores da Alegria.

Como uma unidade de negócio, trabalham a questão de posicionamento no mercado, ou seja, mediante planejamento estratégico definiu três serviços a serem oferecidos: intervenções em empresas, que podem ser por meio de palestras, oficinas, presença de um profissional palhaço como mestre de cerimônias em eventos corporativos e o desenvolvimento de uma certificação a Riso 9000; Doutores em cena que consiste na ampliação dos valores da técnica clown para a população em geral por meio de apresentações de peças teatrais e o desenvolvimento de um centro cultural. Abaixo uma maior descrição dessas atividades:

a) Intervenções em Empresas:

Os Doutores da Alegria acreditam que a intervenção cênica do palhaço em caráter regular pode inspirar pessoas, e pessoas inspiradas, por sua vez, podem promover verdadeiras transformações. Isso pode ser aplicado por meio de:

- Palestras de caráter interativo que sintetiza a filosofia e os valores do trabalho desenvolvidos pelos Doutores da Alegria. Conduzidas por “besteirológicos” (profissionais formados por eles na técnica clown), são formatadas de maneira a aliar informação e entretenimento com base no humor e na apresentação descontraída. Possuem quatro formatos básicos que podem ser realizadas em empresas, congressos, hospitais e eventos especiais;
- Oficinas que possuem dois modelos, um voltado para a integração entre profissionais da saúde e palhaços e outro voltando para pais e filhos. A oficina para profissionais da saúde visa estimular exercício da capacidade de interação do profissional por meio de temas como olhar, ouvir, estabelecer contato, comunicar. Os encontros propõem exercícios muito simples,

extraídos do ofício de palhaço e de nossa memória de infância: antigas brincadeiras que resgatam nosso olhar sobre nós mesmos e sobre o outro, possibilitando a construção de um espaço comum e criativo. Já as oficinas destinadas a pais e filhos são momentos de jogos e brincadeiras para crianças e seus pais. É formatada de maneira a aliar informação e entretenimento, com base no humor e na descontração – características fundamentais do programa. É a oportunidade dos adultos se relacionarem com as crianças através do que estas sabem fazer de melhor: brincar;

- As empresas podem contratar um profissional clown como mestre de cerimônia em eventos corporativos;

- Certificação RISO 9000 que possui como objetivo de certificar a saúde do clima organizacional. Alguns artistas do elenco dos Doutores da Alegria percorrem o escritório, fazendo uma varredura “besteiriológica” por baias, salas de reunião, cafés e corredores, oxigenando o ambiente. A alegria nas relações – com o trabalho, os colegas e até com as adversidades que vez ou outra insistem em acontecer – mantém a criatividade e a energia em alta, e de ainda transforma o ambiente com a quebra positiva da rotina.

b) Espetáculos teatrais e cinematográficos que estão imbuídos do mesmo objetivo de disseminar a cultura da alegria como ferramenta para a transformação social. Essa atividade é denominada Doutores em cena.

c) Mantém em sua sede, em São Paulo, um Centro Cultural que oferece acervo, publicações, cursos e produções artísticas que estimulam a reflexão e o diálogo crítico com diversos setores da sociedade.

Atividades de prestação de serviços que gerem recursos às organizações sem fins lucrativas são permitidas perante a lei. Porém é necessário que o receita provinda dessas atividades seja alocada somente na atividade fim desenvolvida, que contemple sua missão e que esteja prevista no Estatuto da organização, como forma de captação. Desde 2004 está previsto

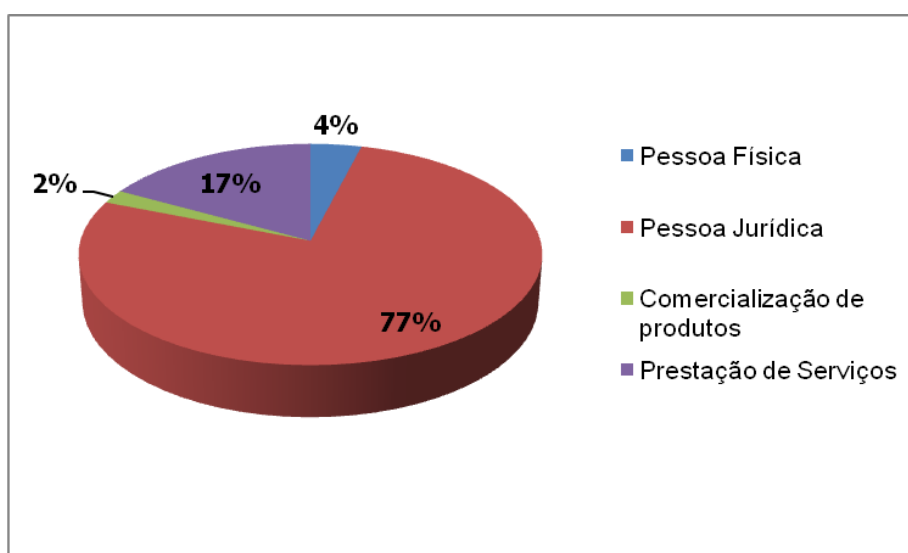
no Estatuto dos Doutores da Alegria, no Artigo 2, parágrafo XV, as atividades mencionadas (Anexo A).

6.2 A REPRESENTATIVIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Portanto os Doutores da Alegria possuem como fontes de receita: doação de pessoas físicas e de pessoas jurídicas incentivadas por lei ou não; receita própria por meio de prestação de serviços e comercialização de produtos.

Como pode-se observar na Gráfico 4, a porcentagem da origem dos recursos financeiros dos Doutores no período de 2008 a 2011, a prestação de serviços está como segunda maior fonte de receita, com aproximadamente 20%. Há um pequeno aumento de doação de pessoas físicas, um declínio, mas ainda expressivo investimento social privado e uma pequena representação de comercialização de produtos.

Gráfico 4: Origem dos recursos financeiros da organização Doutores da Alegria entre 2008 a 2011.



Fonte: Doutores da Alegria, 2012.

Um fato que merece atenção das organizações sem fins lucrativos é o aumento do número destas organizações. Se por um lado há virtudes envolvidas na expansão, por outro o montante de financiamento não aumentou na mesma proporção, o que faz com que organizações, ainda que de modo discreto, estabeleçam certa competição entre si por financiamento.

Ao analisar o evoluir do crescimento da receita provinda de doações de pessoas físicas e pessoas jurídicas, pode-se verificar que diminuíram em geral. Se analisadas separadamente as doações de pessoas físicas estão aumentando. Desse crescimento a maior parcela é de doações não incentivadas. Infelizmente no Brasil para que uma pessoa física possa se beneficiar do incentivo fiscal do investimento realizado a uma organização sem fins lucrativos é extremamente burocrático e moroso, dificultando a expansão dessas doações.

Enquanto as doações de pessoas jurídicas diminuíram, principalmente as não incentivadas, como mostra a Tabela 1. Atualmente as empresas estão interessadas nas renúncias fiscais, pois assim conseguem alcançar suas metas de responsabilidade social, beneficiar-se da imagem socialmente responsável diante de seus consumidores, a qual é imposta pela sociedade sem comprometer abatimentos em seu lucro. Com isso está ficando cada vez mais raros os investimentos sociais privados que não estejam ligados a incentivos fiscais.

O Censo GIFE, mapeamento bienal que o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) faz sobre a atuação de seus associados, mostrou que o investimento social da Rede sofreu uma redução de 5% no ano 2009, ápice da crise econômica mundial.

Em relação a geração de renda, pode-se observar na Tabela 2, um grande declínio na comercialização de produtos, maior que encontrado nas doações. Contudo a receita derivada da prestação de serviços cresceu entre 2008 e 2011, consolidando-se a segunda maior fonte de receita dos Doutores da Alegria. Essa alternativa encontrada para captação possibilitou a continuidade e aumento do trabalho social desenvolvido.

Tabela 1: Crescimento da receita de doações em geral, no período de 2007 a 2011.

Ano	2007		2008		2009		2010		2011	
Receita Doações	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total Pessoa Física	133.923,52	100,00	150.862,15	12,60	187.020,82	39,60	204.898,16	53,00	215.300,75	60,80
Incentivada	27.398,51	100,00	39.692,06	44,90	29.300,01	6,90	36.710,01	34,00	35.360,01	29,10
Não Incentivada	106.525,01	100,00	111.170,09	4,40	157.720,81	48,10	168.188,15	57,90	179.940,74	68,90
Total Pessoa Jurídica	4.285.054,21	100,00	3.259.574,00	-24,00	4.838.798,28	12,90	2.747.704,53	-35,90	3.255.377,66	-24,00
Incentivada	2.588.793,82	100,00	2.224.370,18	-14,10	3.292.527,69	27,20	1.437.802,66	-44,50	2.617.764,36	1,10
Não Incentivada	1.696.260,39	100,00	1.035.203,82	-39,00	1.546.270,59	-9,12	1.309.901,87	-22,80	637.613,30	-62,40
Total Doações	4.418.977,73	100,00	3.410.436,15	-22,20	5.025.819,10	-8,80	2.952.602,69	-33,20	3.470.678,41	-21,50

Fonte: Doutores da Alegria, 2012.

Tabela 2: Crescimento da Receita de Geração de Renda, no período de 2008 a 2011.

Ano	2008		2009		2010		2011	
Receita Líquida	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Comercialização de produtos	84.446,89	100,00	86.381,37	2,30	67.561,81	-20,00	37.315,62	-55,80
Prestação de Serviços	748.683,33	100,00	780.847,41	4,30	745.330,41	-0,40	794.112,20	6,10
Total	833.130,22	100,00	867.228,78	4,10	812.892,22	-2,40	831.427,82	-0,20

Fonte: Doutores da Alegria, 2012.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a prestação de serviços constitui uma alternativa estratégica para diversificar as fontes de receita. Essa fonte está totalmente ligada as organizações sem fins lucrativos ao agregar em sua prática a sustentabilidade financeira.

É necessário que a capacidade operacional da organização seja adequada para o desenvolvimento das atividades que serão remuneradas, como: recursos humanos, físicos e específicos, bem como que haja profissionalização para desse modo poder ampliar suas atividades, gerar maior impacto social e garantir sua sustentabilidade.

Vale ressaltar que as organizações precisam olhar para sua missão e encontrar nela, valores que precisam ser disseminados não somente para as pessoas a margem da sociedade, de baixa renda, mas para a sociedade como um todo como forma de transformação social. Assim a prestação de serviços pode ser vista como ampliação da missão de uma organização sem fins lucrativos, por meio do seu know how.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Edgilson Tavares. **Inclusão como missão: reflexões sobre as mudanças na gestão da Educação Profissional em instituições especializadas.** In: OLIVEIRA, Maria Helena Alcântara (org.). Trabalho e Deficiência Mental: perspectivas atuais, Brasília: APAE DF, Embaixada da Finlândia, p. 133-154, 2003b.

ARMANI, Domingos. **O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das Ongs no Brasil.** In: AIDS e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade. Disponível em: www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustacoe.htm> Acesso em: 12/12/2003

BRITO, Márcia; MELO M. Emilia. **Hábitos de doar e captar recursos no Brasil.** 1ª.ed. São Paulo, SP: Ciclo, 2007.

BRUNETTI, R. **O captador de recursos: um novo personagem na constituição de uma sociedade emancipatória.** Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguiar. **A transformação social no discurso de uma organização do Terceiro Setor.** Dissertação (mestrado) Universidade de São Paulo, 2005.

CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da Sociedade Civil.** In IOSHEP, E. B. (org). 3º.Setor Desenvolvimento Social Sustentado. 1ª. ed. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1996.

CARRION, R.M. **Organizações privadas sem fins lucrativos a participação do mercado no terceiro setor.** Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 12(2): 237-255, novembro de 2000.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos.** 2ª.ed. São Paulo, SP: Senac, 2000.

COLLET, N.; OLIVEIRA, B.R.G. **Manual de enfermagem em pediatria**. Goiânia: AB, 2002.

CONCEIÇÃO, Elizete, Silva. **Sob a lente da subjetividade: a humanidade em foco**. Tese (doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

CRETIAZ, A. **Clown d`hospital: Le jeu d`êtresoi**. Fribourg. Academic Press, 2006.

CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos em organizações sem fins lucrativos**. Coleção Gestão e Sustentabilidade. 2ª.ed. São Paulo, SP: Global, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**; tradução Nivaldo Montingelli Jr. . 2ª. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1994 (1909).

DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica Alternativas de gestão social**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2008.

FALCONER, André Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado de Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de SP, São Paulo, 1999.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor**. Ensaio da Dissertação de Mestrado em Administração, São Paulo: FEA/USP, jul./1999. Disponível em: www.rits.org.br. Acesso em 12 de janeiro de 2011.

FERNANDES, Rubem César. **O que é terceiro setor**. In IOSHEP, E. B. (org). 3º.Setor Desenvolvimento Social Sustentado. 1ª. ed. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1996.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresa e terceiro setor**. 1ª. ed. São Paulo, SP: Gente, 2002

FISCHER, Rosa Maria (coord.) **Building Intersectoral Partnerships**. Research Report. IDR - Institute for Development Research, CEATS/USP - Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2000.

Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. **Glossário do terceiro setor**, 2002. Disponível em: <http://www.projetoterrazul.org>

GOHN, Maria da Glória. **Mídia, Terceiro setor e MST: impacto sobre o futuro das cidades e do campo**. Petrópolis, Vozes, 2000.

KAPLAN, Allan. **O processo social e o profissional de desenvolvimento**. Artistas do Invisível. Tradução de Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi. 1ª.ed. São Paulo, SP: Peirópolis, 2005.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2008. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1205. Acesso em 20 de abril 2011.

IWASSO, S. **Visitas dos Doutores da Alegria ajudam tratamento**. Estado de São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.estadao.com.br/noticias/vidae_visita-de-doutor-da-alegria-ajuda-tratamento,266081,0.htm. Acesso em: 23 de agosto de 2012.

JUNQUEIRA, A.P. **Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais**. Caderno de Administração, São Paulo (3) março 2000.

JUNQUEIRA, Luciano Prates A. **Intersectorialidade, transectorialidade e redes sociais na saúde**. Revista de Administração Pública – RAP n.6, 2000.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro, RJ : Núcleo de Pesquisa/ISER, 1993.

LEITE, A. E. **Responsabilidade social empresarial ou investimento social privado?** Abong, Associação Brasileira de ONGs - Rio de Janeiro : Abong, 2010.

LOPES, R. J. **Terceiro Setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública.** São Paulo Perspec. vol.18 no.3 São Paulo July/Sept. 2004. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010288392004000300007&script=sci_artt_ext

Manual de fundos públicos: controle social e acesso aos recursos públicos. 1ª.ed. São Paulo, SP: Abong, Peirópolis, 2004.

MASSETTI, M. **Boas Misturas: a ética da alegria no contexto hospitalar.** São Paulo: Palas Athenas, 2003.

MASSETTI, M. **Soluções de palhaço: transformações na realidade hospitalar.** São Paulo: Palas Athenas, 1998.

MEREGE, Luiz Carlos. **Terceiro Setor: a arte de administrar sonhos.** 1ª. ed. São Paulo, SP: Plêiade, 2009.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e a questão social: critica ao padrão emergente de intervenção social.** 3ª. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2005

MOLON, S. F. **Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais.** Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

PEREIRA, Custódio. **Captação de Recursos na Educação Superior no Brasil.** 1ª. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

PEREIRA, Custódio. **Sustentabilidade e Captação de Recursos – Fund Raising.** Conhecendo melhor por que as pessoas contribuem. 1ª. ed. São Paulo, SP: Mackenzie, 2001.

PEREIRA, Rodrigo. M. **Conceitos, Características e desacordos no terceiro Setor,** 2007. Disponível em:

<http://www2.oabsp.org.br/asp/esa/comunicacao/artigos/conceitoscaracteristicas.pdf> Acesso em 10 de abril de 2011

PERÔNICO, Maria Angeluce Soares. **Sustentabilidade de ações em HIV/Aids: o caso da Amazona**. In: AIDS e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade. Disponível em: <www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustacoe.htm> Acesso em: 12 de novembro de 2011.

PRINGLE, Hamish & THOMPSON, Marjorie: Marketing Social. 1ª. Ed. São Paulo, SP: Makron Books, 2000.

SARGEANT, Adrian; JAY, Elaine - **Fundraising Management - Analysis, planning and practice**. Routledge, Taylor & Francis Group. Inglaterra. 20. edição. 2010.

SALAMON, Lester M. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor**, In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado, São Paulo: Paz e Terra, p.89-111, 1997.

SCHOMMER, Paula Chies. **Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: Algumas Questões sobre as “Especificidades” do Campo e o Perfil dos Gestores**. In: CONGRESSO NACIONAL DAS APAES, 20. 2001, Fortaleza - CE, Anais... Brasília: Federação Nacional das APAEs, 2001, p. 273-278

Schmitz SM, Piccoli M, Viera CS. **A utilização do brinquedo terapêutico na visita pré-operatória de enfermagem à criança**. Revista Eletrônica de Enfermagem [Internet]. 2003 [cited 2005 apr 10];5(2):14-23.

SPITZER, **Clown doctors!** Churchill Fellow, 2002. Disponível em: ebility.com/articles. Acesso em: 21 de julho 2012.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs – principais funções gerenciais**. 6ª edição Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

VARELLI, Leandro. **Uma noção ampliada de captação de recursos**. 2002. Disponível em: <http://www.rits.org.br/acervo>. Acesso em 20 julho 2012.

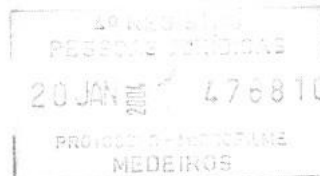
VOORS, T. S. Christopher. **Desenvolvimento de iniciativas sociais. Da visão inspiradora à ação transformadora**; Tradução Herwig Haetinger, Karsten Haetinger. 2ª. ed. São Paulo, SP: Antroposófica, 2005 (1996).

Yin, R.K. **Studying the implementation of public programs**. In W. William set al, Studying implementation: Methodological and administrative issues (pp. 36-72). Chatham, NJ: Chatham House, 2005.

YOFFE, Castañeda. **Como Vencer as Dificuldades que Enfrentam os Captadores de Recursos na América Latina**. Disponível em: <http://fundraisingla.blogspot.com/2007/05/como-vencer-as-dificuldades-que.html> Acesso 20 de março de 2012.

WARREN, B.; CHODZINSKI, R. **An interview with Dr. Bernie Warren, clown doctor and founder of fools for health**. Teaching and Learning, Bloomington, v. 2, n. 3, p. 7-10, 2005.

ANEXO A



ESTATUTO SOCIAL CONSOLIDADO DA "DOUTORES DA ALEGRIA - ARTE, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO"

CAPÍTULO I DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

Artigo 1º - A "DOUTORES DA ALEGRIA - ARTE, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO", designado simplesmente "DOUTORES DA ALEGRIA", fundada em 06 de dezembro de 1994, é uma associação civil, de natureza filantrópica, sem fins econômicos e sem vínculos político-partidários, com duração por tempo indeterminado, com sede e foro no Município de São Paulo, Estado de São Paulo, cujas atividades reger-se-ão pelo presente Estatuto e pela Legislação em vigor.

PARÁGRAFO ÚNICO - A "DOUTORES DA ALEGRIA" tem por finalidade precípua prestar assistência social a crianças e adolescentes carentes, por meio da humanização de hospitais e da promoção de atividades que levem alegria a crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde, bem como do fortalecimento e desenvolvimento da aplicação das artes cênicas, com foco na arte do palhaço, como meio de enriquecimento da experiência humana, promovendo ações que materializem este objetivo.

Artigo 2º - A "DOUTORES DA ALEGRIA" pode, para consecução de seus objetivos institucionais, utilizar todos os meios permitidos em lei, especialmente para:

- I. Contribuir para a recuperação de crianças enfermas e hospitalizadas, com a aplicação das artes cênicas com foco na arte do palhaço, amenizando a angústia destas e de seus familiares;
- II. Pesquisar, difundir e aplicar novas técnicas de linguagem, comunicação, expressão e representação com foco na arte do palhaço e técnicas circenses;
- III. Promover a formação de artistas diferenciados, especialmente na arte do palhaço, para trabalhos em hospitais, espetáculos teatrais, "shows", palestras, eventos, televisão, cinema e qualquer outro meio de comunicação, inclusive Internet e/ou demais meios virtuais conhecidos ou que venham a ser inventados no futuro;



Prêmio Criança 97

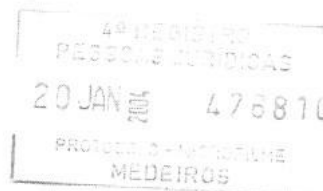


Habita/ONU



100 Melhores Práticas Globais

R. Alves Guimarães, 73 • CEP 05410-000 • São Paulo • SP • Brasil • Tel/Fax: (11) 3061 5523
site: www.doutoresdaalegria.org.br • e-mail: doutores@doutoresdaalegria.org.br



- IV. Promover o intercâmbio de profissionais, em geral dedicados às finalidades identificadas com as da “DOUTORES DA ALEGRIA”, em especial de artistas de teatro, do Brasil e do exterior;
- V. Desenvolver projetos artísticos baseados em técnicas da máscara do palhaço, em especial para hospitais e outras entidades e locais identificados com a finalidade dos “DOUTORES DA ALEGRIA”;
- VI. Promover a formação de centros de cultura e arte para pesquisa, estudo, desenvolvimento e apresentação e ensino das técnicas utilizadas pelos “DOUTORES DA ALEGRIA”;
- VII. Manter em locais distintos da sua sede, centros culturais e cursos de formação e orientação, bem como projetos de atendimento a entidades como as identificadas no parágrafo único do art. 1º.
- VIII. Promover atividades e programas com o fito de proporcionar lazer, cultura e estudo, bem como desenvolver perfeito relacionamento humano entre os associados;
- IX. Promover cursos, debates, seminários, palestras e outras atividades congêneres, para esclarecimento e orientação da população em geral, quanto aos objetivos da entidade, e fomentar um salutar convívio entre todos;
- X. Realizar eventos e ações que visem a proteção ao patrimônio artístico, estético, histórico e cultural, visando a melhoria da sociedade em geral;
- XI. Realizar campanhas financeiras de âmbito municipal, estadual e federal, com o objetivo de levantamento de fundos destinados a auxiliar na realização de obras assistenciais, culturais e das finalidades da “DOUTORES DA ALEGRIA”;
- XII. Realizar parcerias com entidades afins e com os poderes públicos municipal, estadual e federal;
- XIII. Manter intercâmbio cultural com as instituições nacionais e estrangeiras interessadas na promoção de estudos e pesquisas relacionados as finalidades da “DOUTORES DA ALEGRIA”;
- XIV. Articular-se com órgãos públicos federais, estaduais e municipais, bem como receber auxílios ou subvenções de órgãos públicos ou particulares; e

2

Prêmio 97 Criança Prêmio Abrinq 97

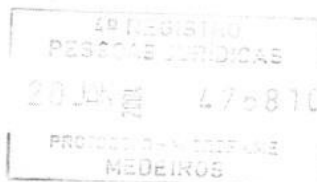


Habitat/ONU



100 Melhores Práticas Globais

R. Alves Guimarães, 73 • CEP 05410-000 • São Paulo • SP • Brasil • Tel/Fax: (11) 3061 5523
site:www.doutoresdaalegria.org.br • e-mail: doutores@doutoresdaalegria.org.br



XV. Promover campanhas e atividades que lhe permitam a arrecadação de recursos para apoio e consecução de seus fins institucionais, inclusive por meio de prestação de serviços, comercialização de mercadorias e licenciamento de marcas.

PARÁGRAFO ÚNICO – Para realizar suas finalidades a “DOUTORES DA ALEGRIA” poderá realizar todo e qualquer tipo de atividade com o fito de captação de recursos, que deverá ser previamente aprovada pela Diretoria, tudo com expressa obediência à legislação pertinente, objetivando aumentar a receita qual será, única e exclusivamente, direcionada para finalidades sociais às quais a “DOUTORES DA ALEGRIA” se destina.

Artigo 3º - No desenvolvimento de suas atividades, a “DOUTORES DA ALEGRIA” não fará distinção alguma quanto à raça, cor, sexo, condição social, credo político ou religioso.

PARÁGRAFO ÚNICO - A “DOUTORES DA ALEGRIA” presta serviços permanentes e sem discriminação de clientela, de acordo com Plano de Trabalho aprovado pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS.

Artigo 4º - A “DOUTORES DA ALEGRIA” poderá adotar Regimento Interno que, se aprovado pela Diretoria, disciplinará seu funcionamento.

Artigo 5º - A fim de cumprir suas finalidades, a “DOUTORES DA ALEGRIA” poderá organizar-se em tantas unidades quantas forem necessárias, a critério da Diretoria, as quais se regerão pelo regimento interno aludido no art. 4.

CAPÍTULO II DOS ASSOCIADOS

Artigo 6º - A “DOUTORES DA ALEGRIA” será constituída por número ilimitado de associados, distribuídos em 04 (quatro) categorias, a saber:

I. ASSOCIADOS CONTRIBUINTES - todas aquelas, pessoas físicas ou jurídicas, que colaborarem por 3 (três) anos consecutivos com recursos financeiros e/ou materiais, para a realização dos objetivos da “DOUTORES DA ALEGRIA”;

II. ASSOCIADOS PARTICIPANTES – pessoas físicas que participarem ativa e graciosamente das atividades da “DOUTORES DA ALEGRIA”, por pelo menos 4 (quatro) anos consecutivos, oferecendo seu trabalho;

3

Prêmio Criança 97* Prêmio Abrinq 97

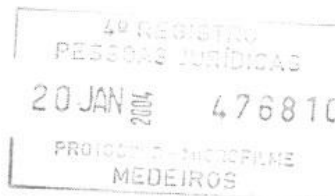


Habitat/ONU



100 Melhores Práticas Globais

R. Alves Guimarães, 73 • CEP 05410-000 • São Paulo • SP • Brasil • Tel/Fax: (11) 3061 5523
site:www.doutoresdaalegria.org.br • e-mail: doutores@doutoresdaalegria.org.br



III. ASSOCIADOS BENEMÉRITOS – todas aquelas, pessoas físicas ou jurídicas, que concorram com quantias vultosas em benefícios do patrimônio social da “DOUTORES DA ALEGRIA”, de forma espontânea;

IV. ASSOCIADOS HONORÁRIOS – constitui-se das personalidades nacionais ou estrangeiras que, não pertencendo aos quadros de associados da “DOUTORES DA ALEGRIA”, tenham prestado relevantes serviços à causa e objetivos da entidade ou tenham concorrido de maneira apreciável para o progresso da entidade e sua causa.

§ 1º – Apenas os associados das categorias previstas nos incisos I e II deste artigo, têm voz e voto nas Assembléias Gerais e podem ser eleitos para os cargos da Administração da “DOUTORES DA ALEGRIA”, desde que estejam em dia com suas obrigações junto à entidade e em pleno gozo de seus direitos.

§ 2º - A inclusão de associados nas categorias previstas nos incisos I a IV dependerão de proposta a ser encaminhada e aprovada pela Diretoria.

§ 3º - As pessoas jurídicas participantes do quadro de associados far-se-ão representar nas Assembléias por um delegado credenciado, sendo-lhes vedado o direito de votar e ser votado.

Artigo 7º - São deveres dos associados:

I. Respeitar e observar o presente Estatuto, as disposições regimentais e as deliberações da Diretoria e Assembléia Geral;

II. Prestar à “DOUTORES DA ALEGRIA” toda cooperação moral, material e intelectual, esforçar-se pelo engrandecimento da mesma;

III. Comparecer às Assembléias Gerais quando convocado, e ainda participar dos grupos designados a promover as atividades patrocinadas pela “DOUTORES DA ALEGRIA”;

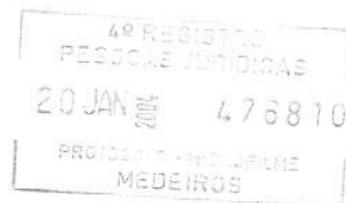
IV. Comunicar, por escrito, à Diretoria, suas mudanças de residência;

V. Integrar as comissões para as quais forem designados, cumprir os mandatos recebidos e os encargos atribuídos pela Diretoria e/ou Assembléia Geral;

VI. Cumprir pontualmente com as obrigações sociais.

Artigo 8º - São direitos dos associados:





I. Votar e ser votado para os cargos eletivos, observados as disposições estatutárias;

II. Participar de todos os eventos patrocinados pela “DOUTORES DA ALEGRIA”, respeitando-se as regulamentações previamente estabelecidas;

III. Ter voz e voto nas Assembléias Gerais, observadas as disposições estatutárias.

Artigo 9º - Os associados não responderão nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos da “DOUTORES DA ALEGRIA”, como também nenhum direito terão no caso de retirada ou exclusão, não recebendo remuneração ou honorários por serviços ou trabalhos realizados.

Artigo 10 - Com o propósito de manter sua total e absoluta independência, a “DOUTORES DA ALEGRIA” não poderá encampar, defender ou privilegiar os interesses de qualquer entidade com finalidade lucrativa ou promocional.

CAPÍTULO III DA ADMINISTRAÇÃO

Artigo 11 - São órgãos de administração da “DOUTORES DA ALEGRIA”:

I. Assembléia Geral

II. Diretoria

III. Conselho Fiscal

Artigo 12 - A Assembléia Geral, órgão supremo da vontade social, constituir-se-á de associados em pleno gozo de seus direitos, que poderão ser eleitos para os cargos da Diretoria e do Conselho Fiscal.

Artigo 13 - Compete à Assembléia Geral:

I. Discutir e deliberar sobre todo e qualquer assunto de interesse da “DOUTORES DA ALEGRIA” para o qual for convocada.

II. Eleger e destituir os membros da Diretoria e os membros do Conselho Fiscal.

III. Decidir pela reforma do Estatuto Social;

IV. Decidir sobre a extinção da “DOUTORES DA ALEGRIA”.





V. Apreciar o relatório da Diretoria e decidir sobre a aprovação das contas e balanço anual.

Artigo 14 - A Assembléia Geral reunir-se-á, **ORDINARIAMENTE**, por convocação do presidente:

I. No primeiro trimestre de cada ano para:

- a) Apreciar o relatório anual da Diretoria.
- b) Discutir e aprovar as contas e balanço anual.

II. A cada 2 (dois) anos, no mês de março, para eleição da Diretoria e Conselho Fiscal.

Artigo 15 - A Assembléia Geral reunir-se-á, **EXTRAORDINARIAMENTE**, quando convocada:

- I. Pelo Presidente;
- II. Por requerimento dirigido ao Presidente por 2/3 (dois terços) dos associados;
- III. A pedido do Conselho Fiscal, dirigido ao Presidente da "DOUTORES DA ALEGRIA".

Artigo 16 - A Assembléia Geral será convocada para fins determinados, mediante prévio e geral anúncio, por meio de edital afixado na sede da "DOUTORES DA ALEGRIA", com antecedência mínima de 10 (dez) dias.

§ 1º - Qualquer Assembléia instalar-se-á em primeira convocação com 2/3 (dois terços) dos sócios e, em segunda convocação, decorridos trinta minutos, com qualquer número.

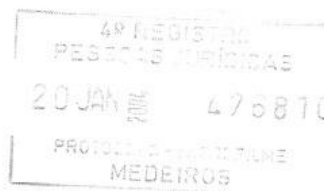
§ 2º - As deliberações serão tomadas necessariamente e sempre pelo voto de 2/3 (dois terços) dos associados presentes à assembléia especialmente convocada para essa finalidade, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de 1/3 (um terço) nas convocações seguintes para:

- I. Extinguir a "DOUTORES DA ALEGRIA" e nomear liquidante;
- II. Reformar parcial ou totalmente o presente Estatuto;
- III. Destituir os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal

§ 3º - Quando a Assembléia Geral for solicitada pelos associados, as deliberações tomadas só serão válidas se o número de participantes da mesma não for inferior ao número de assinaturas contidas na solicitação.

6





§ 4º - Nos demais casos, as deliberações serão tomadas pela maioria simples de votos dos associados presentes.

Artigo 17 - A Diretoria, órgão executor e de administração da “**DOUTORES DA ALEGRIA**”, será composta pelos seguintes cargos: por um Presidente, um Secretário e um Tesoureiro, eleitos pela Assembléia Geral.

§ 1º - Os Diretores, conselheiros, associados, instituidores, benfeitores ou equivalentes, não perceberão remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos.

§ 2º - O mandato da Diretoria será de 2 (dois) anos, não sendo permitida mais do que 02 (duas) reeleições, da totalidade ou de qualquer um de seus membros.

§ 3º - Não haverá acúmulo de cargos, nas funções da Diretoria, bem como do Conselho Fiscal.

Artigo 18 - Compete à Diretoria:

- I. Administrar a “**DOUTORES DA ALEGRIA**”;
- II. Cumprir e fazer cumprir rigorosamente o Estatuto, o Regimento Interno e as decisões da Assembléia Geral;
- III. Elaborar e executar o plano anual de atividades;
- IV. Elaborar e apresentar à Assembléia Geral o relatório anual;
- V. Nomear comissões especiais e permanentes, grupos de trabalho, convocando para integrá-las os membros da Diretoria ou do quadro de associados;
- VI. Deliberar sobre a convocação das Assembléias Gerais;
- VII. Elaborar o Regimento Interno;
- VIII. Aprovar a admissão e demissão de empregados;
- IX. Autorizar a obtenção de empréstimos e a celebração de contratos;
- X. Entrosar-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comuns;
- XI. Apresentar à Assembléia Geral as contas e o balanço anual para apreciação e aprovação;



Prêmio Criança 97

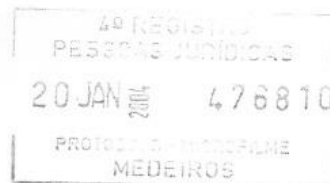


Habitat/ONU



100 Melhores Práticas Globais

R. Alves Guimarães, 73 • CEP 05410-000 • São Paulo • SP • Brasil • Tel/Fax: (11) 3061 5523
site:www.doutoresdaalegria.org.br • e-mail: doutores@doutoresdaalegria.org.br



XII. Decidir sobre a conveniência de alienar, hipotecar ou permutar bens patrimoniais.

XIII. Decidir sobre a organização de novas unidades da “DOUTORES DA ALEGRIA”;

XIV. Aprovar a admissão e exclusão de associados;

Artigo 19 - A Diretoria reunir-se-á:

I. Ordinariamente, uma vez por trimestre;

II. Extraordinariamente, sempre que necessário.

§ 1º - As convocações serão feitas pelo Presidente ou pela maioria simples dos Diretores.

§ 2º - Das Reuniões lavrar-se-á a ata em livro próprio.

Artigo 20 - Compete ao Presidente, além do que a Assembléia Geral atribuir-lhe:

I. Zelar com dedicação pelo bom andamento, ordem e prosperidade da “DOUTORES DA ALEGRIA”;

II. Representar a “DOUTORES DA ALEGRIA” ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;

III. Constituir procuradores, aprovados pela Diretoria;

IV. Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e o Regimento Interno;

V. Superintender todo o movimento da “DOUTORES DA ALEGRIA”, coordenando o trabalho dos demais Diretores;

VI. Admitir e demitir os empregados e prestadores de serviços da “DOUTORES DA ALEGRIA”, quando for necessário, observado o disposto no inciso VIII do Artigo 18;

VII. Presidir as Assembléias Gerais e as reuniões da Diretoria, subscrivendo com o secretário as respectivas atas;

VIII. Abrir, rubricar e encerrar os livros de secretaria e tesouraria;

IX. Nomear os Diretores dos departamentos existentes ou que forem criados, para melhorar o desempenho e coordenação dos trabalhos e atividades desenvolvidos pela “DOUTORES DA ALEGRIA”;

X. Autorizar a execução dos planos de trabalho aprovados pela Diretoria;





XI. Celebrar contratos de interesse da "DOUTORES DA ALEGRIA";

XII. Juntamente com o Tesoureiro:

a) Autorizar a movimentação de fundos da "DOUTORES DA ALEGRIA", abrir e encerrar contas bancárias e movimentá-las;

b) Contrair empréstimos;

XIII. Com expressa autorização da Diretoria:

a) aceitar doações com encargos onerosos;

b) Alienar, hipotecar, dar em caução ou permutar bens imóveis da "DOUTORES DA ALEGRIA";

Artigo 21 - Compete ao Secretário:

I. Superintender, organizar e dirigir os serviços da secretaria;

II. Ter sob sua guarda, livros e arquivos relacionados às suas atribuições;

III. Secretariar as sessões das Assembléias Gerais e das reuniões da Diretoria, redigir e subscrever as respectivas atas.

IV. Responsabilizar-se pelos serviços de divulgação dos trabalhos sociais, esclarecimentos e relações públicas, mantendo contato e intercâmbio com órgãos de imprensa e comunicação, publicando todas as notícias da "DOUTORES DA ALEGRIA".

Artigo 22 - Compete ao Tesoureiro:

I. Superintender, organizar e dirigir os serviços de tesouraria, zelando pelo equilíbrio, correção e propriedade orçamentária da "DOUTORES DA ALEGRIA";

II. Arrecadar a receita e efetuar o pagamento das despesas;

III. Dirigir e fiscalizar a contabilidade, zelando para que seja feita de forma legal e dentro dos princípios dessa administração, e ter sob sua guarda os livros e documentos necessários para esses fins;

IV. Apresentar, mensalmente, à Diretoria o balanço do movimento da receita e despesa do mês anterior;

V. Guardar, sob sua responsabilidade, todos os valores em moeda ou títulos pertencentes à "DOUTORES DA ALEGRIA";





VI. Juntamente com o Presidente:

- a) Autorizar a movimentação de fundos da “DOUTORES DA ALEGRIA”, abrir e encerrar contas bancárias e movimentá-las;
- b) Contrair empréstimos;

Artigo 23 - No caso de vacância de um ou mais cargos de diretoria, os substitutos serão escolhidos pela Assembleia Geral, convocada especialmente para este fim, com antecedência mínima de 05 (cinco) dias, por maioria simples de votos, e exercerão suas funções até o término do mandato da Diretoria.

CAPÍTULO IV DO CONSELHO FISCAL

Artigo 24 - O Conselho Fiscal, órgão fiscalizador da gestão financeira da Diretoria, é composto de três membros efetivos, eleitos pela Assembleia Geral entre os associados.

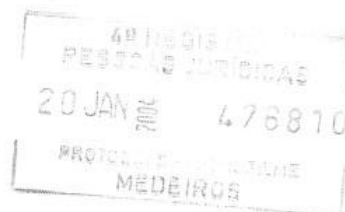
PARÁGRAFO ÚNICO – Em caso de vacância o mandato será assumido por substituto que será escolhido pela Assembleia Geral, convocada especialmente para este fim, com antecedência mínima de 05 (cinco) dias, por maioria simples de votos, que exercerá suas funções até o término do mandato.

Artigo 25 - O mandato do Conselho Fiscal será de 02 (dois) anos, sendo permitida 02 (duas) reeleições, e coincidirá com o da Diretoria, sendo os cargos de exercício gratuito.

Artigo 26 - Compete ao Conselho Fiscal:

- I. Examinar os livros contábeis e demais documentos relativos à escrituração;
- II. Examinar o balancete mensal apresentado pelo Tesoureiro, opinando a respeito;
- III. Verificar o estado do “caixa” e os valores em depósito;
- IV. Examinar o relatório da Diretoria e o balanço anual, emitindo parecer para aprovação da Assembleia Geral;
- V. Expor à Assembleia Geral as irregularidades ou erros porventura encontrados, sugerindo medidas necessárias ao saneamento;





VI. Opinar sobre aquisição e alienação de bens.

Artigo 27 - As contas da Diretoria, cujo mandato se encerra, serão objetos de pareceres do Conselho Fiscal que tem seu mandato vencido na mesma ocasião, mesmo que isso ocorra no primeiro trimestre seguinte.

CAPÍTULO V DO PATRIMÔNIO

Artigo 28 - O patrimônio da “DOUTORES DA ALEGRIA” compor-se-á dos bens móveis e imóveis a ela pertencentes, ou que vierem a ser adquiridos por compra, doação ou legado, contribuições, donativos, auxílios oficiais ou subvenções de qualquer tipo ou natureza.

§ 1º - A “DOUTORES DA ALEGRIA” não distribui resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;

§ 2º - Todos os bens, receitas, rendimento, rendas, recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais;

§ 3º - As subvenções e doações recebidas serão integralmente aplicadas nas finalidades a que estejam vinculadas;

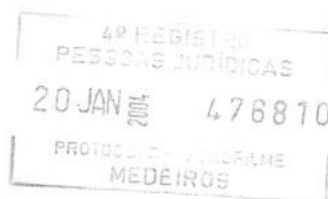
§ 4º - Os recursos advindos dos poderes públicos deverão ser aplicados dentro do Município de sua sede, ou, no caso de haver mantida, ou unidades prestadoras de serviços a ela vinculadas, no âmbito do Estado concesso;

§ 5º - A “DOUTORES DA ALEGRIA” não constitui patrimônio exclusivo de um grupo determinado de indivíduos, famílias, entidades de classe ou de sociedade sem caráter beneficente de assistência social.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 29 - O exercício financeiro coincide com o ano civil.





Artigo 30 – O associado que se retirar da “DOUTORES DA ALEGRIA” ou for dela excluído e as demais pessoas, físicas ou jurídicas, que tenham eventualmente para ela contribuído com doações, em bens ou dinheiro, renunciam, tacitamente, por si, seus herdeiros ou sucessores, à devolução ou reembolso, mesmo em caso de extinção da “DOUTORES DA ALEGRIA”.

Artigo 31 – Os membros da Diretoria, do Conselho Fiscal e os associados ou mantenedores não responderão, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações da “DOUTORES DA ALEGRIA”, salvo nos casos de excesso de mandato e infração estatutária.

Artigo 32 - O presente Estatuto Social poderá ser reformado, no todo ou em parte e em qualquer tempo, por decisão de 2/3 (dois terços) dos associados presentes à Assembléia Geral especialmente convocada para essa finalidade, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes, e entrará em vigor após a data de seu registro em cartório.

Artigo 33 - Os casos omissos no presente Estatuto serão resolvidos pela Diretoria e referendados pela Assembléia Geral.

Artigo 34 - A “DOUTORES DA ALEGRIA” será dissolvida por decisão da Assembléia Geral extraordinária especialmente convocada para esse fim, quando se tornar impossível a continuação de suas atividades.

Artigo 35 - Em caso de dissolução ou extinção, a “DOUTORES DA ALEGRIA” destinará o eventual patrimônio remanescente a entidades com fins congêneres, dotadas de personalidade jurídica, com sede e atividades preponderantes no Estado de São Paulo, preferencialmente no Município de origem, devidamente registrada no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), ou inexistindo a entidade pública, conforme decidir a Assembléia Geral.

Artigo 36 – Com a alteração do formato da Diretoria e Conselho Fiscal frente aos termos do Estatuto Reformado ou Anterior, na mesma Assembléia Geral de aprovação do presente Estatuto Consolidado deverá ser feita a eleição dos membros da Diretoria e Conselho Fiscal.

§ 1º - A posse dos eleitos se dará 10 (dez) dias após a data do efetivo registro junto ao Cartório competente, independentemente, da realização de qualquer procedimento.

§ 2º - Este primeiro mandato se encerrará em 31 de março de 2004,



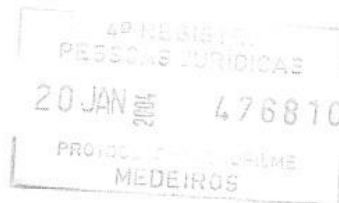
Prêmio Abrinq 97



Habitat/ONU



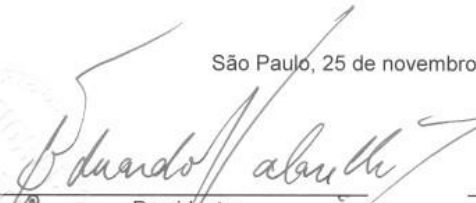
100 Melhores Práticas Globais



DE NOTAS
Ao Ortiz
p. 564
em 01/01/2005

oportunidade que se realizará novo processo eleitoral, sendo permitida mais 02 (duas) reeleições.

São Paulo, 25 de novembro de 2003.

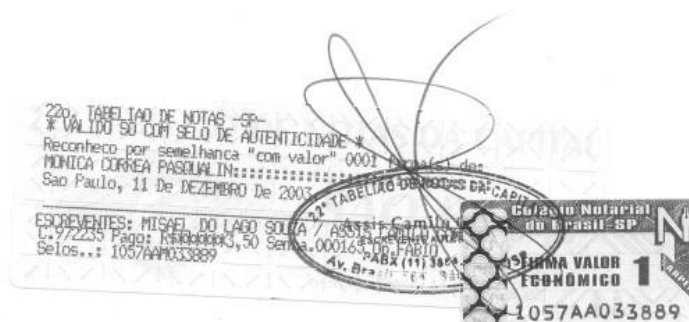

Presidente
Eduardo Cômodo Valarelli


Secretário
Mônica Corrêa Pasqualin


Flavia Regina de Souza
OAB /SP nº 131055







Prêmio 97x
Criança
Prêmio Abrinq 97



13

100 Melhores Práticas Globais

R. Alves Guimarães, 73 • CEP 05410-000 • São Paulo • SP • Brasil • Tel/Fax: (11) 3061 5523
site:www.doutoresdaalegria.org.br • e-mail: doutores@doutoresdaalegria.org.br

**Escritório Notarial
do Brasil Sp**
**FILMA VALOR
ECONOMICO**
1066AA0246600

A circular official stamp from São Paulo, Brazil. The outer ring contains the text "S. PAULO - SP" at the bottom and "REGISTRO CIVIL" at the top. In the center, it says "20 MAR 1968". A diagonal line across the stamp has the word "Oficial" written above it. To the right of the date, there is some faint, partially legible text that appears to say "M. L. M.". At the very bottom, the number "17" is handwritten.

4º Oficial de Registo
Documentos e Civil de
TÍTULO NÃO R
São Paulo, 12 DEZ 200
Prenotado Sob n.º

ANEXO B

Dados financeiros Doutores da Alegria na íntegra

R\$	2007	2008	2009	2010	2011
Receita Bruta Revenda Produtos	-	104.947,80	101.509,43	79.590,39	44.752,05
Impostos	-	(20.500,91)	(15.128,06)	(12.028,58)	(7.436,43)
Receita Líquida	-	84.446,89	86.381,37	67.561,81	37.315,62
Receita Bruta Prestação de Serviço	-	814.634,53	848.747,14	810.142,08	819.459,31
Impostos	-	(65.941,20)	(67.899,73)	(64.811,67)	(25.347,11)
Receita Líquida	-	748.693,33	780.847,41	745.330,41	794.112,20
Doações Pessoas Físicas	133.923,52	150.862,15	187.020,82	204.898,16	215.300,75
Incentivadas	27.398,51	39.692,06	29.300,01	36.710,01	35.360,01
Não Incentivadas	106.525,01	111.170,09	157.720,81	168.188,15	179.940,74
Doações Pessoas Jurídicas	4.285.054,21	3.259.574,00	4.838.798,28	2.747.704,53	3.255.377,66
Incentivadas	2.588.793,82	2.224.370,18	3.292.527,69	1.437.802,66	2.617.764,36
Não Incentivadas	1.696.260,39	1.035.203,82	1.546.270,59	1.309.901,87	637.613,30
TOTAL	4.418.977,73	4.243.576,37	5.893.047,88	3.765.494,91	4.302.106,23