



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO  
PÚBLICA**

**UESCLEI ALVES REIS**

**DESAFIOS PARA O ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO  
EM INSTITUIÇÕES ESPECIALIZADAS NO ATENDIMENTO  
A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: O CASO DA APAE DE  
MURITIBA-BA**

**Cachoeira/BA**

**2017**

**UESCLEI ALVES REIS**

**DESAFIOS PARA O ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO  
EM INSTITUIÇÕES ESPECIALIZADAS NO ATENDIMENTO  
A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: O CASO DA APAE DE  
MURITIBA-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Edgilson Tavares de Araujo

**Cachoeira/BA**

**2017**

**DESAFIOS PARA O ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO EM INSTITUIÇÕES  
ESPECIALIZADAS NO ATENDIMENTO A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: O  
CASO DA APAE DE MURITIBA-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Edgilson Tavares de Araújo – Orientador

Doutor em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

---

Daniela Abreu Matos – Banca Examinadora

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

---

Lys Maria Vinhaes Dantas – Banca Examinadora

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus por ter dado a vida e a orientação necessária desde o início, passando principalmente pela vida acadêmica, guiando e iluminando sempre meus caminhos.

A minha querida mãe. A senhora Irineide Maria Alves sendo, o maior pilar de sustentação para seguir sempre em frente na realização dos meus estudos e objetivos, incentivando nos momentos difíceis que tive que superar.

Aos amigos de curso: Jones Lima, Elivandson Ribeiro, Vinicius Ribeiro e Caroline Cruz, pelo apoio, debates e informações em quanto grupo durante o curso, mas sobre tudo pelos risos e amizade sempre presente.

A tia Ana Lúcia Alves e sua filha FernandaAlves, pela ajuda e incentivo quando mais precisei.

Ao Professor Dr. Edgilson Tavares de Araújo sendo orientador e pelo apoio ao estudo dessa pesquisa, além da compreensão e ajuda pelas muitas dificuldades apresentadas para o desenvolvimento dessa pesquisa.

A Professora Dra. Lys Vinhaes pelo apoio colaboração e orientação e, principalmente, pelo carinho e recebimento na sua residência para a discussão e análise de alguns pontos dessa pesquisa.

A professora Ivana Tavares Muricy, pelo carinho, acolhimento e a oportunidade de acompanhá-la. Por ensinar ao longo do curso técnicas imprescindíveis que pude utilizar na realização desse trabalho.

E, por fim, aos funcionários, diretores, técnicos, alunos e associados da instituição APAE de Muritiba, em especial, Nina, por toda ajuda possível para a realização dessa pesquisa junto a instituição.

*Vivemos esperando  
O dia em que  
Seremos melhores (melhores, melhores!)  
Melhores no amor  
Melhores na dor  
Melhores em tudo*

(Jota Quest)

## RESUMO

A sociedade civil organizada passa por sucessivos processos de mudança ao longo da história, na defesa de direitos e ofertas de serviços sociais. No campo das pessoas com deficiência, as organizações especializadas, principalmente as geridas por familiares guiados pela necessidade de atendimento, voluntarismo e filantropia, possuem peculiaridades na sua gestão e nas suas formas de associativismo e participação. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi analisar os desafios do associativismo na Associação de Pais e Amigos de Excepcionais (APAE de Muritiba-Ba) e como esses incidem nos processos de participação e tomada de decisão, a partir da visão de seus diretores/gestores. Utilizou-se metodologia de caráter qualitativo, por meio da revisão bibliográfica, análise de documentos (Estatuto Social, Atas de reuniões e Relatórios Anuais) e realização de 06 (seis) entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição. O baixo associativismo incide diretamente nos processos de participação se revelando como um desafio enorme para a sua plena efetivação nessa Instituição, impactando diretamente a sua sustentabilidade.

**Palavras-chave: participação; associativismo; sociedade civil; APAE**

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – ESCADA DE PARTICIPAÇÃO CIDADÃ (NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO).....	24
<b>QUADRO 2</b> – GRAU DE PARTICIPAÇÃO DE INDIVÍDUOS E GRUPOS SEGUNDO PATEMAN.....	25
<b>QUADRO 3</b> - CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS DO MOVIMENTO APAEANO E SUAS IMPLICAÇÕES NA PARTICIPAÇÃO.....	33
<b>QUADRO 4</b> - PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	39
<b>QUADRO 5</b> - COMPARAÇÃO E COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA DA APAE DE MURITIBA.....	48

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1. SOCIEDADE CIVIL, ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1. FORMAS ESTRUTURANTES DA SOCIEDADE CIVIL: CONCEITOS E ACEPÇÕES.....	12
1.2. ASSOCIATIVISMO E A PARTICIPAÇÃO COMO CONDIÇÕES ESTRUTURANTES DA SOCIEDADE CIVIL.....	18
1.3 TIPOS E NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO.....	22
<b>2. AS ASSOCIAÇÕES CIVIS E O ASSOCIATIVISMO NA ÁREA DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.....</b>	<b>28</b>
2.1. OS MOVIMENTOS ASSOCIATIVOS E DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA... 28	
2.2. O MOVIMENTO DAS APAES NO BRASIL.....	31
2.3. ESPECIFICIDADES NA PARTICIPAÇÃO E GESTÃO ORGANIZAÇÕES ESPECIALIZADAS.....	35
<b>3. ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO NA APAE DE MURITIBA.....</b>	<b>38</b>
3.1. METODOLOGIA UTILIZADA.....	38
3.2. A APAE DE MURITIBA.....	40
3.3. DESAFIOS PARA O ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO NA APAE DE MURITIBA.....	42
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>56</b>



## INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos os processos que caracterizam as formas de participação social e associativismo têm sofrido transformações a partir do surgimento das novas demandas da sociedade civil e do Estado. Para tanto, a participação social constitui um enorme desafio para a consolidação dos diversos espaços democráticos de interação entre os atores das políticas públicas. Alguns setores da sociedade civil apresentam maior “fragilidade” nos processos participativos para o enfrentamento dos problemas públicos contemporâneos, bem como na interação com o Estado para a formulação e implementação de políticas públicas. As associações civis que atuam no atendimento às pessoas com deficiência têm atuações emblemáticas quanto à participação e ao controle social, dada a peculiaridade nas formas de associativismo, sendo necessária uma análise mais refinada sobre estes fenômenos. Isso pode ser observado nos estudos existentes sobre este campo, bem como na minha vivência junto à Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Muritiba-Ba. Nesse sentido, despertei para necessidade desta pesquisa, que tem como campo de investigação tal associação, que representa uma das mais expressivas entidades de atendimento em nível local e nacional, fazendo parte de um dos maiores movimentos filantrópicos do mundo na área da pessoa com deficiência.

A iniciativa de mobilização dos pais e amigos de pessoas com deficiência surgiu para suprir a necessidade de encontrar meios adequados de buscar um atendimento especializado, formado por um conjunto de profissionais que atendam em especial a esse público (D’ANTINO, 1988). As APAEs surgem para ofertar serviços diversificados nas áreas de saúde, educação, assistência social, cultura, esporte e lazer, trabalho, tais como: escolas especiais, laboratórios, ambulatórios, serviços socioassistenciais, projetos culturais, casas lares, Atendimento Educacional Especializado (AEE), formações, assessoriais, entre outros. No entanto, o modelo associativo formado nas APAEs nos últimos anos, de modo geral, apresenta dificuldades quanto a sua capacidade de mobilização das famílias, amigos e das próprias pessoas com deficiência enquanto atores para a existência e funcionamento da associação civil e do próprio movimento social em torno da defesa de direitos. Não é a toa que o Movimento Apaeano, como costuma ser designado, tem investido esforços quanto a lógica de vir a ser um movimento não apenas para pessoas com deficiência, mas também de pessoas com deficiência, tendo por base a lógica da defesa de direitos humanos. Neste sentido, que tem mobilizado ações de autodefesa e autogestão (*self advocacy*) no âmbito do

movimento, criando inclusive cargos em instâncias deliberativas (diretoria e conselhos) para que sejam assumidos por pessoas com deficiência que façam parte das APAEs.

A APAE surge num movimento pioneiro, no Rio de Janeiro, no dia 11 de dezembro de 1954. A partir disso o movimento expandiu-se, ganhando força em São Paulo e, desde então passou a firmar bases no restante do país. Consequentemente, nasce a Federação Nacional das APAEs (FENAPAEs) para garantir a continuidade da missão da instituição que tem como base original “amparo e proteção”, simbolizada na logomarca deste movimento que é de uma margarida ladeada por duas mãos, dando tais sentidos. Além da FENAPAE, foram criadas 27 Federações Estaduais das APAEs que devem dar apoio as APAES nos municípios. Atualmente, No Brasil, existem mais de duas mil APAEs em todo o território nacional sendo uma por município, atendendo aproximadamente cerca de 280 mil pessoas que têm algum tipo de deficiência intelectual ou múltiplas deficiência segundo registra a FENAPAEs (APAE BRASIL, 2017). É importante ressaltar que todas essas associações civis possuem autonomia administrativa e financeira, respeitando os limites e padrões estabelecidos legalmente pela FENAPAEs. Logo, funcionam como uma espécie de “franquia” na área social.

No Estado da Bahia o movimento é composto pela FENAPAEs-BA e suas 84 APAEs locais. É importante ressaltar que nestes 84 municípios existem diferentes tipos de entidades, com ofertas de distintos serviços, porém, ainda prevalecendo em quase todas as entidades o foco na oferta de escolas especializadas. Há grande variação em estilos de gestão, sustentabilidade, formas de participação e controle social que deve ser criteriosamente observada. Isso inclusive varia de acordo com o porte do município, com as capacidades técnicas, políticas e financeiras. Existem cidades cuja única oferta de serviços existente para a pessoa com deficiência é a da APAE, naquelas em que existem mais ofertas por entidades e serviços públicos estatais.

Dados tais fatos foi escolhido para esse estudo à análise do caso na APAE do Município de Muritiba, localizado no Recôncavo da Bahia. A Instituição foi fundada em 09 de julho de 1991, sendo institucionalizada legalmente em 06 de novembro do mesmo ano, tendo vinte e cinco anos de trabalho filantrópico. O motivo que culminou na abertura da instituição foi o aumento do número de crianças com deficiência na cidade, revelando a necessidade de atender especialmente a esse público. Atualmente, a APAE conta com 74 (setenta e quatro) associados, aproximadamente 45 (quarenta e cinco) usuários que frequentam principalmente a escola especializada, além de oficinas, aulas de capoeira, projetos de música e artes etc.

O interesse pela temática foi motivado pelo meu contato com a APAE de Muritiba durante um trabalho que se realizou num componente curricular obrigatório do Curso de Gestão Pública, na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Foi fundamental para o conhecimento prévio dessa Instituição e o despertar para algumas especificidades organizacionais, sociais, culturais e técnicas. Na época, percebi a diminuição de oferta dos serviços pela APAE de Muritiba, o que provavelmente parecia resultar em um número significativo de pessoas não atendidas pela instituição, além de vários problemas atrelados à gestão da organização. Entre esses problemas destacam-se a redução dos técnicos para suporte aos alunos da escola especializada mantida pela instituição; falta de renovação nos quadros da diretoria; extinção dos serviços de saúde da Organização inclusive o “teste do pezinho”, considerado um exame importante para a prevenção de deficiências. Além destes problemas estruturais e de gestão, percebi sérios entraves quanto aos processos de participação interna dos associados da APAE e, conseqüentemente, como estes resultam diretamente nas tomadas de decisões que influenciam nas ofertas de serviços ao seu público, bem como, nos processos de representação institucional em órgãos de defesa de direitos e controle social.

Nesse contexto, a pergunta norteadora desta pesquisa foi: Quais os desafios para o associativismo e participação social na APAE de Muritiba-Ba, a partir da visão de seus diretores/gestores? O objetivo geral foi analisar os desafios do associativismo na APAE de Muritiba e como esses incidem nos processos de participação e tomada de decisão, a partir da visão de seus diretores/gestores. Os objetivos específicos foram:

- a) identificar os níveis de associativismo e participação dos associados da APAE de Muritiba;
- b) analisar como ocorrem os processos de participação e tomada de decisão na APAE Muritiba e;
- c) analisar como o nível de associativismo influencia os processos de participação social.

Para atingir tais objetivos, optou-se por metodologia de caráter qualitativo, por meio da revisão bibliográfica, análise de documentos (Estatuto Social, Atas de reuniões e Relatórios Anuais) e realização de 06 (seis) entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição, sendo: 03 (três) membros da diretoria, 01 (uma) do Conselho de Administração, 01 (uma) Conselho fiscal e 01 (uma) técnico que atua como gestor. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo feita análise de conteúdo destas.

Além da introdução, o presente trabalho apresentará três capítulos. No Capítulo 1, são discutidos os conceitos de sociedade civil, associativismo e participação. No Capítulo 2, abordam-se os conceitos de associações civis e o associativismo na área da pessoa com deficiência, focando os movimentos associativos e de pessoas com deficiência, em especial o das APAES no Brasil. No Capítulo 3, são apresentados os resultados da pesquisa de campo sobre a APAE de Muritiba, com a caracterização e possíveis desafios para o associativismo e participação. Por fim, as Considerações Finais e Referências utilizadas para a produção desse trabalho.

## **1. SOCIEDADE CIVIL, ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL**

Os conceitos de sociedade civil, associativismo e participação social possuem várias acepções. Estas estão relacionadas a diferentes formas estruturantes, tais como ONG's, associações, sindicatos, representações comunitárias etc. Neste sentido, a sociedade civil, cada vez mais institucionalizada, tem como fator decisivo a participação social nos processos de formulação e implementação de políticas públicas.

Conhecer os padrões e os diversos níveis de participação social das organizações da sociedade civil e sua atuação no controle social das políticas públicas é fundamental para que haja ampliação de uma cultura política democrática que fortaleça os espaços de deliberação coletiva. As relações entre as organizações da sociedade civil locais e instituições participativas consideram o padrão associativo como um dos requisitos necessários à efetivação das novas institucionalidades. Nesse sentido, Horochovski (2003, p. 112), ressalta que “crescem as pressões pela participação da sociedade civil na regulação da vida coletiva”. Considerando a grande institucionalização das organizações da sociedade civil e das instituições democráticas, tais como os conselhos de defesa de direitos, fóruns, redes de políticas públicas torna-se fundamental compreender e distinguir as diferentes acepções sobre os conceitos de sociedade civil, associativismo e participação. Neste capítulo, busco trazer alguns conceitos e elementos que debatam essas temáticas.

### **1.1. FORMAS ESTRUTURANTES DA SOCIEDADE CIVIL: CONCEITOS E ACEPÇÕES**

Pode-se afirmar que “sociedade civil” é um dos conceitos de maior discussão da teoria política clássica, sendo um dos mais atribuídos ao discurso social e político contemporâneo. Mesmo com as mudanças ao longo do tempo o conceito relativiza a mudança de paradigma entre o público e o privado. Verifica-se a diversidade de significados expressando algumas contradições que acarretam várias discussões entre o conceito de sociedade civil e suas formas estruturantes. É possível perceber que tal conceito tem uma longa e difícil missão no campo das ideias políticas, pois seu significado depende das posições teóricas em distintos contextos históricos (GOHN, 2005).

O conceito de sociedade civil ganhou importância quando a sociedade passou a questionar a realidade da política nas ações do governo em todos os setores que permeiam o Estado. Os debates sobre o tema tornaram-se imprescindíveis nos países que tiveram regimes

de ditadura militar. Vários segmentos da sociedade antes oprimidos pelo Estado pensavam formas estratégicas de organizarem-se para valer os seus direitos enquanto cidadãos.

Passado o período ditatorial alguns países da América Latina, firmam-se novas formas de governar seguindo principalmente modelos presidencialistas em democracias representativas, tendo a participação popular para as escolhas dos representantes diretos dos cidadãos para exercerem governos nas várias esferas públicas. Gohn (2005), em sua análise sobre a sociedade civil no Brasil e na América Latina, relata importantes aspectos característicos da atuação da sociedade civil nesses países, relacionado a cada momento da conjuntura política em que esses países atravessavam. Dessa forma a criação de constituintes e leis garantem à sociedade civil participar de temas que até então eram restritos apenas a decisões de governo. Assim novas formas estruturantes da sociedade civil são criadas, garantindo e assegurando a participação por meios considerados democráticos para a efetivação da cidadania.

Para Tonet (1997), os países que viveram fortes imposições, regras e intervenções de Estados autoritários atravessavam um caminho complexo. De um lado encontrava-se o Estado, fechado, inacessível e arbitrário às novas pautas e, de outro, haviam reivindicações de grupos da sociedade civil devido a limitação e ausência de espaços de participação para determinadas questões.

Nos últimos anos o conceito de sociedade civil ressurgiu com outras abordagens, devido às formas estruturantes cada vez mais organizadas, surgindo novos modos de participação e instrumentos que permitem melhor comunicação para atuar em conjunto com o Estado no desenvolvimento de políticas públicas. Tais instrumentos são consolidados na forma de conselhos, plenárias, fóruns, audiências públicas etc. Esses são fruto de lutas de muitos movimentos sociais e ONGs que passam por transformações pós-redemocratização, implicando em caminhos para novas formas estruturantes de organização da sociedade civil. Mesmo com estas diferentes formas estruturantes da sociedade, o termo “sociedade civil” pode ser interpretado, em relação aos cidadãos, atrelado às bases de normas de direito civil, dentro dos moldes da sociedade (GOHN, 2005),

Nenhuma definição de sociedade civil afina-se na sua “neutralidade” em relação às suas formas estruturantes. Dependendo do ponto de vista de suas definições, na atual conjuntura, perpassa por transições e transformações devido ao que se busca para a coletividade e aos distintos grupos que possam representar. Com essa análise pode-se dizer genericamente que a sociedade civil é constituída por uma parte da sociedade que faz

contraponto ao Estado. Para Oliveira e Haddad (2001), a sociedade corresponde à população de cidadãos, e abrange suas variadas formas de organização e expressão de modo privado, porém, com finalidades públicas, geralmente atuando por meio de instituições sem fins lucrativos e com finalidades políticas e sociais, podendo ser legalmente constituídas ou espontâneas e informais. Frente aos vários problemas públicos sociais existentes no Brasil, a sociedade civil passa a ser a fonte legítima de reivindicação de pautas frente ao Estado. Após a redemocratização do país em 1988 e, principalmente, nos anos 1990, surgem novas formas estruturantes da sociedade civil, sendo ampliada e ganhando mais visibilidade. Desta forma, Gohn (2005,2011), enuncia distintas formas estruturantes da sociedade civil que se caracterizam, principalmente, como: movimentos sociais, ONGs e Terceiro Setor. A seguir, faz-se uma breve distinção entre essas.

Os movimentos sociais crescem na conflituosa década de 1960, que foi cenário da ditadura militar. Após a redemocratização do país, em 1988, passam a se ressignificar e, dessa forma, a luta passa a ter novas pautas, novos debates e discussões entre a sociedade civil e governo. Surgem novas formas de organização populares, mais institucionalizadas para atuar na formulação e implementação das políticas sociais e contra resquícios do assistencialismo e patrimonialismo instaurados anteriormente.

Gohn (2011) analisa os movimentos sociais, de acordo com premissas básicas, sendo uma fonte de inovação e uma matriz geradora de saberes. Estes possuem a cada dia modos de estruturação e de complexidade, buscando se reinventar. Deste modo, os movimentos não são,

um processo isolado, mas de caráter político social. Por isso, para analisar esses saberes, deve-se buscar as redes de articulações que os movimentos estabelecem na prática cotidiana e indagar sobre a conjuntura política, econômica e sociocultural do país quando as articulações acontecem. Essas relações são essenciais para compreender os fatores que geram as aprendizagens e os valores da cultura política que vão sendo construídos no processo interativo (GOHN, 2011. p. 333-334).

As redes de articulação dos movimentos sociais constituem-se como fortes ferramentas destes na sociedade contemporânea. Permitem-lhes estabelecer sua ação na prática impactando diretamente em pontos específicos do país como forma de ação organizada, ao passo que todas as articulações acontecem dinamizando a sociedade em uma complexa forma de “teia”.

Diante dessas abordagens, pode-se dizer que as redes sociais e as novas tecnologias têm um papel fundamental para disseminar essas articulações e as formas dos

movimentos, e ainda compreender em um curto espaço de tempo que qualquer cidadão que possua um tipo de mecanismo poderá emitir a sua opinião e juízo de valores de onde estiver, facilitando as formas de conexões. Inquestionavelmente, esses espaços formam variados tipos de aprendizagem impactando sobre os problemas.

A relação entre os movimentos sociais e a democracia participativa emerge como uma nova articulação entre o Estado e a sociedade no sentido de participação igualitária e a divisão de responsabilidades, em partes que se institucionalizam esferas públicas com o efetivo poder de decisão. Para Avritzer, (1996 apud Horochovski, 2003, p.1013)“no Brasil, as organizações e movimentos sociais são os responsáveis principais por este processo, mormente nas bases da sociedade”. Há visível correlação entre democratização e fortalecimento da sociedade civil e da esfera pública, traduzida na consolidação de uma extensa rede de organizações ligadas a movimentos.

A forma estruturante ONG surge como forma institucionalizada dos movimentos sociais, com forte influência de agências internacionais e se constitui como categoria analítica proposta pela ONU (Organização das Nações Unidas). As ONGs passaram a se especializar cada vez mais e algumas a atuar em redes locais, regionais, nacional ou transnacional. Quando há a decorrência de temática elas se entrecruzam, sempre em busca de novas informações ou experiências que possam contribuir efetivamente para a melhoria e ampliação de serviços. Assim,

a intervenção direta confere às ONGs um novo protagonismo: a) trata-se de exercer um papel ativo, que tem como perspectiva produzir conhecimentos e democratizar informações; b) as ONGs se especializam em temas e assuntos tais como: atuação com mulheres sobre problemas de saúde, crianças adolescentes (principalmente depois do ECA); políticas públicas (saneamento, problemas urbanos, e especificidades no seu interior como o orçamento público), formação sindical, produção alternativa no campo etc.) (GONH, 2005 p 89-90).

Devido a tais definições, as ONGs têm como principal características ações voltadas a conquistas de políticas públicas, marcadas por pressões políticas dos movimentos sociais e pela atuação a favor dos excluídos e das condições básicas de cidadania.

Nos anos 1990, a discussão principal sobre os questionamentos quanto à missão e objetivos das ONGS, e as finalidades que resultaram seu surgimento, acaba fragmentando-se. Isso deve-se as várias transformações como, em alguns casos, relacionados a autonomia e desvinculada dos movimentos sociais, se autodeterminando como parte integrante do novo setor da sociedade civil. Algumas ONGs entram em crise política e de identidade. A



fragmentação e enfraquecimento das ONGs, não foram dados em vias de especialização ou a forma de constituir as redes, mas, pelos tipos de compromissos direcionados, preocupando-se apenas com a sua “aparência” mantenedora deixando os verdadeiros propósitos de lado em relação às demandas (ARAÚJO, 2006; GOHN, 2005).

Dessa forma pode-se afirmar que, dentre os fatores que contribuíram para o enfraquecimento político das ONGs cidadãs está o crescimento e o fortalecimento do pólo associativo do chamado “terceiro setor”, segundo GONH (2005, p 90;91), passa a ser “pouco ou nada politizado, com compromissos genéricos sobre o combate a exclusão social, com o discurso diluidor dos conflitos sócias, preocupando apenas com inclusão social ao status quo vigente”. Os tipos de ONGs identificado por Gohn que atuam no Brasil são: as caritativas, as desenvolvimentistas as ambientalistas e as cidadãs. A autora destaca que essas ONGs não visam a atuação da militância e politização da sociedade civil, como os movimentos sociais. Dessa forma, apenas uma parte das ONGs cidadãs evocam o mundo da política e da participação, tendo um papel de luta e defesa de direitos, ao contrário daquelas que exercem papéis mais assistencialistas. (GOHN, 1997).

Chama-se a atenção para as ONGs cidadãs que, conforme a autora, nascem e se desenvolvem no campo das associações e dos movimentos sociais que lutavam contra a ditadura e pela democratização, características marcante no Brasil e em outros países da América Latina. São voltadas para a reivindicação pautas dos direitos sociais e da cidadania, atuando principalmente em espaços urbanos, construindo redes de solidariedade, articulando ou participando de programas e serviços sociais e emergenciais junto as minorias discriminadas. Nessas ONGs, destacam-se os canais de comunicação e a forma de reivindicação e formação de agendas depolíticas públicas, fornecendo subsídios para sua elaboração, atuando como fiscalizadoras, fazendo denúncias quando ocorre violação de direitos.

Não se podem tratar sobre as ONGs sem uma tentativa de definir o chamado “terceiro setor”, o qual se propõe engloba-las, dando um perfil mais profissionalizado a essas, atuando mais na oferta de serviços que na defesa de direitos. Pode-se perceber em alguns pontos que trata de um setor por vezes contraditório na visão de vários autores,

Nos anos 90, no contexto da redemocratização e da Reforma do Estado surge essa nova nomenclatura (terceiro setor) para englobar as formas estruturantes da sociedade civil no Brasil. Assim, como em boa parte dos países da América Latina e do mundo, houve um grande crescimento deste setor. Desse modo, o primeiro setor representa o Estado na sua

destinação de recursos públicos correspondendo a suas ações. O segundo setor representa o capital privado (mercado), sendo seus ganhos revertidos para benefícios próprios. O terceiro setor representa uma esfera de atuação pública não estatal, sem fins lucrativos, com a visão de voluntariado voltado para o sentido do bem comum. Esse é composto por diferentes formas associativas, tais como as organizações não governamentais (ONG's), fundações, institutos empresariais, entidades assistenciais e filantrópicas, associações comunitárias e diversas instituições sem fins lucrativos (ARAÚJO, 2006).

Dado a sua diversidade, existem muitas críticas quanto a verdadeira finalidade do terceiro setor que é permeada por um campo de “incertezas”. Para Oliveira e Haddad (2001, p. 63) essas se dão,

justamente pela dificuldade de determinar um recorte adequado que o uso popular do termo terceiro setor. Outra vez confundindo tudo que seja sem fins lucrativos, encontra a resistência de especialistas. O novo conceito substituiria o clássico binômio Estado/sociedade civil, por um tripé: Estado/mercado/sociedade civil. Esta última, agora, entendida como uma terceira esfera, numa interseção entre o espaço público e o privado, reunindo virtudes de ambos para a promoção do bem comum.

Existem diversas tentativas para definir o sentido do chamado terceiro setor, motivo de intenso debate e discussões na sociedade contemporânea, representando periódicas transformações dos grupos sociais. Mas, não há um conceito próprio e único que caracterize esse setor. Para Salomon (1998) o terceiro setor é como uma grande conexão de organizações de caráter privado, autônomas, sem fins lucrativos, voltadas para os propósitos públicos. Dessa forma o autor relata que essa expansão e conexão representam uma revolução associativa global e as diversas formações de grupos da sociedade civil que inseridos no terceiro setor, podem alterar a relação entre Estado e cidadãos. Gohn (1997) defende a ideia que o surgimento do terceiro setor se deve ao surgimento das ONGs, atreladas a capacidade de “solucionarem” problemas públicos com certa autonomia administrativa e financeira do Estado, além de criar empregos informais etc. A autora ainda afirma que “o cenário dos anos 90 com o surgimento de entidades autodeterminadas como o terceiro setor (mais articuladas à empresas e fundações), ao lado de ONGS cidadãs, militantes propriamente ditas, com perfil ideológico e projetos políticos definido” (GOHN, 2005, p.89).

O terceiro setor para Fernandes (apud Araújo, 2006, p. 40), representa “*um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos*”. Seguindo essas definições, o terceiro setor parece não ter uma definição clara, valendo-se de várias interpretações quanto às organizações que as compõem. A maioria dos

autores distingue o que o define é o caráter formal dessas organizações, bem como pelo perfil de profissionalização destas.

Assim, surgem cada vez mais novas nomenclaturas, siglas e denominações diferentes que caracterizam o chamado terceiro setor. Neste sentido, Araújo (2006) afirma que,

pode-se arriscar responder, então, que o conceito de terceiro setor antes confunde que esclarece, por enunciar mais uma categoria ontologicamente contestável na realidade, representando um construto de ideias, mesclado por diferentes protagonistas e com interesses diversos. ARAÚJO (2006, p. 42).

As formas estruturantes da sociedade civil que compõem o terceiro setor, seus conceitos e acepções, variam do protagonismo dessas formas, ligado aos mais variados interesses da organização da sociedade civil, para ter uma definição clara sobre este setor. Desta forma cabe destacar quem são os atores considerados como seus principais protagonistas para chegar a tal finalidade dessa atual conjuntura. São os movimentos sociais, as ONGS, as comissões, grupos e entidades de direitos humanos e de defesa dos excluídos, de gênero, religião, raça, portadores de deficiência, meio ambiente, associações cooperativas, redes de economia popular solidária, algumas empresas, fundações e etc.

Enfim, é importante dizer que, nessa universalidade associativa das formas estruturantes da sociedade civil, sempre novos atores entraram em cena a medida que a sociedade passa por novas transformações em busca de direitos pela coletividade para compor cada vez mais o chamado “terceiro setor”.

## 1.2. ASSOCIATIVISMO E A PARTICIPAÇÃO COMO CONDIÇÕES ESTRUTURANTES DA SOCIEDADE CIVIL

O associativismo civil se destacou em especial a partir da participação da sociedade civil e da expansão dos movimentos sociais que permearam a década de 1980. Formaram-se algumas áreas específicas de atuação da sociedade civil, gerando um campo mais amplo do sentimento de luta por direitos de cidadania. Avritzer (2006) faz uma comparação sobre os primeiros meios de organização associativa que surgiram em grandes cidades brasileiras e afirma que, antes da década de 1980, o Brasil era considerado um país com pouquíssimas formas associativas devido às formas de organização da sociabilidade

política e aos resquícios de um processo de colonização que implicou em um surgimento de um poder público fraco e uma esfera privada pouco combativa.

A partir de novas práticas associativas no Brasil no início da década de 1980, configuram-se novos sentidos de mobilização dos movimentos sociais. Destacam-se em especial algumas regiões do país que decretam a sociedade civil um crescimento das lutas pelos seus direitos e cidadania. Para Avritzer (2006,p.5), “o panorama associativo muda em grandes cidades brasileiras no início do processo brasileiro de democratização”. Destaca ainda três tipos de associações importantes que surgiram no processo de democratização do país: (1) associações religiosas que expressam uma mudança na forma de atuação da igreja católica no Brasil, principalmente, em cidades como São Paulo e Recife; (2) associações de classe média que, a partir do começo dos anos 90, ficaram conhecidas como ONGS. Estas criadas fundamentalmente de uma reestruturação da ação da esquerda brasileira durante o processo de democratização, concentrando-se em áreas específicas quanto ao seu modo de atuação; (3) associações populares concentradas em áreas como o associativismo comunitário e o associativismo ligado a temas específicos, tais como saúde e habitação. Segundo o autor esses foram os principais componentes para impulsionar o novo associativismo no Brasil.

As práticas dos movimentos sociais passaram a ficar mais sólidas e cresceram rapidamente no país para reivindicar as pautas em questão ao governo vigente. Percebe-se que tal expansão se deve à nova ordem associativa, propiciando uma complexa gama de associações com objetivos, finalidades, e recursos com perspectivas muito heterogênea. Lüchmann (2013) ver essa heterogeneidade associativa e seus variados propósitos nesse campo, provocado quando se generalizam os embates democráticos das associações, que deixam muitas vezes a desejar quando estão em pauta suas necessidades específicas. No interior desse fenômeno complexo e plural, há muitos efeitos democráticos contraditórios. A autora reconhece de fato que algumas associações trazem sentimentos adversos para a democracia, citando grupos racistas de ódio e as associações “de fachada”, e outras que fazem prevalecer o interesse privado em detrimento do público e não do bem comum. Dessa forma,

o associativismo é central, na medida em que se constitui como fenômeno que desloca as atribuições dos problemas e condições do plano pessoal para o plano sistêmico, requisito central para o desencadeamento de um movimento social. Assim, em associação, as pessoas desenvolvem sentidos, percepções da vida social que transcendem a dimensão de base individual e pessoal (LÜCHMANN, 2013, p.5).

Mas, diante de tais perspectivas, o que de fato vem a ser o associativismo e como caracterizá-lo? Em uma análise geral o estudo do associativismo está intimamente ligado à participação. Considerando-se a sua complexidade, exploração do seu conteúdo e seu significado, cabem diferentes conceitos e definições. As práticas associativas tornaram-se fundamentais para a garantia da participação e controle social no atual contexto.

A expressão associativismo pode ser pensada por um lado como ações sociais da criação e gestão das associações, instituições dotadas de autonomia e de órgãos de gestão ligado às participações de forma democrática tais como assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal etc. Por outro lado, as associações são estabelecidas por processos voluntários, de livre associação e vontade das pessoas (os sócios) para promover ações com finalidades comuns. Ao fazer uma análise mais refinada sobre os movimentos e organizações sociais populares, Gohn (2005) intitula de “novo associativismo”, caracterizado a partir da década de 1990 até os dias atuais um movimento evolutivo se comparado às décadas de 1970 e 1980. A autora revela que, neste novo contexto de processos de transformações, as organizações e movimentos sociais perderam seu poder de mobilização e seu caráter político como uma atribuição própria e característica marcante do associativismo. Isso se dá principalmente devido a estas organizações da sociedade civil colocarem como prioridades as ofertas de serviços em detrimento das questões de mobilização, devido a diferentes motivos, inclusive questões de sustentabilidade organizacional. As ONG’s perderam a sua capacidade ativa de mobilização social, passando por processos de crise institucional quanto aos seus papéis e missões. Gohn (2005) ainda faz uma comparação em suas abordagens e relata a principal diferença entre o chamado “novo associativismo”, que ressurgiu na década de 1990 e perdura até os dias atuais, com o que alguns autores denominam em suas análises como “novos movimentos sociais”<sup>1</sup>.

Devido às transições pela democratização surgem novas práticas associativas redefinindo a forma de fazer política, resultando em um aumento crescente de associações civis e da sua forma de intermediar a relação com o Estado. Segundo Avritzer (2007, p. 443),

essa presença foi acentuada nos últimos governos, que legalizaram diversas formas de inserção de associações da sociedade civil nas políticas públicas. Essas

---

<sup>1</sup>Com os novos movimentos sociais surgidos na década de 1970, os processos de associativismo ganharam características e formas políticas diferentes da década anterior. Este processo de associação civil assumiu com maior intensidade, a partir dos anos 1980, uma postura mais efetiva por valores como cidadania e democracia (SANTOS *apud* GOHN 2004). Alguns autores ainda deram a nomenclatura de novos movimentos sociais urbanos.

instituições foram analisadas, até esse momento, sob a ótica do aumento da participação. De fato, existem mais conselhos no Brasil do que vereadores e, em alguns casos, como o do orçamento participativo, a participação em alguns anos alcançou a marca de quase 180 mil pessoas. No entanto, à medida que o envolvimento da sociedade civil nas políticas sociais aumentou, um problema tornou-se inescapável: o surgimento de novas formas de representação ligadas a ela.

Devido à Constituição de 1988, as novas práticas associativas foram cada vez mais se expandindo, assegurando a participação direta pelos seus cidadãos ou pelos seus representantes, denominada chamada democracia representativa. Por meio do processo eleitoral essa representação direta cresceu no país, havendo maior interação entre o Estado e sociedade por meio da participação social na gestão das políticas públicas. Tais representações das organizações da sociedade civil buscam o acompanhamento direto das agendas de políticas públicas, bem como o controle social na implementação destas. A participação abre margem para que não apenas os governos elaborem e implementem políticas públicas, mas que a própria sociedade seja um importante ator nesse processo.

De uma forma significativa, as instituições participativas que surgiram no Brasil, tais como os fóruns, conselhos gestores, conferências, entre outros, justificam um crescente aumento da representação (GURZA, LAVALLE, HOUTZARGER, CASTELLO, 2006, *apud* AVRITZER, 2007). Alguns atores da sociedade civil são eleitos com o intuito de exercerem o papel de representantes de determinadas causas que defendem, tais como criança e adolescente, pessoas com deficiência, idosos, meio ambiente etc. Dessa forma, Lüchmann (2013, p.1) ressalta a necessidade de pensar processos avaliativos dos resultados das práticas associativas de modo que dialoguem “*com perspectivas analíticas que apontam múltiplas relações entre o associativismo e a democracia, relações que são, em boa medida, vistas como constitutivas de processos de fortalecimento mútuo e interdependente*”.

Na visão de Gonh (2011), os conselhos gestores de políticas públicas configuram um grande avanço no primeiro momento devido às novidades no campo da política, destacando peculiaridades dos conselhos predominantes até 1988, que atuaram de modo tanto deliberativo, representado pelos agentes de forma direta nas tomadas de decisões, como o consultivo por via apenas de acompanhamento e consulta, sem opinar ou participar nas decisões finais. Destacam-se também nesse momento os conselhos comunitários, populares ou fóruns civis não-governamentais, devido à exclusividade de representação direta por parte da sociedade civil, visando o poder de força, mobilização e pressão junto aos órgãos públicos em detrimento de suas ações governamentais. Diante dessa análise a autora diz que

Inicialmente, os conselhos foram aclamados como novos instrumentos de expressão, representação e participação porque em tese eles são dotados de potencial de transformação política. Se efetivamente representativos, avaliava-se que eles poderiam imprimir um novo formato às políticas sociais, pois se relacionam ao processo de formação das políticas e de tomada de decisões. Com os conselhos, gerou-se uma nova institucionalidade pública, pois eles criaram uma nova esfera social pública ou pública não estatal. Trata-se de um novo padrão de relações entre Estado e sociedade, viabilizando a participação de segmentos sociais na formulação de políticas sociais, e possibilitando à população o acesso aos espaços em que se tomam as decisões políticas, tendo a possibilidade de exercer controle social sobre o Estado. (GOHN, 2011 p, 231).

Associativismo civil, participação e autonomia, segundo Luchmann e Cayres (2010), estão intimamente relacionados ao país no processo de aprofundamento e consolidação da democracia. Isso implica em dizer que os movimentos sociais, ONGs e demais as organizações da sociedade civil foram e são significativas nas lutas pela implementação e institucionalização destes espaços democráticos.

Luchmann (2003, p. 167) analisa a democracia participativa com elementos cruciais redesenhando as relações sociedade e Estado com uma postura teórica baseado, no tripé de sustentação da democracia deliberativa: *“Vontade política/tradição e associativa, esfera pública e desenho institucional”*.

A partir dos anos 2000, implementam-se novas formas de participação devido as inovações das formas de instrumentos de democracia representativa e ainda como uma forma de inserir o cidadão nas práticas governamentais, além de fiscalizar e exercer um certo controle. Exemplos disso são as novas relações estabelecidas entre cidadão e o governo por meio das consultas diretas e indiretas, votações e manifestações *online*, entre outras. Essas permitem a pressão para um governo cada vez mais transparente em suas ações através desses mecanismos.

É nítido o aumento da participação online que ora mais parece substituir o ativismo pessoal, a dedicação de tempo presencial para determinadas lutas. Há muito ainda que compreender sobre estes instrumentos, novas relações e interações. Este novo associativismo contemporâneo abre possibilidades de participações em massa, mas pode ser questionado em termos de efetividade política e de modelos decisórios (SILVEIRA, ARAÚJO, 2014).

As novas experiências participativas e associativas revelam inovações no quadro da organização política do país e apontam novas possibilidades e também uma série de dificuldades nos processos democráticos. Luchmann (2003, p.168) chama a atenção para que *“o elemento central é a idéia de que a participação de atores e/ou setores da sociedade civil*

*não garante, por si própria, a reversão de uma lógica de poder em direção ao aprofundamento da democracia”.*

Agestão participativa os processos de transformações políticas e sociais, baseadas na descentralização das ações governamentais e a expansão do processo decisório, e política do associativismo parecem não se enquadrar apenas nas formas de associação baseadas no clientelismo, no assistencialismo e na instrumentação da participação. Incorpora-se uma dimensão política associativa, que reivindica os direitos e luta pela autonomia organizacional dos movimentos em relação ao Estado.

### 1.3 TIPOS E NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO

A participação avançou de forma significativa nos diversos setores que compõem o Brasil. Porém, alguns segmentos ainda têm se sentido excluído das políticas públicas nas diversas esferas do governo.

De um modo geral, segundo Bordenave, (1994, p.22) *“participar significa tomar parte ou ter parte em algo, ou ainda fazer parte de algo”*. Para GurzaeIsunza (2011 apud Swako 2012, p.14) *“participar” significa, uma estreita conexão com a Teologia da Libertação, apostar na agência [na capacidade] das camadas populares[...], tornar o povo ator da sua própria história*”. Assim, essas concepções nos remetem a pensar na participação como um complexo pertencimento das partes, como uma forma de livre atuação destas camadas populares nas diversas esferas de atuação em espaços públicos, bem como o acompanhamento das pautas governamentais em curso. Evidentemente, os meios de participação configuram-se em desenhos baseados em formas de como estabelecem os meios e conexões de atuação dos agentes nos espaços públicos. Formam-se, assim, arenas de debates e conflitos sobre tomadas de decisões, exercendo o controle social por meio desses espaços para a promoção, organização e atuação da participação social.

Bordenave (1994, p.22) afirma que *“a participação popular e a descentralização das decisões mostram-se como caminhos mais adequados para enfrentar os problemas graves e complexos dos países em desenvolvimento”*.

As concepções sobre participação não são “estáticas”, pois variam historicamente e socialmente. Cabe salientar, contudo, que a participação não é algo recente e passa por transformações que transitam no tempo e por readaptações a partir do surgimento de novos instrumentos para configurar as formas de atuação da sociedade. A criação de instituições



participativas para o fortalecimento da democracia possibilitou cada vez mais as formas de representar e ser representado, nos espaços públicos ou nas instâncias de governo, tornando o tema significativo, sendo uma construção ainda mais desafiadora dos processos decisórios e de gestão do Estado.

Na visão de Arnstein (2002 [1969]), a participação pode ser fortemente ligada ao poder, desde que distribuído de forma que os excluídos possam fazer parte dos processos e assim projetar as suas ações para o bem-estar social. Deste modo, para que se efetivem todos os envolvidos no processo devem ter oportunidade de expressar suas visões bem como suas necessidades e aspirações em busca do bem comum. Esta autora distingue oito degraus da participação do indivíduo nos processos de decisão em três níveis, vistos como a “escada de participação cidadã”. Em seus estudos evidencia-se o envolvimento do cidadão partindo de uma análise do degrau mais fraco para o mais forte, ou seja, aquele em que o envolvimento dos indivíduos não implica necessariamente nas decisões finais para tomada de decisão até o grau de nível mais elevado para o controle total do cidadão, conforme mostra o quadro a seguir:

**QUADRO: 1 – Escada de Participação Cidadã (Níveis de participação)**

8	Controle cidadão	Níveis de poder cidadão
7	Delegação de poder	
6	Parceria	
5	Pacificação	Níveis de concessão mínima de poder
4	Consulta	
3	Informação	
2	Terapia	Não participação
1	Manipulação	

Fonte: Arnstein (2002,[1969]).

Os níveis de participação descrito pela autora, parte de uma escada da “não participação” até os níveis de “poder cidadão”, devido ao grau de envolvimento dos indivíduos nos processos. Assim, nos degraus 1 e 2, manipulação e terapia são entendidos como “*não participação*”, mostrando que nesses pontos não há a participação, mas revela que os indivíduos sofre influencia dos tomadores de decisão, dessa forma ditando e autorizando as decisões já estabelecidas sem opinar nas articulações dos processos. A autora ainda descreve esses degraus como formas de “educar” ou “curar” os participantes.

Nos degraus 3, 4 e 5 há uma relação mínima de poder através da informação, consulta e pacificação. Nesse nível “*concessão mínima de poder*”, os participantes do

processo podem articular minimamente as suas opiniões à cerca de determinados assuntos em pauta, mas ainda sim, não é garantido, em que pese a sua participação, na influência ou não nas decisões finais do processo. Nos últimos degraus 6, 7 e 8, é que a autora constata efetiva participação, passando a ter decisões e articulando formas de negociação, influenciando diretamente as decisões finais, constando como “poder cidadão”.

Na mesma linha de pensamento de Arstein (2002, [1969]), Pateman (1992 *apud* GONH, 2011, p.22) analisa a participação a partir do grau de envolvimento do indivíduo, por meio de experiências em casos concretos em três níveis distintos, vejamos:

**QUADRO 2 – Grau de participação de indivíduos e grupos segundo Pateman**

<b>Tipos de participação</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
Pseudoparticipação	Quando há somente consulta a um assunto por parte das autoridades.	Pessoas que são chamadas a participar dos processos apenas para legitimar o que lhes foram propostos pelos arquitetos; técnicas que já foram usadas para persuadir empregados a aceitar decisões que já foram tomadas.
Participação parcial	Muitos tomam parte do processo, mas só um decide de fato.	As pessoas são convidadas a participar, mas no final do processo quem influencia na decisão final após as discussões é a autoridade, (arquitetos).
Participação total	Situação em que cada grupo de indivíduos tem igual influência.	Todos participam e todos decidem em um único acordo sobre os processos para o bem da coletividade.

Fonte: A partir da análise Parteman (1992 *apud* GONH 2011 p.22).

Pode-se identificar nitidamente, no primeiro momento (*pseudoparticipação*), que as autoridades decidem ou não o que fazer, sem uma consulta participativa de todos. No segundo momento (*participação parcial*), percebe-se uma participação física que não influencia a decisão final tomada, prevalecendo decisões dos detentores de poder frente à opinião de todos que estiveram presente. No terceiro nível (*participação total*), evidencia-se a participação de todos nos processos decisórios, de acordo com a satisfação em comum, sentindo-se parte efetiva.

Arstein (2002 [1969]) e Pateman (1992 *apud* GONH, 2011), ressaltam as divisões básicas entre esses níveis. De uma forma implícita, cada grupo na verdade tem seu ponto de

vista diferente para a configuração da participação. Considerando o grau de envolvimento dos indivíduos nos processos participativos, os autores reconhecem desde a não participação dos agentes até a forma plena de participação. Na verdade, nenhum nível de participação constitui blocos homogêneos. Existem visões diferentes, interesses encobertos, que formam embates ou formas de competições criando divisões em subgrupos. Assim, essas análises contrapõem os cidadãos “sem nada” com os “poderosos” para ressaltar as divisões básicas entre elas. A justificativa para utilizar tais abstrações simplistas consiste em que, na maioria dos casos, os “sem-nada” realmente percebem os “poderosos” como sendo um "sistema" monolítico e os grupos poderosos realmente tendem a ver os “sem-nada” como uma massa "daquelas pessoas", com pouca compreensão das diferenças de classe e casta existentes entre elas (ARNSTEIN, 2002 [1969]) Deve ser ressaltado que as tipologias não inclui uma análise dos principais obstáculos para se alcançar níveis genuínos de participação.

Segundo a análise de Toth (2012), embora existam várias possibilidades de configurar a participação, raramente a mesma se estabelece no seu pleno potencial. Nessa visão entende-se que pelo menos quatro fatores se opõem aos processos nos espaços públicos, principalmente nas questões sociais, políticas e ambientais. Primeiro, a desigualdade de poder entre os participantes na qual dificilmente há um pleno equilíbrio, implicando em que algumas decisões sejam mais favoráveis e pesem mais nas decisões finais que em outras. Segundo, a limitação na expressão de suas demandas, ou seja, a exposição do ponto de vista dos problemas acerca da realidade na qual esses sujeitos estão inseridos. Terceiro, a desmotivação para atuação nos processos participativos. Por fim, a limitação dos espaços tradicionais de participação. Para a autora citada, (p. 14),

A participação social é entendida aqui como processo resultante do engajamento de indivíduos e organizações em ações coletivas e em espaços públicos socioambientais com intuito de intervir em ações desenhadas para alcançar maior equilíbrio entre as dimensões social, econômica e ambiental da vida humana. A participação social é considerada um direito social, elemento indissociável da democracia, que se manifesta e se exerce a partir de espaços e meios de expressão política. Apesar de ser um direito, a participação é resultado da motivação pessoal e dependem de fatores educacionais, culturais e individuais de acordo com o contexto cultural, político e econômico.

É de fundamental importância levar em consideração, para a efetividade participativa as questões motivacionais, culturais educacionais além do próprio interesse individual sobre o tema em discussão (TOTH, 2012). Por isso, é importante ressaltar que a participação não deve ser observada apenas pela ótica da legitimação governamental, mas

também como espaço de emancipação dos indivíduos. Muitas vezes pode-se perceber facilmente que os indivíduos tentam participar de alguma forma, mas essa ação participativa não se concretiza de forma efetiva, porque simplesmente são impedidos. Uma das maiores dificuldades são as discussões que abordam uma linguagem mais técnica em que parte dos envolvidos não detém esse conhecimento, monopolizando as decisões por parte de poucos. Partindo dessa análise,

os processos participativos são quase sempre longos e vivem ameaçados pela inconstância e pela irregularidade. Para ser constante e regular, a participação precisa de treino, educação política, consciência cívica. Decisões tomadas em momentos de refluxo da participação, por exemplo, ou em fóruns esvaziados e pouco representativos deixam de refletir a opinião da maioria (NOGUEIRA, 2011 *apud* MARTINS, ALVES, 2013. p.35).

Cabe ainda ressaltar que na atualidade não se pensa mais na participação como sendo o antagonico da representação ou como um meio excepcional da pressão populares, como um procedimento de práticas sociais democráticas, comprometidas para superar os desafios da burocracia pública e em obter soluções positivas para os diferentes problemas comunitários (NOGUEIRA, 2011).

Marca-se assim, uma nova cultura democrática “participacionista”, que ganha consciência e importância na sociedade brasileira. Diante de tantas abordagens e diferentes metodologias para classificar os tipos e níveis de participação social, os autores analisados apresentam algo em comum: sempre visam à importância da inclusão da sociedade nos processos de construção das políticas públicas.

## **2 AS ASSOCIAÇÕES CIVIS E O ASSOCIATIVISMO NA ÁREA DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA**

Visto no capítulo anterior as formas estruturantes da sociedade civil, o associativismo e a participação, aqui enfatiza-se um breve resgate histórico das associações civis e o associativismo na área da pessoa com deficiência, especificamente no que trata o movimento associativo das APAEs, campo desse estudo. Busca-se, assim, compreender como os sujeitos que se associam a tais organizações estabelecem suas relações civis, éticas e emocionais em busca de melhorias para as pessoas com deficiência.

É importante destacar que se tratam de associações civis com um público específico de associados, formados por "pais e amigos" de pessoas com deficiência. Além destes, envolvem as próprias pessoas com deficiência e técnicos em torno da oferta de serviços e garantia de direitos. Compreender como se dão historicamente as relações entre esses diferentes atores nas APAEs é fundamental para compreender o padrão associativo e de participação que existe nestas instituições.

Como já enfatizado, as APAEs enquanto entidades filantrópicas compõem um dos maiores movimentos nacionais e internacionais no campo da pessoa com deficiência tendo grande força política de representação da sociedade civil. Todavia, tal força varia no nível local, uma vez que cada APAE, em cada município, mesmo sendo guiada e orientada por um órgão federativo nacional (Federação Nacional das APAEs), possui autonomia administrativa e financeira.

### **2.1. OS MOVIMENTOS ASSOCIATIVOS DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

Conforme já ressaltado, os movimentos associativos no Brasil são marcados por constantes lutas de grupos que compõem a sociedade civil. A formação de grupos organizados em diferentes áreas se estruturou e cresceu agregando cada vez mais pessoas na mesma busca de soluções para determinados problemas públicos, principalmente, aqueles em que o Estado se distanciava, omitia ou mesmo negligenciava. Essa parece ter sido a lógica de criação de muitos movimentos na área da pessoa com deficiência.

Historicamente, as pessoas com deficiência foram de alguma forma "excluídas" da sociedade e pouco priorizadas pelo Estado no que diz respeito à promoção de políticas sociais que atendessem minimamente às suas demandas. A partir disso, surgem os primeiros

grupos de famílias e amigos para que as pessoas com deficiência não ficassem de lado “esquecidos” pela sociedade, mas, sim integradas a ela. Assim, inicialmente, tais movimentos buscam criar atendimentos voltados para a saúde e educação destas pessoas.

Este movimento voluntário expressou, e ainda expressa, o compromisso de uma restrita parcela da sociedade civil, em direção à amenização desta questão, via enfrentamento, ainda que a maneira de enfrentar esta questão seja, prioritariamente, a criação de serviços segregados de “atendimento educacional” (D’ANTINO, 1988 p.37).

As primeiras organizações especializadas que surgiram nessa década são: a Associação de Assistência à Criança Defeituosa (AACD) em São Paulo – SP, em 1950; a Sociedade Pestalozzi de São Paulo, em 1952; e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), no Rio de Janeiro – RJ, em 1954 (ARAÚJO, 2006). Cabe destacar que essas organizações nascem num contexto de populismo, paternalismo e assistencialismo, no qual havia uma “partilha” de responsabilidades com o Estado por meio da filantropia (MESTRINER apud ARAÚJO, 2006).

A partir de então foram se firmando diferentes mobilizações em várias cidades, agregando pais, amigos e profissionais de diversas áreas, sensibilizados para criar atendimentos para a pessoa com deficiência. Vários serviços passam a ser criados e o movimento vai se expandindo, nas áreas de educação, saúde e assistência social em redes associativas visando à promoção de defesa de direitos das pessoas com deficiência.

Essas associações voltadas às pessoas com deficiência possuem uma forma “autônoma” nas suas ações ao Estado, sociedade e empresas. Essa “autonomia” mantém ligações de dependência econômica com o Estado e sociedade civil. O Estado, por meio do repasse de verbas, e sociedade civil através das chamadas “verbas caridosas” de sócios beneméritos, campanhas de empresas privadas etc.

As associações de pais e amigos de pessoas com deficiência também trazem o discurso atrelado à concepção de indivíduo com deficiência numa lente de proteção restrita. D’Antino (1988, p. 55) afirma que essa visão é “forma dissimulada como aquele que depende do amor e da caridade para existir”. Isso pode comprometer o desenvolvimento desses cidadãos, visto os valores caritativos e falta de reconhecimento das potencialidades e reais necessidades das pessoas com deficiência.

Essas organizações têm uma característica marcante que é presença voluntária de pais e amigos, que atuam em órgãos deliberativos (diretorias e conselhos), nos serviços

administrativos ajudando na manutenção da instituição e ao mesmo tempo podem se comportar como “clientes” da organização.

No discurso tradicional, as organizações especializadas foram criadas para substituir o Estado “com o propósito de proteger as pessoas com deficiência de uma sociedade considerada nociva e, por outro lado, entender o desejo da sociedade de se ver livre do incômodo convívio com a deficiência” (BATISTA, 2003.p.58). Deste modo, por mais valioso que seja o seu propósito de existência, também podem gerar processos de exclusão das pessoas com deficiência, como uma forma de isolamento e segregação sob um discurso da “proteção”. Assim, “os termos ‘associação’ e ‘sociedade civil’ evocam até hoje uma ideia de altruísmo e boa vontade, além da própria questão da deficiência que, no senso comum, estimula sentimentos de comiseração e práticas protecionistas. Muitas dessas organizações estão apartadas da lógica das políticas públicas e tem perfis assistencialistas e protecionistas, que se refletem nos “modelos de atendimento às pessoas com deficiência (a adaptação e a normalização)” (BATISTA, 2003. p.58-59). O protecionismo é uma das características marcantes nos movimentos de pais e amigos de pessoas com deficiência, tendo em vista que esses se estruturam a partir de instituições legalmente constituídas, criadas por pessoas que buscavam um atendimento diferenciado para seus familiares com deficiência, buscando distingui-los por tipos de deficiência e incapacidade. A lógica do sentimento ao próximo e do provimento da ajuda dão o tom caritativo, fazendo com que a benemerência e a filantropia se efetivem nas ações que fundamentam a existência institucional (D’ANTINO, 1998). A ideia de adaptação e normalização diz respeito lógico inicial não de incluir pessoas diferentes na sociedade, mas em adaptar suas vidas para esta, bem como buscar certa semelhança dos diferentes para os padrões de normalidade socialmente impostos. Logo, o “poder” e a “filantropia” são os pilares de sustentação nesses movimentos, que dão a “manutenção do status quo institucional”, criando relações de dependência entre “indivíduo-instituição” e “instituição-indivíduo” (D’ANTINO, 1988, p.46).

Ainda pode-se afirmar que essas formas organizacionais têm semelhança muito próxima ao grupo familiar. Essa personalidade pode ser, em parte, ligado aos pais que sempre tiveram a família como a base estruturante hierárquica, replicando a lógica da família como primeiro grupo constituído enquanto organização/instituição. Sendo basicamente uma família, as instituições que compõem os movimentos associativos não são muito diferentes em suas situações relacionais, envolvendo sentimentos, emoções, conflitos, divergências etc. Os pais se identificam com os pais que, por sua vez, se identificam com técnicos revelando uma teia

complexa de identificação entre os grupos. Assim pode-se pensar estas instituições como entidades de relações familiares (D'ANTINO, 1996). Trata-se de efeito de um processo cultural, social e histórico relacionado-as experiências pessoais, ligado aos valores éticos e morais e principalmente à história de vida das famílias.

Mesmo com os avanços legais e em algumas políticas públicas no sentido da garantia de direitos por meio da oferta de serviços de saúde, educação e assistencial social, ainda falta uma atuação mais precisa do Estado, fazendo com que predomine a atuação privada das organizações especializadas. Isso gera conflitos no que diz respeito a um caráter minimalista em nome da inclusão, muitas vezes vista apenas pela ótica do acesso das pessoas com deficiência à educação em escolas comuns, o que soa para muitas organizações de pais e amigos como um processo de desmonte das instituições especializadas (ARAÚJO, 2006).

Frente a ausência do Estado por anos, sabe-se que as instituições acumularam muitas experiências com relação às ofertas voltadas para a pessoa com deficiência. D'Antino (1996) vê as instituições como “palco” das experiências e fonte de aprendizado e inquietações. São como caixa segredos que guarda em si o silêncio, o enigma, os ritos e gritos de seus atores. Neste sentido, para grande parte dos atores institucionais parece não haver muito espaço para o pensar inovador e o conseqüente desvelamento de seus segredos. Dessa forma os movimentos associativos precisam superar várias barreiras, tanto no âmbito interno como o externo, para a plena continuidade e oferta dos serviços.

## 2.2. O MOVIMENTO DAS APAEs NO BRASIL

O movimento das APAEs no Brasil destaca-se pela iniciativa de pais que buscavam um atendimento especializado aos filhos com deficiência intelectual. Dessa forma, surgem os primeiros movimentos de grupos que, além dos pais contavam com amigos, professores e médicos para a oferta dos serviços aos chamados na época de “excepcionais”, que criam as primeiras Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais no Brasil, sendo a primeira fundada no Rio de Janeiro, no dia 11 de dezembro de 1954. A partir disso, o movimento expandiu-se, ganhando força em São Paulo e, desde então, passou a firmar bases no restante do país criando um movimento que ficou conhecido como “Movimento Apaeano” (APAE BRASIL, 2017; ARAÚJO, 2006).

Tratam-se, portanto, de associações filantrópicas de “assistência ao excepcional” que fazem parte do “do universo de entidades privadas não empresariais voltadas para atuar



no campo das questões sociais, no Brasil, onde circulam valores variados como a caridade, o altruísmo, a militância” (LANDIN *apud* D’ANTINO, 1988, p. 38). Destaca-se que

o movimento de pais, iniciado no Brasil na década de 1950, emergiu um sinal claro e explícito de alerta da emergência de enfrentamento de um de nossos graves problemas sociais, ou seja, aquele relativo ao atendimento educacional especializado, destinado aos educandos chamados de excepcionais (D’ANTINO, 1988, p. 36),

Devido ao número crescente de associações, a importância de unificar as ideias que são imprescindíveis para o funcionamento da instituição e oferta de serviços, foi necessário criar um órgão maior para que todos tivessem um objetivo em comum sem dele desviar-se, que é o amparo e proteção a essas pessoas, símbolo da então criada Federação Nacional das APAEs, fundada no dia 10 de novembro de 1962. Esta a visa possibilitar maior ligação de comunicação entre as unidades do movimento e definir certos padrões de funcionamento das APAEs (APAE BRASIL, 2017). Salaberry (2007) afirma que a FENAPAEs também se propunha a realizar reflexão, entre os grupos de família como pais de pessoas com deficiência e, também os profissionais de diversas áreas para compartilhar ideias, trazendo para o movimento suas experiências, com o intuito de estabelecer diálogo junto ao governo.

O Movimento Apaeno expressa um dos maiores na área da filantropia não só no Brasil, mas em todo o mundo, tendo um conjunto de mais de 2000 (duas mil) associações, sendo uma por município, em 25 Estados e no Distrito Federal. A expansão desse movimento demonstra que o mito da falta de estratégia (política, de gestão, de profissionalização) é quebrado, pois “se não existisse uma estratégia bem planejada e bem implantada, esse movimento não teria sobrevivido e se expandido por tão longo período” (BEZERRA, OLIVEIRA, 2007, p. 4)

Mesmo com as diversas dificuldades que o país vem atravessando nos últimos anos, essas instituições vêm se mantendo frente aos impasses que dificultam o cumprimento de sua missão institucional. Para que ocorra tal manutenção e funcionamento as entidades dependem de verbas “caridosas” da sociedade em geral, do mercado e apoio direto ou indireto do poder público. Segundo a Federação Nacional das APAEs (2008), a maioria das suas filiadas, apesar de gozar do registro como associação de utilidade pública em todos os quadrantes federal, estadual e municipal, além de certificados de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), que garantem alguns financiamentos indiretos por meio de isenções fiscais, defrontam-se com as mais diversas dificuldades, essencialmente no tocante a

pessoal e a questão financeira. Essa passa a ser uma questão premente nas associações que faz com que inclusive justifiquem por vezes posicionamentos assistencialistas e protecionistas.

É importante salientar mais uma vez que existem diferentes tipos de APAEs seja em tamanho, sustentabilidade, estilos de gestão e concepções filosóficas de atuação. Isso implica diretamente no papel que a entidade exerce na sociedade, no seu sistema gerencial e no seu relacionamento com a sociedade e no controle social. Em 1997, a FENAPAEs publicou um documento intitulado Eixo Referencial de Atuação, que além de outras considerações, norteou a criação do primeiro Planejamento Estratégico da Instituição, conseguiu caracterizar a diversidade de identidades das APAES, destacando três concepções filosóficas presentes no Movimento Apaeano, porém, não excludentes. A seguir, apresento um quadro adaptado destas três concepções: segregacionista-assistencialista, integrativa-adaptadora e inclusiva-transformadora.

A partir da leitura do Quadro 03, sinteticamente, pode-se afirmar que, na primeira concepção filosófica, prevalece a visão denominada segregacionista - assistencialista, a partir da qual a APAE e a família da pessoa com deficiência, principalmente intelectual, devem primordialmente **protegê-la**. Segunda concepção filosófica, denominada integrativa-adaptadora, amplia um pouco a participação da sociedade no apoio à pessoa com deficiência, mas ainda como ato de solidariedade. Também nessa percepção, cabe à família e à APAE uma **função de tutela**, regulando as manifestações da pessoa com deficiência. A concepção mais contemporânea e almejada é denominada inclusiva-transformadora, que amplia a percepção anterior, enfatizando as **potencialidades** da pessoa portadora de deficiência e sua condição de **cidadã**, dotada, portanto, de direitos na qual a família, o Estado e a sociedade têm responsabilidades, implicando em processos sólidos de maior participação e controle social (ARAÚJO, 1999).

**QUADRO 3 – Concepções filosóficas do Movimento APAEANO e suas implicações na participação.**

	<b>SEGREGACIONISTA- ASSISTENCIALISTA</b>	<b>INTEGRATIVA- ADAPTADORA</b>	<b>INCLUSIVA- TRANSFORMADORA</b>
<b>Papel da APAE com a pessoa com deficiência e sua família</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pessoa com deficiência é uma pessoa comprometida nos diferentes núcleos de sua individualidade.</li> <li>- A pessoa com deficiência não tem controle dos seus desejos e instintos, logo, cabe a APAE <b>controlá-la</b> de todas as formas.</li> <li>- A família deve ser poupada de maiores envolvimento com a problemática da pessoa com deficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pessoa com deficiência possui características diferenciadas do restante da população, não tendo consciência de seus desejos e instintos, merecendo tratamento especializado possa se <b>regular e integrar</b> a sociedade e ter qualidade de vida.</li> <li>-A família possui uma condição adversa e cabe a sociedade ajudá-la, como ato de solidariedade.</li> <li>- A pessoa com deficiência possui direitos assegurados, mas o seu direito esbarra com as condições reais da sociedade e a realidade sobrepõe-se à lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pessoa com deficiência é um ser humano dotado de sentimentos, emoções, desejos elaborações mentais e deve ser recebida por toda a sociedade que deve reconhecê-los de modo equitativo e inclusivo.</li> <li>- A família e a sociedade devem se implicar quanto as problemáticas da deficiência. Não se pode atribuir apenas aos pais, órgãos públicos e a APAE a responsabilidade sobre a administração desta questão.</li> <li>- A pessoa com deficiência deve ter seus direitos assegurados.</li> </ul>
<b>Sistema gerencial e participação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca clareza institucional, com todas as questões sendo encaminhadas e resolvidas pela direção.</li> <li>- Ausência de mecanismos de integração.</li> <li>- Pais raramente acionados – <b>baixa participação nas decisões.</b></li> <li>- Pessoal selecionado sem nenhum critério</li> <li>- Pouca ênfase no conhecimento técnico</li> <li>- Ações isoladas dos professores e equipe técnica e nenhum monitoramento do seu desempenho</li> <li>- Clima de trabalho individualista, minimalista. Falta comprometimento com a causa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direção centralizada.</li> <li>- Mecanismos informais de integração.</li> <li>- Pais solicitados a participar quando necessário – <b>participação pontual</b></li> <li>- Pessoal selecionado segundo a disponibilidade no mercado.</li> <li>- Centralização do conhecimento técnico dos especialistas.</li> <li>- Esforço de formação de equipe segundo sua própria motivação pessoal.</li> <li>- Iniciativas dependentes do perfil do diretor.</li> <li>- Clima de trabalho voltado exclusivamente para o exercício profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Participação ativa</b> dos pais</li> <li>- Decisões colegiadas.</li> <li>- Mecanismos institucionais de integração formais e informais.</li> <li>- Pessoal cuidadosamente selecionado e adequadamente remunerado.</li> <li>- Investimento na formação de um ideário comum</li> <li>- Ênfase em equipamentos sociais e técnicos</li> <li>- Autonomia técnica, observados os princípios básicos.</li> <li>- Clima de trabalho favorável ao aparecimento de ideias e iniciativas de inovação.</li> </ul>
<b>Relacionamento com a sociedade, poder político e controle social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inserção da sociedade é um “ato exclusivamente voluntário”.</li> <li>- O poder público, especialmente em regiões mais pobres, não dispõe de recursos nem para cumprir finalidades mais emergentes (limpeza, saúde, saneamento básico).</li> <li>- A rede regular de ensino não é adequada para as pessoas com deficiência.</li> <li>- A inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, além de não ser prioridade da APAE, é também um discurso ineficiente num país com tanta oferta de mão-de-obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sociedade deve ser sensibilizada para a causa da APAE.</li> <li>- É necessário envolver o poder público com os objetivos da APAE, no sentido de prover situação financeira e material para unidades.</li> <li>- A rede regular de ensino tem objetivo diferentes da APAE.</li> <li>- A inserção da pessoa com deficiência deve ser um trabalho de convencimento da direção que devem permitir isso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sociedade tem o dever de se implicar com a causa da deficiência.</li> <li>- É dever do poder público possibilitar repasse de verbas e convênios, como decorrência do seu papel e não como uma deliberação pessoal de seus administradores.</li> <li>- A rede regular de ensino é, por função básica, responsável pela inclusão da portador de deficiência e cabe APAE ofertar serviços complementares.</li> <li>- Os empresários devem abrir possibilidade de vagas em suas empresas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado. **Eixo Referencial de Atuação, 1997 apud Araújo 1999**

### 2.3. ESPECIFICIDADES NA PARTICIPAÇÃO E NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ESPECIALIZADAS.

O conjunto de organizações especializadas existentes, em especial as APAEs, apresentam como desafio emergente a necessidade de mudanças quanto aos seus paradigmas de atuação, ofertas de serviços e práticas de gestão, com vistas para a sua missão. As instituições são dotadas de conjunto de normas que desempenham suas atividades, firmando valores destinados ao desempenho das funções sociais. Bleger apud D’Antino (1988, p.27), “atribui à instituição a função de organização ‘subjéctiva’ da personalidade, uma vez que toda instituição é não só um instrumento de regulação, organização e controle social, mas também um instrumento de regulação e de equilíbrio da personalidade”. Visto por essa ótica, uma das atribuições das instituições especializadas é o lugar de agregação, formação dos sujeitos, promoção da cidadania, defesa de direitos e inclusão social. Trata-se de um espaço de troca de valores, experiências pessoais e profissionais para a oferta de serviços e defesa de direitos.

Na gestão das organizações especializadas torna-se fundamental, para pensar as estratégias, planejamentos e ações que constituem um processo para garantir a continuidade dos serviços sempre em busca das ações direcionadas para o cumprimento da missão institucional. Cabe salientar que, dado o caráter “familiar” destas, suas estruturas e processos gerenciais muitas vezes carecem de profissionalização e geram uma série de desafios. Essa correlação entre família e instituições especializadas “formam grupos que permaneçam forte, mas como um grupo de tarefa muito débil, que se vê constantemente comprometidos com situações conflituosas fortemente emocionais” (D’ANTINO, 1988, p. 47).

Pereira *et al* (2013) destaca que atuar em uma organização do terceiro setor não é como trabalhar em empresa ou em órgão público, sua missão está diretamente relacionada à responsabilidade social. Isso se aplica as organizações especializadas, em especial, as APAEs. A gestão precisa ter atuação diferenciada e seus colaboradores precisam atuar em torno da ideia central da entidade. Além de desafios de criar as condições ambientais adequadas para um bom funcionamento, a gestão precisa criar condições de motivação em relação às causas da organização.

Muitos são os problemas de gestão das organizações especializadas tais como os apontados por Araújo (2003): falta de sustentabilidade financeira e institucional, dificuldade de planejamento e avaliação, gestores poucos qualificados, crise de identidade e papéis dos conselhos e diretorias voluntárias dentre outros. Estes são identificados de modo ainda mais

patente nas organizações menores, situadas em municípios do interior, como é o caso estudado neste trabalho, da APAE de Muritiba.

Tais dificuldades de gestão das instituições especializadas impõem a profissionalização, aprimoramento de seus funcionários e voluntários, bem como dialogo claro entre as funções e atribuições entre cargos. Isso se dá inclusive porque as organizações, públicas ou privadas, bem como as pessoas físicas que financiam e apoiam seus projetos ou atividades demandam uma atuação mais qualificada. Corroborando nesta direção, Araújo (1999, p. 135) afirma que

diante da multiplicidade e complexidade organizacional das instituições especializadas, as noções de eficiência, eficácia, efetividade, assim como as funções básicas da administração – planejamento, organização, direção e controle – são necessárias para que possam atingir seus fins por meio do uso de conceitos e instrumentos que são inerentes a qualquer tipo de organização.

Nesta mesma direção, Schommer apud Araújo (2003, p. 137) afirma algumas características destas organizações especializadas, tais como:

a não separação entre concepção e execução (implicando, na medida em que crescem, tornam-se mais parecidas com empresas com burocracias tradicionais); a fragilidade, a desarticulação, o pessoal pouco qualificado; características que, em alguns casos, distanciam as instituições das comunidades que visam atender ou representar os mesmos.

Dessa forma, tanto os princípios familiares e a concepção de visão dos princípios empresariais burocráticos tradicionais, podem fazer distanciar as instituições especializadas da sua verdadeira missão. Muitas vezes em busca de uma profissionalização e gestão de vanguarda, criam-se nessas organizações modismos como o de

contratação de um número excessivo de consultorias com modelos prontos e importados, modelos que não se aplicam à realidade da APAE e que, em consequência, levam a um distanciamento entre o pensar (planejar) e o fazer (implantar/ implementar) (BEZERRA, OLIVEIRA, 2007, p.4).

Cabe ainda destacar que assumem tal gestão personalidades e pais bem intencionados, muitas vezes os empreendedores destas organizações, que se mantêm no poder por anos, dominando direta ou indiretamente todas as decisões, fazendo com que pareça que a vida da instituição não aconteça sem a presença desses sujeitos (ARAÚJO, 2006). Deste

modo, existem necessidades de reordenamento da posição ocupada por alguns sujeitos e consequentemente nas práticas de gestão.

Tais dificuldades constituem um enorme desafio relacionado ao poder que é visto como *status*. Isso revela em parte muitos dos problemas que foram citados, que essa instituição em especial atravessa, uma visão ultrapassada na continuidade de sua missão, não dando a devida importância para novas práticas e mecanismos que visem levar a instituição a modelos inovadores que acompanhem a evolução das demandas da sociedade.

A forma de organização e do funcionamento das APAEs é composta por órgãos responsáveis por sua administração de um modo geral. A composição é instituída em estatuto único das APAEs, assegurado pelos meios legais inerentes através de instrumentos subdivididos em: assembleia geral, conselhos de administração, fiscal e consultivo, diretoria executiva e autodefensoria. Cada órgão determina suas especificidades e juntos compõem a estrutura organizacional da instituição (APAE BRASIL, 2017).

Desse modo, é que se configura o desenho da participação dentro de instituições como as APAEs. Os conselhos tentam se reunir para discutir decisões a serem tomadas, estes exercendo funções especiais. Mas, nota-se que na prática muitas vezes ocorre o inverso, sendo o conselho dependente de outros grupos como, por exemplo, da equipe técnica. Geralmente, os conselhos, que deveriam governar de modo participativo a instituição, assumem assuntos que não incidem necessariamente na efetiva melhoria cotidiana dos serviços prestados, muitas vezes, cumprindo apenas uma função burocrática.

Nessas instituições, a Diretoria executiva dificilmente se renova e isso implica diretamente as formas de buscar a plena participação devido aos vínculos criados entre os membros, fazendo com que as decisões e discussões criem novas divisões ou pequenos grupos, excluindo a atuação efetiva de todos os membros associados à instituição. Analisando dessa forma, Araújo (2003, p.139) afirma que,

cabe reavaliar a missão os objetivos estratégicos a que se propõem as instituições especializadas, levando-se em conta, além de todas as questões já abordadas, a necessidade histórica de uma “imposição” para transmutar modelos assistencialistas/segregados para inclusivistas/transformadores.

Tais implicações quando enraizadas na cultura da instituição distancia a APAE de promover inovações na busca de meios que busquem a melhoria institucional. Deixa-se de considerar muitas vezes o próprio papel participativo das próprias famílias e pessoas com

deficiência, como parte vital da instituição. Essa é uma condição marcante para que a APAE assumira um modelo inclusivista/transformador e não apenas a visão de “usuários-clientes”.

### 3. ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO NA APAE DE MURITIBA

A APAE de Muritiba-BA é marcada por enormes desafios a serem estabelecidos no interior da Instituição. Dentre esses desafios serão detalhados nesse capítulo os problemas que implicam a plena efetividade do associativismo e que estes comprometem as formas de participação. Essas análises foram feitas a partir da visão dos membros que compõem os órgãos reesponsáveis pela sua administração e funcionamento. São pessoas que tomam decisões na instituição. Cabe salientar que esse estudo foi feito num momento crucial em que tais questões de associativismo e participação são latentes e resultam na defasagem gradativa dos serviços ofertados ao longo dos anos e que nos dias atuais colocam em risco a organização, inclusive de fechar as portas, podendo deixar muitos dos seus usuários sem acesso a serviços e sem o apoio necessário a muitas famílias da localidade.<sup>2</sup>

#### 3.1. METODOLOGIA UTILIZADA

Para a busca de dados nesta pesquisa foram feitas 07 (sete) entrevistas semiestruturadas, seguido o mesmo roteiro de perguntas para 6 (seis) membros da diretoria da APAE, Muritiba-BA, no exercício 2014/2016, e 1(um) técnico(a), que atua como gestor operacional da escola, único funcionário em atividade no momento da coleta de dados. Neste sentido, devido à precariedade dos serviços e problemas internos, só foi possível fazer apenas uma entrevista com a categoria “gestores”. Todos os entrevistados assinaram termo de livre consentimento em colaborar com a pesquisa, havendo previa autorização para a sua realização. Por ser um grupo restrito serão omitidos os nomes dos entrevistados conteúdo das falas que ilustram as análises aqui feitas. A seguir apresentamos um quadro com o perfil mais geral dos membros entrevistados e como estes serão citados no decorrer deste capítulo como “DIR” e “GEST”.

---

<sup>2</sup> Inicialmente, tinha sido planejada também realizar uma ou duas rodas de conversa com associados que não estão em cargos diretivos e que têm seus filhos/ parentes atendidos na instituição. Porém, a instituição está num período em que praticamente não há atendimentos, pondo em cheque inclusive se vai continuar ofertando esses. Isso dificultou o acesso aos associados e mobilização destes para tal atividade.



**QUADRO 4 - Perfil dos entrevistados**

Entrevistado(a)	Área de atuação	Idade	Sexo	Tempo aproximado de atuação na APAE	Exerceu outros cargos? Quantos?	Possui parentes exercendo cargos? Quantos	Possui filho/parente com deficiência na instituição? Quantos?
<b>DIR.A</b>	Diretoria Executiva	60 anos	Fem	12 anos	sim/ 2	sim/2	Não
<b>DIR.B</b>	Diretoria Executiva	58 anos	Fem	8 anos	sim/1	não	Não
<b>DIR.C</b>	Diretoria Executiva	83 anos	Fem	20 anos	sim/ 1	sim/2	Não
<b>DIR.D</b>	Diretoria Executiva	85 anos	Masc	10 anos	não	sim/1	sim/1
<b>DIR.E</b>	Conselho Fiscal	58 anos	Fem	25 anos	sim/1	sim/2	Não
<b>DIR.F</b>	Conselho de Administração	54 anos	Masc	12 anos	Sim/0	não/0	Não
<b>GEST.A</b>	Técnico	41 anos	Fem	22 anos	não	não/0	Não

Fonte: elaboração própria

Pelo Quadro 04, é interessante observar que os entrevistados em sua maioria possuem idade acima de 50 anos, sendo 5 (cinco) mulheres e 2 homens, que atuam entre 8 e 25 anos na Instituição. Importante também destacar que a maioria dos que ocupam cargos diretivos vem se mantendo neste em média por pelo menos três mandatos. Outra informação em destaque é que dos entrevistados, apenas um deles é pai de pessoa com deficiência que frequenta a Instituição, o que caracteriza uma equipe diretiva em que preponderam associados “amigos” e não necessariamente “pais” ou “familiares”.

Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas, sintetizadas, e posteriormente analisadas. Cada entrevistado realizou entre 21 a 57 minutos de entrevista, contendo no seu total aproximadamente 1 hora e 47 minutos de gravação. Importante ressaltar que, dada a dificuldade de agenda e resistência de alguns diretores, uma dessas entrevistas foi realizada coletivamente com 3 (três) membros, que resultou em aproximadamente 56 minutos. A análise das entrevistas foi feita com base na análise de conteúdo, sendo destacados 73 (setenta e três verbalizações) que foram sistematizados em um quadro geral entre 10 (dez) temas significativos (1. direção de “fachada” apenas para compor o quadro; 2. participação parcial; 3. centralização das decisões; 5. falta de clareza do papel institucional; 6. precariedade na oferta de serviços; 6. pouco associativismo dos pais; 7. pouca articulação com órgãos

públicos; 8. visão restrita sobre sustentabilidade; 9. falta de modernização e inovação em gestão; 10. desvio de função dos colaboradores)

Estes temas foram recorrentes e, posteriormente, foram agrupados em 4(quatro) categorias de análise: .

**1. Participação de “fachada”:** diz respeito a processos de participação dos associados apenas do ponto de vista legal, sem que haja uma clareza sobre o porquê estão participando e dos seus papéis institucionais;

**2. Visão míope sobre sustentabilidade institucional:** essa visão é apresentada de maneira implícita nas entrevistas realizadas, demonstrando que a direção tem uma visão de que todos os problemas de sustentabilidade da Organização dizem respeito apenas a questão financeira, não enxergando a dimensão técnica, de estilo gerencial, de aprendizagem e do próprio associativismo e participação para que se tenha o progresso institucional;

**3. Baixa capacidade associativa** diz respeito à limitação que existe na instituição sobre a concepção do que é e quem é o associado a APAE, que se confunde ao mesmo tempo como “familiar” e “cliente” da organização, impedindo processos de participação mais ativa nos processos decisórios;

**4. Baixa profissionalização da gestão e influência assistencialista no exercício do papel institucional,** que diz respeito ao pouco conhecimento dos dirigentes sobre o papel contemporâneo da Instituição, implicando numa gestão pouco profissionalizada, apoiada no voluntarismo e na caridade que prejudica a sustentabilidade da Organização.

Além das entrevistas realizadas, a pesquisa contou com a análise de documentos como o estatuto da APAE de Muritiba-Ba, o estatuto padrão das APAEs disponibilizado e exigido pela FENAPAEs, atas de reuniões para verificar a presença (“participação”) de um modo geral nas reuniões; ata da assembleia geral ordinária da diretoria da APAE para a realização da eleição dos membros da diretoria executiva, do conselho administrativo e do conselho fiscal para o triênio 2017/2019. Além disso, foi realizada a observação participante na última assembleia para a eleição da nova diretoria da Instituição para este período.

### 3.2 A APAE DE MURITIBA

A APAE de Muritiba é uma associação civil, filantrópica, de caráter assistencial, educacional, cultural, de saúde, de estudo e pesquisa, desportivo e outros<sup>3</sup>, sem fins lucrativos com duração indeterminada, tendo sede na Rua Sabino Santiago, s/n centro no município de Muritiba, Estado da Bahia. Dessa forma, a associação APAE de Muritiba, fundada em 9 de julho de 1991 no livro A-1, do cartório de Registro Civil das Pessoas jurídicas, passando a ser regulamentada por estatuto, reformado por decisão da Assembleia Geral Extraordinária realizada na data de 03 de novembro de 1998.

A APAE de Muritiba atualmente conta com aproximadamente 74 (setenta e quatro) associados, incluindo alguns pais, e presta assistência a aproximadamente 45 (quarenta e cinco) crianças, jovens e adultos com alguma deficiência, prevalecendo a deficiência intelectual. Esse número de pessoas atendidas diminuiu drasticamente com o passar do tempo. Em sua criação chegou a atender quase 200 pessoas com algum tipo de deficiência.

A APAE contava com vários tipos de serviços, prevalecendo serviços de saúde e educação, além de aulas e oficinas voltadas para a cultura e artesanato (capoeira, pinturas, danças etc.) Possuía em seu quadro profissionais de saúde, pedagogos e gestores. Atualmente a APAE de Muritiba não conta mais com esses serviços, pois está passando uma crise quanto ao seu funcionamento, não retornando as atividades em 2017, alegando a falta de verbas para a continuidade dos serviços.

Seu quadro diretivo conta com 18 (dezoito) membros, incluindo suplentes, que fazem parte da diretoria, conselho de administração e conselho fiscal. O quadro técnico efetivo atual conta 2 (dois) professores, sendo que uma foi deslocada para a diretoria escolar exercendo cargo administrativo. Outros professores, quando era preciso, eram cedidos pela prefeitura local.

Quanto à estrutura física, conta com um prédio próprio com dois andares, com pouca acessibilidade, que ainda passa por constantes reformas, contendo com uma sala de direção, um refeitório, área livre, 6 (seis) salas, um salão, 4 (quatro) sanitários pouco adaptados. A APAE Muritiba, nos seus primeiros anos, contou com auxílio de doação de algumas pessoas para sobreviver e conseguia pagar técnicos e professores. Recebia verbas da extinta Lei Brasileira de Assistência (LBA). Logo depois passou a contar com verbas de

---

<sup>3</sup>Para fins legais, mesmo com a diversidade de áreas de atuação, as APAEs são consideradas como entidades de Assistência Social, inclusive para a obtenção de registros importantes que garantem algumas isenções fiscais e acesso a recursos públicos como o Certificado de Entidade Beneficiária de Assistência Social (CEBAS).

convênios com os governos municipal e estadual. Segundo alguns membros da Instituição para ter acesso a essas verbas demoraram quase dois anos devido aos trâmites burocráticos.

A APAE atua de formamuito precária no município de Muritiba, funcionando apenas a direção no turno da manhã. Ao completar 25 (anos) de existência e com a incerteza quanto à continuidade das ofertas serviços, nota-se a tristeza no rosto dos pais e usuários que buscam apoio junto à instituição.

É inegável que mesmo com todos os problemas de atuação institucional a perda desse espaço no município é lastimável. É perceptível que é preciso uma reorientação institucional, para que se tenha como buscar novas parcerias e mobilizar de recursos para que a APAE de Muritiba siga na sua missão.

### 3.3 DESAFIOS PARA O ASSOCIATIVISMO E PARTICIPAÇÃO NA APAE

Aqui nesta seção apresentamos os resultados decorrentes da pesquisa de campo, ilustrados a partir das falas dos atores que compõem as instâncias deliberativas da Instituição, bem como de algumas questões postas nos documentos analisados. Aqui são ilustradas e melhor explicadas as quatro categorias analíticas criadas: **1. Participação de “fachada”;** **2. Visão míope sobre sustentabilidade institucional;** **3. Baixa capacidade associativa;** **4. Baixa profissionalização da gestão e influência assistencialista no exercício do papel institucional.**

Tais categorias implicam nos desafios para a participação e associativismo da APAE de Muritiba, a partir das análises feitas pelas falas de seus dirigentes e gestores atuais,

A atual estrutura organizacional e legal das APAEs deve seguir o Estatuto padrão proposto pela FENAPAES. No Capítulo III, Art. 21, tem-se a seguinte composição mínima:

*I- Assembleia Geral;*

*II- Conselho de Administração;*

*III- Conselho Fiscal;*

*IV- Diretoria Executiva;*

*V- Autodefensoria;*

*VI- Conselho Consultivo.*

Pela análise do Estatuto vigente da APAE de Muritiba, percebe-se que está defasado. Desses órgãos descritos, no estatuto atual, na prática não existem a autodefensoria e o conselho consultivo, revelando que a instituição está em desacordo com o estatuto quanto ao seu funcionamento de forma legal. A autodefensoria diz respeito às pessoas com deficiência eleitas que participam e compõem os processos de decisão da organização, sugerem melhorias e sugestões em relação à instituição. Mesmo previsto como obrigatoriedade no estatuto geral das APAES, não existe a participação efetiva da própria pessoa com deficiência na gestão da Instituição. Quanto ao conselho consultivo, segundo previsto no estatuto será constituído pelos ex-presidentes da APAE para atuar, esclarecer, zelar e participar de assuntos quando convidado. Mesmo a Diretoria Executiva da APAE de Muritiba parece não seguir os quadros mínimos colocados no estatuto padrão. Para além da questão legal, pela própria estrutura das ofertas de serviços, muito centrada na escola especial, a Instituição parece ainda ter um estilo de gestão entre as concepções *assistencialista e integrativa-adaptadora*.

O funcionamento interno da Instituição é dirigido pela atual Diretoria Executiva que esbarra com a realidade da Instituição em cumprir a sua missão no sentido de buscar formas de manter o pleno funcionamento das atividades. A APAE de Muritiba, passa por problemas financeiros, falta de profissionais, dificuldades estruturais e incerteza quanto ao seu funcionamento escolar. Tais dificuldades são melhores compreendidas a partir da análise das categorias analíticas que propus enquanto desafios para a APAE de Muritiba.

A primeira categoria, **participação de “fachada”**, diz respeito a processos de participação dos associados apenas do ponto de vista legal, sem que haja uma clareza sobre o porquê estão participando e dos seus papéis institucionais. Ocorre por exemplo no caso de diretores que não possuem perfil para assumir os cargos e que assumem que estão no cargo “apenas de fachada”. Isso é explicitamente dito por DIR F quando perguntada sobre quais seriam suas funções: “*minha função na diretoria? Eu não sei de imediato. Tu não tem aí não?*”

Isso se aproxima do nível de participação proposto por Airnstein (2002, [1969]) que é a “concessão mínima de poder”. Essa fase enquadra-se a informação, consulta e pacificação. A informação representa um importante passo para legitimar a participação. Alguns dirigentes assumem o cargo momentaneamente no ato das assembleias para compor o quadro institucional, mas, em que pese, não participam e de nenhuma forma influenciam nas decisões dos processos de gestão. A forma de participação pela “consulta”, que é uma forma de colher opiniões a cerca do tema, mesmo sendo garantido a presença

física, não se efetiva por si só. Não se percebe que os diretores tomem parte ou sejam parte dos processos. Pode-se perceber nitidamente na fala da “DIR” A: *“Não tomo decisão não, o tema fica mais entre o presidente e diretoria mais próximos”*. Destaca-se aqui que prevalece um estilo de gestão bastante centralizador. O mesmo se repete com a participação da composição do quadro de associados. Ocorre processos de “pacificação” nos quais os associados que possuem filhos atendidos na Instituição chegam com suas demandas e de algum modo são supridas. O “DIR” B afirma que *Sim dos associados, eles não querem nem saber o que se passa aqui. A gente convida, aí aparece uns 4 ou 5 de associados que vêm”*.

De modo geral, os diretores não possuem perfil técnico-gerencial ou político e não há preocupação para adequação destes aos cargos que legalmente assumem.

Nas entrevistas e análises feitas nas atas constatou-se que mesmo a participação dos diretores nas reuniões obrigatórias e dos associados nas assembleias gerais é muito baixa. Isso se deve nas análises das atas e observação em reuniões realizado um comparativo com o número de associados existentes, constatou entre 3 (três) a 15 (quinze) pessoas presentes nas últimas reuniões de um número total de aproximadamente 74 (setenta e quatro) associados caracterizando reuniões “esvaziadas” implicando diretamente na participação e tomada de decisões.

Para DIR A e DIR F existe outro tipo de participação que nem é caracterizado com a presença física, mas apenas em nomes constando no quadro da direção, sem quais quer envolvimento nos assuntos:

*“Se eu não aceitar ficar nos cargos iriam ficar vagos. Já estive em outros cargos, mas sem poder está atuando com frequência, eu falo assim, presencial eu não participo [...] E não tenho assim um tempo hábil para ficar aqui dando assistência, sou (x cargo) mais apenas de apoio” (DIR A).*

*“Minha função na diretoria eu não sei de imediato não, não conheço os procedimentos de gestão” (DIR F).*

Em contrapartida existem membros que desempenham várias funções além do seu próprio cargo. As decisões são tomadas apenas por um pequeno grupo que tem maiores acessos a informação e conhecem um pouco mais o funcionamento administrativo da instituição. Na fala de DIR C é revelado que *“Nas reuniões nós quatro decidimos.. Ou tem isso assim para fazer... vamos reunir nós quatro de vez em quando”*.

Nota-se que, em comparação com a visão de Airnstein (2002, [1969]), tem-se novamente outro degrau da escada de participação: a “não participação”. Esse degrau é constituído pela *manipulação* (pessoas são convidadas a fazer parte, mas não detêm o poder

de decisão) distorcendo totalmente a forma efetiva de participação, podendo chegar ao ponto de sofrer influências direta ou indiretamente por quem está tomando as decisões apenas para legitimar o que já foi proposto. Percebe-se também que chega a ser certa “*terapia*”, já que *pode ser* considerada como uma ilusão de participação, pois esta envolve as pessoas no processo, nesse caso os tomadores de decisão, mas na verdade é considerada uma terapia em grupo e não a plena participação.

De forma geral, entre os grupos que compõem a APAE, (técnicos, associados e direção) cada um atua em reuniões específicas para discussão acerca de temas relacionados a Instituição. Tendo por base as atas e listas de presença no ultimo anos nota-se que a participação nas ultimas reuniões e muito baixa, além de perceber uma diminuição gradativa da presença em reuniões nos últimos anos. Pelas entrevistas percebe-se que há pouco dialogo entre os grupos e justifica-se a indisponibilidade para atuar de modo mais efetivo na Instituição. O associativismo, que é caracterizado como a relação entre grupo de pessoas numa dada Instituição, nesse caso evidencia-se como uma fraqueza institucional. Como afirma DIR C: “*a gente é uma irmandade só rapaz... Até porque discutimos entre nós [direção] [Mas], fazemos a reunião com os pais e participamos, apesar que nem todos os pais comparecem. Geralmente, apenas uns 6 ou 7 no total*”. Nessa mesma direção GES A afirma que: “*Nossa realidade é na verdade a seguinte.. temos um quadro de associados que são pessoas da comunidade. Mas, a maioria, posso te falar, 95% colaboram, ajudando [financeiramente] a instituição, mas eles não participam ativamente, fisicamente*”.

Cabe ainda destacar que cada grupo que compõem a APAE, em especial os diretores/gestores, apresentam pontos de vistas que foram detectados dentro desses níveis de participação, embora não concebam responsabilidades para si sobre os problemas do baixo associativismos e participação. Nesse caso a necessidade institucional que deveria vir em primeiro lugar fica encoberta dadas as necessidades individuais dos diretores/gestores criando competições entre subgrupos. Um fato importante a ser pensado diz respeito ao próprio perfil etário dos diretores não serem familiares entre si no sentido de (pais e filhos com deficiência na gestão da instituição) em sua maioria o grau de parentesco é percebido na diretoria entre pessoas de mesma família ocupando cargos, mas não necessariamente pais e filhos como percebido no Quadro 4 (quatro) distanciando-se do modelo integrativa/adaptadora que, tem avião de integrar os portadores de deficiência a partir de suas potencialidades distanciando ainda mais a APAE de Muritiba desse modelo atual.. Para DIR C: “*A gente tem dificuldades porque ninguém quer isso aqui não meu filho. Isso aqui é um abacaxi, ninguém quer isso.*

*Agora mesmo está em dificuldades*”. Essa afirmação também mostra uma certo desgaste da imagem da instituição nos últimos anos e que também impacta no baixo associativismo. DIR F afirma que *“não tem reeleição desde os últimos 15 anos por falta de candidatos [para a direção], de pessoas que queiram”* Mais adiante ainda complementa que *“queria que aparecessem pessoas novas para poder ir gerenciar porque se não algumas pessoas comentam ‘ah a APAE é de fulano e sicrano, eles querem ser donos da APAE’”*.

A segunda categoria diz respeito **avisão míope sobre sustentabilidade institucional**. Essa visão é apresentada de maneira implícita nas entrevistas realizadas, demonstrando que a direção tem uma visão de que todos os problemas de sustentabilidade da organização dizem respeito apenas a questão financeira, não enxergando a dimensão técnica, de estilo gerencial, de aprendizagem e do próprio associativismo e participação para que se tenha o progresso institucional. Isso faz a APAE passar por processos que impliquem múltiplas crises organizacionais, permitindo que acumule problemas sem conseguir ter estratégias e ideias para pensar em soluções a curto ou médio prazo. Essa visão é caracterizada por dar pouca importância aos processos associativos e participativos, bem como os gerenciais, limitando todos os problemas da APAE a apenas um: *“falta de recursos financeiros”*. Esse aparece sempre como uma causa e não como consequência da pouca eficiência gerencial da organização. Para DIR C: *“Os desafios no meu entendimento é que tudo depende de recursos, Depende de uma dependência financeira, uma ajuda, assim... não municipal, mas de um apoio continuado do próprio poder publico”*.

Para DIR E: *“As outras [APAEs] começaram a crescer e ultrapassar o movimento da APAE de Muritiba. Por que? A sociedade começou a fazer um trabalho voluntário para arrecadar fundos, dando suporte financeiro então dava uma qualidade de atendimento”*. Isso também reflete alguns problemas com relação a imagem da Instituição na cidade.

Essa visão restrita resulta na falta de inovação, modernização e ampliação dos serviços. Dessa forma a APAE não possui mecanismos de sustentabilidade e a falta de comprometimento por parte da direção resulta na falta de ideias para gerar recursos próprios, captar recursos externos, ficando dependente de um único órgão público para financiar 90% suas atividades. Na fala “DIR F, de certo modo, se reconhece a pouca eficiência da organização com relação à captação de recursos:” *“O município tem uma verba que ela pode destinar a APAE, mas o município não tem a obrigação de sustentar a APAE”*. Para GER A: *“rapaz, a APAE ficou muito tempo dependente de recursos municipais, e isso é ruim... O que ela deveria fazer é buscar formas para se manter. Numa cidade como Muritiba, sinceramente*



*nesses anos que eu tenho aqui eu não consigo ver a APAE buscar uma fonte de recursos independente”*

De modo geral a APAE não possui mecanismos de planejamento, sendo um processo administrativo que permite seguir a melhor direção para as ações que resultam no melhor funcionamento institucional. “DIR” C. *“É não tem técnico, professores, não tem suficiente, para cuidar de tantos alunos, tem que ter uma preparação a mais. Então o desafio da APAE é esse, continuar permanente, é permanecer e que melhore seus serviços”*

É preciso, ter mecanismos de articulações entre todos os envolvidos na Instituição e buscar novas formas de parcerias para que não fique apenas dependente do setor público local. A instituição deve perceber que mesmotodos os desafios podem ter soluções sustentáveis. Percebe-se na fala de DIR F, essa visão míope sobre a sustentabilidade institucional. “DIR” D. *“Nós somos muito carentes de médicos especialistas, de fonoaudiólogos, psicólogos.A APAE precisa e não tem,e termina não tendo por falta de recursos”*A partir dessas questões não se sabe como aInstituição sobreviverá, como será financiada a longo prazo para dar continuidade aos serviços prestados.

Percebe-se que não há uma clareza da missão, visão e valores da organização.Conforme Hudson (1999 p.69) “Na pratica, uma filosofia coerente para administrar estratégias em organizações orientadas por valores pode ser derivada de três conceitos: missão, objetivos e estratégias”. Na APAE de Muritiba, observa-se que essa parte indispensável para buscar a sustentabilidade institucional está bastante comprometida.

De fato, como ressalta Araújo (2002), as APAEs podem seguir uma visão estratégica para conseguir operar de uma forma sustentável, sem desviar-se do seu foco social. Para isso, é preciso:aumentar seus níveis de informação e consolidação de seu marco legal; demonstrar transparência nas ações; qualificar seus profissionais remunerados e voluntários; exercer plenamente seus papeis políticos; consolidar a filantropia e construir redes de colaboração envolvendo o Estado,mercado e a sociedade civil.

Aterceira categoria analisada é **baixa capacidade associativa**.Diz respeito à limitação que existe na Instituição sobre a concepção do que é e quem é o associado a APAE, que se confunde ao mesmo tempo como “familiar” e “cliente” da organização.

Os processos de participação dos associados na APAE parecem ser limitados à possibilidade de eleição para compor os quadros diretivos e as assembleias gerais. Além disso, parece haver um limite tênue entre o que é ser associado e ser “cliente” da Instituição, já que muitas vezes essas figuras se esbarram nas mesmas famílias.

Percebe-se nitidamente que a instituição possui características associativistas muito voltadas para o assistencialismo. Ao que parece, os próprios associados consideram o papel da instituição como sendo de proteger a pessoa com deficiência.

“DIR” F afirma que *“Para que se tenha um êxito melhor na APAE e que participe, para que a coisa realmente funcione os associados deveriam interagir, equipe técnica, associados e direção”*. Porém, pelos relatos feitos pela maioria dos entrevistados, de fato não se empreende nenhuma ação neste sentido que não seja apenas convocar os associados para poucas reuniões formais, ou seja, reuniões pontuais, caracterizando uma participação limitada que implica no baixo associativismo. Como foi demonstrado, esses termos estão intimamente ligados e dependentes entre si.

A quarta e última categoria é a **baixa profissionalização da gestão e influência assistencialista no exercício do papel institucional**, que diz respeito ao pouco conhecimento dos dirigentes sobre o papel contemporâneo da Instituição, implicando numa gestão pouco profissionalizada, apoiada no voluntarismo e na caridade que prejudica a sustentabilidade da organização.

Percebe-se a falta de conhecimentos básicos sobre a estrutura administrativa da APAE, conforme já relatado. Diretores, conselheiros e associados não sabem ao certo a missão da APAE e isso implica diretamente na forma de atuação e participação e em parte até nos processos burocráticos e nos trâmites legais institucionais. Dessa forma, são percebidas as práticas assistencialistas que dificultam as ações para a continuidade dos serviços. As informações não são passadas na mesma intensidade para todos e revela-se ausência de diálogo. Quando este ocorre muitas vezes não é entendido, comprometendo a interação e aproximação entre os grupos (pais e filhos, técnicos e gestores). Vale, refletir que um modo geral a APAE é vista como instituição que agrega valores, interação entre os sujeitos, formação de opiniões, devido ao seu histórico e credibilidade como associação existente há muitos anos. Mas, a falta de clareza institucional e a baixa profissionalização do que esta se desenvolvendo acaba desviando desses objetivos e da verdadeira missão, como parece ocorrer na APAE analisada. Percebe-se a falta de conhecimento técnico, conhecimento dos procedimentos legais inclusive do próprio estatuto. Em alguns momentos parece que seus diretores pararam no tempo e espaço, não tendo se atualizado para que a Instituição pudesse prosperar.

É importante ressaltar que essa baixa profissionalização se caracteriza inclusive pelo desvio de funções. Como ressalta GER A: *“Na instituição eu faço o que me cabe. Acabo*

*também fazendo outras coisa, por conta da dificuldade de recursos. A gente não têm pessoas suficientes. Então todo mundo tem que ser um pouquinho de cada coisa”.*

Outra característica marcante da baixa capacidade de associativismo e gestão da APAE de Muritiba é a não renovação no quadro da diretoria. A falta de renovação da gestão pode implicar diretamente não apenas em questões internas como nas relações com os técnicos, usuários e famílias que passam a questionar sobre os desempenhos funcionais. O quadro 5 traz um resumo comparado de como ocorreram as composições das últimas diretorias e conselhos nos últimos triênios:

**QUADRO 5 - Comparação e composição da diretoria e conselhos para os triênios**

	<b>2014/ 2016</b>	<b>2017/ 2019</b>
<b>Presidente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Vice-presidência	2	3
1° diretoria financeira	3	5
2° diretoria financeira	4	4
1° secretária (a)	5	6
2° secretario (a)	6	12
Diretoria jurídica	7	7
Diretoria de patrimônio	8	11
Conselho de administração		
Presidência	9	10
Vice-presidência	10	9
Secretária	11	12
Demais membros (3)	12	Novos membros
Conselho fiscal: presidência	13	14
Vice-presidência	14	13
Secretária	15	15
Demais membros (3)	16	Novos membros

Fonte: elaboração própria

Quando comparada uma coluna com a outra pode-se perceber que os cargos se alternaram entre as mesmas pessoas, no triênio 2014/2016 foi numerado de 1(um) a 16(dezesseis) em ordem crescente. Feita a relação com a coluna composta pelo triênio 2017/2019 os números se intercalaram entre os cargos. Cada número corresponde a uma pessoa ao qual cargo corresponde. Ex: quem tinha o cargo de vice-presidente(2) na primeira coluna na segunda passou a ser presidente(2) e assim sucessivamente. Alguns permaneceram no mesmo cargo os números (7) e (15). De fato, novos membros na atual direção só foram dois (12) e (16).

Diante de tais visões pode-se perceber que é preciso que a APAE de Muritiba-Ba busque superar esses desafios, pensar ações estratégicas e projetar a sua missão sem dela desviar-se. Nesse capítulo, pode-se perceber que diante das falas e análises a situação

organizacional parece estar quase em processo de falência, sendo preciso que seus diretores/gestores repensem seus papéis e a própria organização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, as organizações do terceiro setor parecem passar por muitos desafios associativos e de participação. Nas organizações especializadas isso aparece de modo mais forte, dadas as suas especificidades históricas de constituição por familiares e amigos voluntários e na sua gestão. Como deve-se pensar a participação associativa nesses espaços que pouco se configuram em sua forma plena? O foco dessa pesquisa foi relatar os desdobramentos para os desafios do associativismo e participação social na APAE de Muritiba-Ba, analisados a partir da visão dos diretores/gestores. Como relatado ao longo desse trabalho, a visão dos dirigentes da Instituição não demonstrara ser otimistas quanto à oferta e continuidade dos serviços. São tantos os problemas sejam internos e externos que a Instituição a cada dia perde credibilidade, impactando em sua sustentabilidade...

Quanto aos níveis de associativismo na APAE, Muritiba-Ba detectou-se, uma baixa relação associativa entre os grupos que compõem a APAE. Os mesmos apresentam visões diferentes e uma confusa compreensão da missão institucional. Sejam técnicos, associados e dirigentes, diante dos níveis de participação foi detectada uma baixa participação efetiva nos processos de tomada de decisão. Mesmo as reuniões são “esvaziadas” e ocorrem divisões em subgrupos, sem mecanismos de integração por falta de comunicação e atividades que os aproximem da instituição. Demonstra-se uma gestão centralizada e pouco profissionalizada. Porse tratar da APAE, Instituição especializada, criada e pensada por pais e amigos não há aproximação entre os mesmos e com a sociedade local, que pouco se interessa. Percebe-se essa afirmação em números de associados/ contribuintes que em um pequeno município de aproximadamente 35 mil habitantes, hoje possuem um numero de associados muito baixo de apenas 84, tendo uma arrecadação mensal de aproximadamente R\$ 400,00 reais. Isso responde em parte a total dependência do poder público além de não ter alternativas de captar recursos, ou seja, não apresenta ideias de sustentabilidade para minimamente tentar reduzir tais impactos que estão implicando seu “fechamento”.

Todas essas questões respondem em parte o nível de associativismo influenciando diretamente nos processos de participação social. Ao que se demonstra parece que a APAE, Muritiba-Ba situa-se entre as concepções filosóficas assistencialista e integrativa-adaptadora, devendo pensar a suas práticas e superar seus desafios para que possa dar continuidade as suas importantes atividades.

Diante das 4 (quatro) categorias analisadas enquanto desafios do associativismo e participação na APAE de Muritiba-Ba, deve-se atentar para meios de como superá-los de acordo com a realidade local.

Para que haja mudanças quanto a “participação de fachada” deve-se pensar em estratégias de mobilização de modo a integrar os agentes nos processos institucionais. Para isso o diálogo e as informações devem torna-se essenciais entre os grupos que compõem a APAE. Diante da baixa capacidade associativa na instituição, é importante que se criem formas de mobilização diferentes das que atualmente existem, voltadas apenas para a captação de recursos financeiros ou para participação em reuniões pontuais. Os associados devem ter primeiramente clareza sobre seus papéis na participação e tomada de decisões na entidade.

Outro desafio diz respeito à necessária mudança quanto à função da APAE, que atualmente aponta para a proteção institucional das pessoas com deficiência, implicando inclusive na não participação dos usuários nos processos decisórios. Relacionado a essas categorias, a baixa profissionalização da gestão apoiado no voluntarismo e na caridade, tem prejudicado a organização. É preciso investir no fomento de conhecimentos técnicos gerenciais, para implantar novas formas de gerir. A formação dos diretores, gestores e técnicos é algo urgente para a instituição.

A visão míope sobre a sustentabilidade é outro desafio que implica diretamente na possibilidade de fechamento da APAE. Deve-se buscar meios de enxergar a dimensão técnica e profissional e não apenas ficar pautado em discursos de “falência” ou falta de recursos. Isso implica na APAE superar seus problemas organizacionais, para buscar recursos independente do poder público.

De modo geral, nota-se que uma categoria está intimamente ligada a outra como uma série de sucessões que começa com a forma de participação, passando pelo associativismo ligado ao nível de profissionalização que resulta na sustentabilidade institucional. Assim, é preciso que a organização tenha soluções integradas para responder a estes desafios.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Josefa Cicera Martins. **A participação social a partir do Programa Federal Territórios da Cidadania:** O caso do Território do Cariri/Ce. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável – PRODER, da Universidade Federal do Ceará / Campus do Cariri. 2013.

APAE BRASIL. FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES. **Um Pouco da História do Movimento das Apaes.** Texto extraído do Manual PAIS E DIRIGENTES – uma parceria eficiente. Editado pela Federação Nacional das Apaes – 1997. Atualizado pela Federação Nacional das Apaes em 2008. [www.apaebrasil.org.br/#/](http://www.apaebrasil.org.br/#/). Acesso em 08 nov 2016.

ARNSTEIN, SherryR. **Uma escada da participação cidadã.** Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

ARAÚJO, Edgilson Tavares. Valores e Comprometimento Organizacional no Terceiro Setor: O Caso da FENAPAE. Trabalho de conclusão de curso em Administração. Campina Grande-PB: Universidade Federal da Paraíba, 1999.

\_\_\_\_\_. Parcerias: “novas” formas de relacionamento entre Estado e Sociedade Civil. Cap. 2 In: \_\_\_\_\_. **Parcerias, Estado e Organizações Especializadas:** discursos e práticas em nome da integração/inclusão educacional das pessoas com deficiência. Dissertação de Mestrado em Serviço Social. PUC-SP, 2006.

AVRITZER, Leonardo; ANASTASIA, Fátima. **Reforma política no Brasil.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

AVRITZER, Leonardo. **Sociedade civil e participação no Brasil.** DCP. UFMG. 2006.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Civil, Instituições Participativas e Representação:** da Autorização à Legitimidade da Ação. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol. 50, no 3, 2007.

BATISTA, Cristina Abranches Mota. **Trabalho e deficiência mental:** Perspectivas Atuais – Brasília: Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE. 1º Ed. Brasília, 2003.

BORDENAVE. Juan E. Diaz. **O Que é Participação.** 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. Secretaria de Prevenção a Corrupção e Informações Estratégicas. **Controle Social Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social.** 2 ed. Brasília, 2010.

CAMPOS, E.B. **Assistência Social: do descontrole ao controle social.** Revista Serviço Social e Sociedade. n° 88, ano XXVI, nov. 2006.

CARLOS, Maria Carolina de Carvalho; DELLAGNESI, Ana Paula; BRIGUENTI, Edileine; SOUZA, Vanessa Rosa de; OLIVEIRA, Juliene Aglio de. **Participação, controle social e garantia de direitos:** por uma política para a criança e o adolescente. Disponível em <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1359/1298>- acessado em 09 mai.2016.

CUNHA, Sheila Santos. **O controle social e seus instrumentos.** 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/Documentos%20para%20download/Controle%20social%20e%20Seus%20Instrumentos.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2014.

DAGNINO, Evelina. **Sociedade Civil, Esa Sociedade Civil, Espaços Públicos e a Construção Democrática no Brasil.** São Paulo: Paz e terra, 2002.

D'ANTINO, Maria Eloísa Farmá. **A máscara e o rosto da instituição especializada:** marcas que o passado abriga e o presente esconde. São Paulo: Memnon, 1998.

GONH, Maria da Glória. **Os sem terras, ONGs e cidadania:** a sociedade civil brasileira na era da globalização. São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica.** São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **O protagonismo da sociedade civil:** movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **Movimentos sociais na contemporaneidade.** Revista Brasileira de Educação. V. 16 n. 47. Campinas, mai - ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **Conselhos gestores e participação sociopolítica.** 4 ed. São Paulo: Cortez, 2011.



\_\_\_\_\_. **Sociedade Civil no Brasil:** movimentos sociais e ONGs - Meta: Avaliação. Rio de Janeiro, v. 5, n. 14, 2013.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. **Associativismo civil e Estado:** Um estudo sobre organizações não governamentais (ONGs) e sua dependência de recursos públicos. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 1 nº 1 (1), agosto-dezembro/2003, p. 109-127. Disponível em [www.emtese.ufsc.br](http://www.emtese.ufsc.br). Acesso em 28-maio/2016

JÚNIOR, Mário Cléber Martins Lanna. **História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil.** Brasília: Secretaria de Direitos Humanos. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2010.

LUCHMANN, Ligia Helena Hahn. **Redesenhando a relações sociedade e Estado:** O tripé da democracia deliberativa. Revista Organizações em Contexto (ROC) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA - Faculdade de Administração e Economia - FAE - Universidade Metodista de São Paulo - UMESP. Revista Katálysis v.6 n.2 jul/dez. 2003. Florianópolis SC. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/6450/6301>. Acesso em 08 nov 2016.

\_\_\_\_\_. **Impactos democráticos do associativismo:** questões teóricas e metodológicas. Encontro Internacional Participação, Democracia e Políticas Públicas: aproximando agendas e agentes (23 a 25 de abril de 2013, UNESP, Araraquara, SP).

MARQUES, Larissa Paula Salazar; COSTA, Conceição de Maria Sousa Batista. **Democracia, Participação Social e Controle Social.** VII Jornada Internacional de Políticas Públicas. 2015.

MOURA, Maria Suzana de Souza. Gestão participativa. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org). **Dicionário para a formação em gestão social.** Salvador: CIAS/UFBA, 2014. p. 74-76.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil.** Temas éticos e políticos da gestão democrática. 3. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, Anna Cynthia; HADDAD, Sérgio. **As Organizações da Sociedade Civil e as ONGs de Educação.** Cadernos de Pesquisa, nº 112, p. 61- 83, março/2001.

OTHERO, Marília Bense; DALMASCO, Ana Sílvia Whitaker. **Pessoas com deficiência na atenção primária:** discurso e prática de profissionais em um centro de saúde-escola. Comunicação, Saúde e Educação. v.13, n.28, p.177-88, jan./mar. 2009.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEREIRA, Raquel da Silva; MORAES, Francisca Cândida Candeias de; JUNIOR, Altino Barros Mattos; PALMISANO, Angelo. Revista Eletrônica v. 9, n. 18. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. Disponível em [https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4344/pdf\\_89](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4344/pdf_89). Acesso 12 dez 2016.

PINHEIRO, Paulo Sérgio. **Sociedade civil, um dos conceitos mais citados e, ao mesmo tempo, mais obscuros da teoria política contemporânea**. PUC – Rio. Certificação digital N°0310315/CA. Disponível em [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/6617/6617\\_5.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/6617/6617_5.PDF) Acessado em 26-maio/2016.

PIRES, ROBERTO ROCHA C. **Efetividade das Instituições Participativas no Brasil: Estratégias de Avaliação**. Instituto de Pesquisa Aplicada IPEA, 2011.

SALABERRY, Neuza T. Machado. **A APAE educadora: na prática de uma unidade da APAE de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2007.

SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global**. Revista de Administração. São Paulo, v. 33, n. 1, p 5-11. Janeiro Março 1988.

SAYAGO, D. **A invenção burocrática da participação: discursos e práticas no Ceará**. Tese de doutorado apresentada a Universidade de Brasília, 2000.

SIMÕES, Gabriel Lima; Simões, Janaina Machado. **Reflexões sobre o conceito de participação social no contexto brasileiro** – VII Jornada internacional de políticas públicas. Cidade Universitária do Maranhão, São Luís – Maranhão, 2015. Disponível em <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/eixo3/reflexoes-sobre-o-conceito-de-participacao-social-no-contexto-brasileiro.pdf>. Acesso em 10 nov 2016

SOARES, Nicolau. **Tudo que você precisa saber antes de escrever sobre ONGs**, Observatório da Sociedade Civil. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – Abong. 2013/ 2016. Disponível em [http://institutocea.gesdoc.com.br/api/arquivo\\_inline/2824](http://institutocea.gesdoc.com.br/api/arquivo_inline/2824). Acesso em 30 de maio 2016

SOUZA, R. Participação e controle social. In: SALES, M.A; MATOS, M.C; LEAL, M.C. (Org.). **Política social, família e juventude: uma questão em debate**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro: UERJ, 2006.

TONET, Ivo. **Democracia ou Liberdade**. Maceió: Edufal, 1997.

TÓTH, Mariann. **Desafios da participação social no contexto do Desenvolvimento Sustentável – as contribuições da Educomunicação e da atuação em redes sociais**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2012.

## APÊNDICES

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “-----  
-----” desenvolvida pelo graduando (a) (ou Pós-graduando (a)) -----  
-----, estudante do Curso de -----da Universidade  
Federal do Recôncavo da Bahia.

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar se as informações disponibilizadas para -----  
-----  
-----.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e se dará por meio de resposta a questionário (virtual encaminhado por e-mail).

Os riscos decorrentes de sua participação nesta pesquisa são: o desconforto por responder questões relacionadas ao seu ambiente de trabalho, a possibilidade de atrapalhar a realização de suas atividades laborais, a necessidade de disponibilização do seu tempo. (Entretanto, como forma de minimizar/evitar tais riscos o questionário será encaminhado via e-mail com respostas objetivas e somente algumas que demandam justificativas, todas respondidas virtualmente.) Desta forma, o participante poderá definir o tempo para responder, de modo que não altere significativamente a sua rotina de trabalho e em horário que lhe seja mais conveniente para resposta do questionário.

Esclarecemos que se V.Sa aceitar participar desta pesquisa estará contribuindo para a construção de uma Universidade que contribui para o -----, pois através dos resultados do estudo realizado a Instituição poderá desenvolver ações que favoreçam a este -----.

Se depois de consentir a sua participação o(a) Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa.

Ressaltamos que o (a) Sr(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração por participar desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com o(a) **pesquisador(a)** responsável por esta pesquisa no endereço: -----  
-----  
----- (endereço completo com telefone e e-mail)

**Consentimento Pós-Informação**

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre os objetivos, benefícios e riscos da pesquisa acima descrita e compreendi as explicações fornecidas. Por isso, concordo em participar desta pesquisa, sabendo que não vou ter retorno financeiro e que posso sair a qualquer tempo.

\_\_\_\_\_  
Ass. do (a) Participante                      Ass. do (a) Pesquisador(a) Responsável

\_\_\_\_\_, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.  
Local, Data

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Aceita conceder (contribuir) essa entrevista para fins de estudos acadêmicos?
2. Nome, idade, exerce qual (is) cargos de direção conselho ou técnico na instituição, e se desempenha a sua função na instituição ativamente, frequente, porque?
3. Fale em poucas palavras um pouco sobre a função do seu cargo na instituição.
4. Você participa das reuniões as quais é convocado com que frequência?
5. Como você avalia de uma forma geral sua participação nessas reuniões? (quando se faz presente?)
6. O que você sabe sobre a estrutura e funcionamento da APAE?
7. Você conhece os procedimentos de gestão da APAE? Comente.
8. Você participa das tomadas de decisões da instituição? Se sim, como?
9. Como se dá a relação entre associado, direção e equipe técnica?