

OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO DA INSTITUIÇÃO EUNICE WEAVER (EDUCANDÁRIO CARLOS CHAGAS)

Aline Cristina de Oliveira Souza
alineoliveira_jf@hotmail.com
FMG

Ana Valéria Vargas Pontes
avvpontes@uol.com.br
FACULDADE METODISTA

Juliana Maioli Laval Bernardo
jmlbernardo@gmail.com
FACULDADE METODISTA

Luciana Novaes Vieira Ferreira
lucnovaes@yahoo.com.br
FMG

Yara Aparecida de Medeiros
yaramedeirosbso@hotmail.com
FMG

Resumo:As instituições, sem fins lucrativos que formam o terceiro setor, vem sofrendo constantes desafios para se manterem sustentáveis. É preciso fazer mais com menos. A fim de entender essas questões o objetivo deste estudo consiste em investigar os principais desafios enfrentados pelo Educandário Carlos Chagas, instituição do terceiro setor localizada na cidade de Juiz de Fora, MG que atende pessoas adultas com deficiência mental e/ou física. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso de cunho qualitativo com a instituição a partir de uma entrevista. Após pesquisa, pode-se observar que o maior desafio enfrentado é a captação de recursos, assim, constatou-se que uma gestão proativa e dinâmica, o apoio dos setores privado e governamental e o reconhecimento da sociedade possibilitam a continuação e a sustentabilidade da instituição.

Palavras Chave: Desafios - Terceiro Setor - Captação de recursos - -

1. INTRODUÇÃO

O cenário do terceiro setor no Brasil sofreu diversas transformações ao longo do tempo, para que fosse possível permanecer em um ambiente hostil e competitivo, garantir a continuidade da missão institucional das organizações sociais, captar recursos, e manter sua autossustentabilidade. A fim de manter uma gestão organizacional efetiva, o comportamento deste segmento teve que implantar melhorias, capacitando seus dirigentes, bem como toda equipe.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de reconhecimento das organizações do terceiro setor, em relação à importância das práticas de gestão que podem auxiliá-las na administração de seus recursos.

Diante desse cenário que apresenta diversas dificuldades para o alcance de uma gestão eficiente e eficaz, busca-se responder a seguinte questão de investigação: O terceiro setor possui práticas de gestão para enfrentar as dificuldades e desafios do seu cotidiano institucional?

Este trabalho tem como objetivo investigar os principais desafios enfrentados pelo Educandário Carlos Chagas, instituição do terceiro setor localizada na cidade de Juiz de Fora, MG que atende pessoas adultas com deficiência mental e/ou física.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na seção um é apresentada a introdução. A seção dois estabelece os conceitos do terceiro setor e a situação do setor no Brasil. Já a seção três apresenta os desafios da gestão do terceiro setor. A seção quatro aponta os procedimentos metodológicos e o estudo de caso da instituição Educandário Carlos Chagas. E por fim, a seção cinco traz as considerações finais.

2. TERCEIRO SETOR

De acordo com Costa Júnior (1998), é de visível notoriedade que não existe um consenso quanto ao abarcamento do conceito e às terminologias adotadas para se mencionar às instituições que formam o terceiro setor.

É possível verificar alguns conceitos que foram emergindo de muitas pesquisas, como Albuquerque (2006) ao definir o terceiro setor como organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público. O termo terceiro setor é de origem americana, *Third Sector*, seu conceito é um assunto atual e vem ganhando identidade no campo acadêmico. Este setor contribui com ações para as comunidades menos favorecidas onde o Estado não conseguiu chegar, por meio de ações solidárias, portanto, possui um papel fundamental na sociedade.

Esse pensamento é partilhado por Tenório (2006) ao afirmar que as instituições do terceiro setor não fazem parte do Estado e nem a ele estão atreladas, mas se mostram de caráter público. Trabalham com causas e problemas sociais, que apesar de serem sociedades privadas não tem como objetivo fins econômicos, e sim o acolhimento das necessidades da população carente.

Albuquerque (2006) destaca que foi elaborado pela Divisão de Estatísticas da Organização das Nações Unidas o Manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais, que caracteriza as instituições do terceiro setor com os seguintes critérios e características: deve ser organizado formalmente, com uma estrutura interna, nível de formalização de regras e procedimentos, para assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo.

Para Tachizawa (2014) a organização também deve apresentar uma estrutura básica não governamental, ser privada, realizando sua própria gestão, não sendo controlada externamente. Assim, a geração de lucros ou excedentes financeiros precisa ser reinvestida integralmente na organização, dessa forma, as entidades não podem distribuir dividendos de lucros aos seus dirigentes e devem ter um alto grau de participação cidadã ou voluntariado.

Diante disso, Melo Neto; Froes (1999) apontam os principais elementos definidores do conceito e das características do terceiro setor, que tem seu foco em bem estar público buscando um interesse comum. Suas questões centrais são a pobreza, exclusão e desigualdade social. Seu nível de atuação é o comunitário e de bases, nas quais suas ações praticadas são de caráter público e privado, associativas e voluntaristas e as entidades que participam são empresas privadas, Estado, ONGs e sociedade civil.

Os autores destacam, também, algumas das diversas causas que tem gerado o crescimento do Terceiro Setor no Brasil, como o crescimento das necessidades socioeconômicas, decorrente do crescimento populacional e mazelas do capitalismo de mercado; do agravamento dos problemas sociais e econômicos. Observa-se, então que o Estado não vem sendo capaz de suprir a população com os serviços sociais básicos e ainda, o fracasso de políticas sociais, que não vêm cumprindo o seu papel de assistir, criar estratégias sociais e planos de ação para a população.

De acordo com Salamon (1998), essas realidades desanimadoras incitaram o repensar de estratégias para o progresso econômico. E como resultado, tem-se renovado o interesse no desenvolvimento participativo, uma forma de auxílio que destaca o engajamento de energia e a criação de organizações não-governamentais. Podendo ser percebido um crescente consenso a respeito das limitações do Estado como agente de desenvolvimento e da necessidade da inclusão das instituições do Terceiro Setor para superar essa deficiência.

Finalizando, Melo Neto; Froes (1999) ainda apontam que o aumento da degradação ambiental, seguido do crescente aumento da violência no país, que ameaça a segurança da população, diante destes fatores há uma crescente adesão das classes alta e média a iniciativas sociais. A mídia tem noticiado muitas iniciativas deste setor, divulgando ações e pesquisas sociais, com uma maior participação de empresas que buscam a cidadania empresarial. A partir dessas colocações, tem-se a necessidade de se conhecer a situação do terceiro setor no Brasil.

2.1. A SITUAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Durante as últimas décadas, houve no Brasil, diversas transformações políticas, diante disso, Albuquerque (2006) afirma que juntamente com essas alterações políticas, ocorreram também mudanças no papel das ONGs. A partir destas mudanças o autor afirma que foi iniciado debates sobre assuntos que antes não eram discutidos, e hoje tem uma visibilidade maior na mídia, na sociedade e no governo, como o meio ambiente, gênero e raça, sendo fortalecidos pela construção de fóruns globais das Nações Unidas.

Segundo Falconer (1999), as organizações do terceiro setor no Brasil podem ser descritas como Igrejas e instituições religiosas, organizações não-governamentais e movimentos sociais, empreendimentos sem fim lucrativos e fundações empresariais.

Assim, o autor afirma que instituições ligadas ao protestantismo, espíritas e afro-brasileiras têm tido um papel importante para o terceiro setor, embora sejam em número menor. Costa e Visconti (2001) corroboram ao afirmar que as Santas Casas são modelos de uma praxe clássica, em parcerias com as irmandades estabeleceram o início dos serviços de assistência social.

Os autores citam que no Brasil, o Estado dava apoio para que a igreja pudesse abarcar a maior parte das instituições que proporcionavam algum tipo de serviço para as comunidades carentes. O Estado e a Igreja Católica tiveram um predomínio no atendimento e assistência social a população carente no período que perpassou o Brasil colonial até o início do século XIX.

Paralelamente a isso, Falconer (1999) aborda que a Igreja Católica teve um papel decisivo para a formação não só das instituições religiosas, mas também, do terceiro setor que a partir do pioneirismo das Santas Casas criaram-se as primeiras organizações sem fins lucrativos no Brasil.

Ivamoto (1998) destaca que a primeira Santa Casa de Misericórdia surgiu em Santos, SP, em 1543, que eram mantidas por meio de doações de pessoas abastadas da sociedade.

De acordo com Del Porto (2006), a partir de 1964, com o regime militar no poder, e mais tarde, com a crise no desenvolvimento econômico nos anos de 1980 e o estouro da inflação, juntamente com os problemas daí decorrentes, como a pobreza e as desigualdades sociais no Brasil foram maximizados e seus resultados tiveram consequências de longo prazo.

Costa e Visconti (2001) apontam que nesse cenário, em 1980 a política é redemocratizada e surgem movimentos da Sociedade Civil, promovida pelo sociólogo Hebert de Souza, o Betinho, como o Movimento da Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria e pela Vida, com a finalidade de enfrentar as questões resultantes desse contexto. Após a redemocratização do Brasil, as organizações da sociedade civil brasileiras iniciaram um processo de articulação, e como resultado aparecem ações voltadas para o Terceiro Setor.

Para Falconer (1999), o terceiro setor é composto por ações não-governamentais e movimentos sociais têm sua origem no âmbito popular e social, atuando na defesa de direitos, mobilização popular e articulação política disseminados em centros de educação popular e de promoção social.

Os empreendimentos sem fins lucrativos também são descritos pelo autor, como tendo foco na prestação de serviço que pode ser observada em casos como instituições culturais, entidades recreativas, entre outras, levantando a ideia de uma organização de caráter comercial.

Por fim, o autor aborda a atuação das chamadas “cidadania empresarial” ou “filantropia empresarial”, ou seja, as fundações empresariais, que estão ligadas ao terceiro setor, sendo controladas pela própria empresa do setor privado, mas que trabalham em ações para benefício da população.

Na seção seguinte serão abordados os desafios na sustentabilidade do terceiro setor que perpassa por estratégias de gestão.

3. OS DESAFIOS DA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

Diversos autores descrevem os desafios da gestão do terceiro setor através das décadas, dentre eles Sandoval (1988 apud TENORIO, 2006) aponta que na década de 70 na América Latina as ações eram direcionadas tanto para o desenvolvimento comunitário quanto para as atividades no âmbito do consumo, educação e saúde.

Diante disso, Souza (1991) descreve que a partir da década de 80 surgem novas características no setor como déficit do crédito do Banco Mundial no que diz respeito aos recursos empregados no desenvolvimento social, inserção de uma política neoliberal, aumento da inflação e decorrente disso, aumento do setor informal e intensificação da pobreza. Assim o autor acrescenta que o Banco Mundial descobriu que as ONGs poderiam ser um “remédio”

para as dificuldades do desenvolvimento social, portanto as instituições do terceiro setor se viram forçadas a reconsiderar sua missão, ações e funcionamento.

Para Armani (2001) as organizações não governamentais têm sido desafiadas a se manterem sustentáveis num contexto de crise política, econômica e social. Para o desenvolvimento da missão, visão e valores, as entidades precisam contar com pessoas, parcerias com empresas, governo, apoio de instituições religiosas e também, gerar renda própria.

Souza (1991) atesta dizendo que na década de 90 surgiram novos desafios como a transição do privado para o público, desempenhando de forma clara suas atividades e seus ideais, demonstrando, portanto sua participação no âmbito social, dessa forma não determinando suas ações não apenas no micro, mas também colaborando para uma nova vivência em busca de um macro desenvolvimento.

Para Tenório (2006), firmar os ideais das instituições sem fins lucrativos se torna um desafio, pois nem sempre é visualizada com clareza a melhor forma de estabelecer seus objetivos e metas para que sejam analisados os resultados obtidos.

O autor aponta que uma das fragilidades do setor está na equipe, que é formada por funcionários e voluntários. Pelo fato de boa parte das ações serem realizadas por voluntários, nem todos possuem competências e habilidades adequadas ao desempenho das funções requeridas.

Outra questão apontada por Tenório (2006), é que com a preocupação de ajudar a comunidade, surge um desgaste, por causa da disponibilidade de cada voluntário, que acaba por vezes trabalhando em excesso, não podendo identificar seu retorno. A organização muitas vezes trabalha sem um planejamento de gestão de pessoas, dessa forma não são estabelecidas as funções de cada funcionário o que dificulta avaliar o trabalho em longo prazo.

Barbosa (2010) confirma ao narrar sobre as dificuldades na legislação que muitas vezes não contribui em relação aos critérios de concessões de recursos no que tange ao gozo de benefícios fiscais.

Camargo (2001) dá prosseguimento ao mostrar por meio de suas pesquisas que uma grande parte das entidades pesquisadas (71%), a escassez de recursos é a principal dificuldade encontrada e logo depois vem seguida do baixo investimento do governo (37%).

Diante disso, Tachizawa (2014) contribui afirmando que as organizações do terceiro setor enfrentam na atualidade como um de seus maiores desafios a captação de recursos. Assim, as organizações se vêem obrigadas a inovar as formas de captação de recursos, por conta do aumento da competitividade e a escassez destes. Para tanto, o autor corrobora apontando que o sucesso das ações do terceiro setor depende do relacionamento com seus doadores.

O autor acredita que deve-se elaborar um plano de comunicação adequado no qual seja apresentado aos potenciais doadores os problemas que a entidade procura solucionar, bem como suas ações para o enfrentamento dos desafios. É preciso compartilhar os objetivos, missão e valores da instituição com seus parceiros.

Albuquerque (2006) relata que a captação de recurso do terceiro setor no Brasil nos anos de 1990 se dava pelo apoio de voluntários, dos fundadores, o que tornava muito precário e não conseguia suprir as necessidades apresentadas pelas entidades. E como consequência muitas instituições foram obrigadas a restringir suas ações por falta de infraestrutura, de recursos econômicos financeiros e de pessoas para desenvolver as atividades planejadas. O autor aponta que mais do que captar recursos é preciso aperfeiçoar os recursos já mobilizados.

De acordo com o Grupo de Estudos do Terceiro Setor

Nos últimos anos, vem ganhando força a expressão “mobilização de recursos”, que tem um sentido mais amplo do que “captação de recursos”. “Mobilizar recursos não diz respeito apenas assegurar recursos novos [...], mas também a otimização [...] dos recursos existentes [...]; à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros. É importante lembrar que o termo “recursos” refere-se a recursos financeiros ou “fundos” mas também a pessoas (recursos humanos), materiais e serviços (GETS, 2002 p. 14).

Pode-se observar com os relatos de Falconer (1999), que o contexto do terceiro setor tem passado por transformações. Hoje um dos desafios do terceiro setor é garantir uma gestão que tenha eficiência e eficácia. Num passado recente as doações eram feitas sem o atrelamento com o resultado alcançado com o emprego destes recursos.

Nanus; Dobbs (2000) apontam que é responsabilidade do gestor manter a organização eficiente, prestar serviços úteis para a comunidade com menor custo e com qualidade possível é a principal responsabilidade do gestor para manter uma organização eficiente. Para isso, os autores afirmam que para alcançar o êxito, as organizações do terceiro setor precisam de uma boa liderança juntamente com uma boa administração. Diante disso, os autores confirmam que

Olhe para qualquer organização bem-sucedida e a resposta, na maioria das vezes, será a mesma: a organização não teria atingido o êxito sem uma liderança efetiva, sem o grande *viabilizador* para estimulá-la, permitindo-a atingir seu pleno potencial para fazer uma diferença real em sua comunidade. (NANUS; DOBBS, 2000, p.19)

Contudo os autores argumentam que uma organização do terceiro setor deve avaliar seu sucesso em termos do bem social, e não somente no cumprimento de suas obrigações e lucros. E “cada caso apresenta um desafio único e requer tratamento especial” (NANUS; DOBBS, 2000, p.26), por se distinguir das outras organizações e possuírem uma clientela variada com limites imprecisos e interesses variados.

Para os autores, as expectativas e necessidades da organização do terceiro setor ultrapassam muito seu orçamento apertado, e as organizações beneficentes operam naturalmente sob restrições financeiras. Por isto, os líderes desse setor devem ser ousados, engenhosos e cooperadores, pois as organizações beneficentes possuem muitos desafios.

Assim pode-se observar que

os problemas de gestão são muitos é porque as dificuldades são grandes. Mas não há nada que uma gestão eficiente e eficaz não possa resolver. O que falta às empresas é uma prática gerencial bem estruturada, inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje. (MELO NETO; FROES, 2001, p.79)

Nesta perspectiva, Williams (1990) cita o Banco Mundial como avaliador do desempenho das ONGs, no que tange a eficiência destaca elementos relacionados ao processo operacional que podem sofrer algumas restrições administrativas como capacitação de pessoal, desempenho gerencial e redução de custos indiretos.

Tenório (2006) considera que para superar os desafios que ameaçam a existência e eficiência da organização devem-se criar mecanismos que possibilitem melhorar suas ações, objetivos, avaliar sua atuação, aumentar sua visibilidade e promover seu produto e serviço.

Por fim, Nanus; Dobbs (2000) abordam que uma organização para melhorar o desempenho deve ser estimulada, superando os obstáculos a fim de se alcançar o progresso, desenvolvendo o aprendizado e o crescimento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia segundo as autoras Marconi; Lakatos (2006) é base da formação do discente atuando não só na prática, mas também no mundo das ideias, sendo uma disciplina que introduz procedimentos sistemáticos e racionais, afigurando-se como o mais lógico, racional, eficiente e eficaz para qualquer tomada de decisão. Neste sentido, pode-se afirmar que, a metodologia visa responder a questão de investigação e atingir os objetivos formulados.

Gil (2008) corrobora ao afirmar que o método científico é formado por uma série de procedimentos do intelecto e de técnicas usados para alcançar o conhecimento. No campo do conhecimento científico é preciso determinar o método adotado para se alcançar os objetivos propostos.

Este estudo contou com uma pesquisa descritiva que segundo Vergara (2007), expõe os atributos de determinada população, amostra ou fenômeno. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Cita como exemplo a pesquisa de opinião. (VERGARA, 2008, p.47). Ao ver da autora ela se caracteriza também como exploratória concretizada em campo no qual há pouco conhecimento organizado.

Este estudo contou com uma pesquisa bibliográfica que de acordo com (SEVERINO, 2000, p.39) "constitui em um acervo de informações sobre livros, artigos e demais trabalhos que existem sobre determinados assuntos". Essa revisão descritiva no segmento do terceiro setor envolveu trabalhos de Albuquerque (2006); Falconer (1999); Nanus; Dobbs (1999); Melo Neto; Froes (2001); Tachizawa (2014) entre outros; com o intuito de compreender o conceito e a importância da gestão do terceiro setor e discutir os desafios enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos.

Outro procedimento metodológico adotado foi um estudo de caso que segundo (PARRA FILHO; SANTOS; 1998; p.102) tem por finalidade "observar os fatos tal como ocorrem", este realizado em campo, por meio de uma análise qualitativa que de acordo com Marconi; Lakatos (2006) tem o intuito de agregar qualidade ao estudo transformando quantidade em qualidade, na instituição Eunice Weaver (Educandário Carlos Chagas), situada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. O instrumento de pesquisa utilizado foi uma entrevista. Segundo os autores, o uso da entrevista permite dar mais segurança ao entrevistado para expor sua vivência em relação ao assunto explorado. Perguntas foram feitas diretamente à gestora da instituição: Elisângela Leite de Souza Costa, na qual foi relatada suas experiências e vivências sobre os desafios enfrentados pela gestão do terceiro setor.

4.1. ESTUDO DE CASO

Segundo Elisângela Leite de Souza Costa gestora da instituição, a Sociedade de Assistência aos Lázaros e Defesa Contra a Lepra foi constituída em 03 de abril de 1932, sendo inaugurada oficialmente em 04 de abril de 1943, pelo Ministro da Educação e Saúde Dr. Gustavo Capanema, e neste ano de 2017 completou 85 anos. O Educandário Carlos Chagas teve início com o programa de assistência e defesa contra a lepra criado pela senhora Eunice Weaver de Juiz de Fora. Hoje o grupo Eunice Weaver é composto por vinte e sete sociedades em todo o país, das quais vinte e três mantêm educandários e são afiliados à Federação das Sociedades "Eunice Weaver", com sede na cidade do Rio de Janeiro, que é presidida pela senhora Marietta Cavalcanti de Albuquerque Coutinho.

A Instituição foi fundada com o intuito de acolher os filhos de mulheres com hanseníase (lepra) que não possuíam a doença. Na época, a lepra era uma doença muito grave e contagiosa, e as mães que engravidavam, eram separadas de seus bebês quando estes

nasciam, uma vez que, eles não podiam ter contato com os pais para não contrair a doença. Estima-se que nessa época o Educandário chegou a atender cerca de 600 crianças, mas, com o tempo e erradicação da doença, o Abrigo passou a cuidar dessas pessoas, uma vez que muitos deles nasceram com algum tipo de deficiência física ou mental, e as dificuldades para inseri-los na sociedade eram muitas. Já os sadios, tinham o suporte do Abrigo somente até completarem 18 anos, depois disso, tinham que deixar a Instituição.

Com a erradicação da doença, a partir de 1970, a instituição passou a receber crianças e/ou adolescentes em situação de risco social, a maioria vinda de famílias sem condições financeiras e psicológicas. Em 2009 houve uma reestruturação dos abrigos, e em Juiz de Fora, optou-se por atender um perfil determinado, somente pessoas adultas com deficiência mental e/ou física.

4.1.1. Missão, visão e valores da instituição

Alguns autores citados anteriormente neste artigo destacam a importância da missão, visão, valores, a transparência com a prestação de contas e manutenção de uma boa estrutura para que seus funcionários trabalhem de forma correta para que a organização do terceiro setor possa assim, estabelecer seus ideais e firmar parcerias. A entrevistada comprova essa ideia e afirma que o uso dessas práticas é de suma relevância para a sobrevivência da Instituição tornando possível manter o certificado de filantropia que é fundamental para o alcance de benefícios.

O Educandário possui como:

a) **Missão** - Cuidar e atender pessoas com deficiência físicas, mentais e auditivas, na sua maioria carente e abandonada, gerando qualidade de vida, dignidade, amor e respeito. Nosso objetivo é reinseri-los na vida social e promover seu bem estar.

b) **Visão** - Nossa visão reflete a própria Declaração dos Direitos Humanos, em seu artigo 1º “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência, devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade” O Educandário Carlos Chagas não é uma empresa, portanto não visa lucro, mas visa melhorar a cada dia a qualidade do atendimento dos seus assistidos.

c) **Valores** - Valorização e respeito, pois, somente através disto estas pessoas poderão se sentir importantes em todos os aspectos. Trabalhamos com a verdade e integridade, justiça e igualdade, seriedade e transparência, alegria e amor ao próximo.

A fim de fazer um atendimento de qualidade, o Educandário conta com: cuidadoras, cozinheiras, lavadeiras, profissionais de serviços gerais, enfermeiras, assistente social, pedagogo, fonoaudiólogo, professores (cedidos pela Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de Juiz de Fora), bem como alguns voluntários que são responsáveis por atividades recreativas e religiosas.

A gestora destaca que todos os funcionários, exceto os voluntários e os cedidos pela Secretaria de Educação, são remunerados pelos serviços prestados e têm todos os direitos trabalhistas garantidos pela a instituição.

A parte contábil do Educandário Carlos Chagas é realizada pela Tecol, que é uma empresa de contabilidade tradicional na cidade de Juiz de Fora. É esta empresa que realiza os balancetes, balanços e envia para a conferência da instituição. Este trabalho de conferência é realizado por um superintendente da instituição. A Instituição tem que prestar contas, através de relatórios, demonstrativos e documentações, aos órgãos competentes.

Em relação ao formato jurídico, apresenta-se como Associação, possui registros no Conselho Nacional e Municipal de Assistência Social, além do Ministério da Justiça. Esse registro resultou em certificação, no qual permite que a instituição mantenha convênios com outras entidades.

Segundo Elisângela, as ações de *marketing* desenvolvidas pelo Educandário têm como objetivo otimizar as doações. A instituição possui uma central de Telemarketing que foi implantada em 2008 para ajudar na captação de recursos para a entidade. Outro meio de divulgação são as redes sociais, cabe destacar o *facebook*, que possibilita uma aproximação com possíveis doadores. A panfletagem se caracteriza como um meio de divulgar a instituição. Além disso, são realizadas campanhas diversificadas, como para arrecadação de fraldas geriátricas, material de higiene pessoal, material de limpeza e alimentos, insumos indispensáveis para a manutenção da instituição.

De acordo com a entrevistada, o *benchmarking* é realizado pela superintendente que participa do Conselho de Assistência Social e cuida das relações externas. Nas reuniões do conselho é propiciado o compartilhar de experiências pelas associadas, e dessa forma, pode-se buscar formas de melhorias para os processos que são desenvolvidos pelo Educandário.

4.1.2. Dificuldades e desafios enfrentados pela instituição

Elisângela destaca primeiramente, que um dos maiores desafios do Educandário está na captação de recursos financeiros para a manutenção da instituição, o que pode ser observado na seção 3 “Os desafios da gestão do terceiro setor” onde Tachizawa (2014) afirma este fato.

A mesma narra que em 2004, a Belgo Siderurgia S/A, hoje Arcelor Mittal, implantou na instituição o programa “Construindo o Futuro” que consiste em proporcionar o primeiro emprego para adolescentes carentes da região e portadores de deficiências que residem no Educandário.

Este programa possibilita não só o desenvolvimento profissionalizante dos adolescentes, como gera renda para as suas famílias. Atualmente, esse projeto, Construindo o Futuro, assiste a 15 adolescentes.

Em 2006 foi firmada também uma parceria com a Guarda Mirim, e em 2007 com as Creches Assistenciais de Juiz de Fora. A instituição atua como administradora indireta, cuidando somente da parte trabalhista dos dois projetos, sendo essa mais uma fonte de recurso para o Educandário, recursos estes que são repassados mensalmente.

Em 2009, foi criado o programa “Crescer com Cidadania” em parceria com Onduline do Brasil objetivando o primeiro emprego para adolescentes com idade igual ou superior a 16 anos, hoje o projeto conta com 10 adolescentes, este funcionava na sede da Onduline, e a partir de 20 de agosto de 2012 passou a funcionar nas dependências da Instituição.

Para participar dos projetos os adolescentes devem estar obrigatoriamente estudando ou ter concluído o ensino médio. Os adolescentes também se alimentam na Instituição que fornece a eles, lanche da manhã/ tarde e almoço.

De acordo com visitas domiciliares realizadas pela Assistente Social da Instituição às famílias, os adolescentes demonstram grande satisfação com os projetos, pois, com o salário recebido ajudam na renda familiar.

No caso dos projetos com os adolescentes da Arcelor Mittal e da Onduline, é repassado um valor para o Educandário, do qual uma parte é retirada para atender os direitos trabalhistas dos adolescentes, e outra parte fica na Instituição para a manutenção dos gastos, e

também, realização de obras, melhorias para melhor funcionamento da mesma, que preza pela qualidade dos assistidos.

Além do repasse financeiro feito pelos projetos atendidos pela instituição que funcionam como renda fixa mensal, o abrigo recebe um repasse municipal que complementa a renda. A captação de recurso também vem de doações de pessoas físicas.

Elisângela, a respondente, destaca que a falta de quaisquer desses recursos abala a situação financeira da Instituição, pois é por meio deles que os compromissos assumidos são honrados, e que mesmo com esses repasses financeiros a organização enfrenta dificuldades.

A entrevistada acredita que o papel de uma gestão eficiente é necessário no enfrentamento da captação e manutenção de recursos, que requer procedimentos de transparência e de um bom relacionamento com parceiros, o que é citado também na seção três desse artigo por diversos autores, dentre eles, destaca-se Nanus; Dobbs (2000).

Hoje o Educandário Carlos Chagas abriga 30 pessoas com variados tipos de deficiência, sendo que os recursos financeiros arrecadados, nem sempre, conseguem suprir os custos, o que pode vir a comprometer a qualidade no atendimento dos assistidos.

O segundo desafio destacado na entrevista é o do preconceito histórico vivido pelo abrigo, pelo fato de no passado ter recebido os filhos da lepra, e por hoje receber pessoas com algum tipo de deficiência. Isto muitas vezes dificulta a aproximação de parte da população, que por falta de informações, acaba por fazer uma imagem do abrigo diferente da realidade.

Em terceiro, é pontuado ainda, a falta de urbanização ao redor da instituição, que acaba isolada, e por isso, sendo de difícil acesso, uma vez que nem mesmo os ônibus urbanos chegam até o abrigo. Esse fato também dificulta a aproximação das pessoas, que poderiam ser simpatizantes pela causa e se tornarem doadores.

Os internos atendidos pelo Educandário necessitam de tratamentos com um alto custo de medicamentos e muitos deles usam fraldas geriátricas, estes insumos são repassados pelo SUS (Sistema Único de Saúde), no entanto, nem sempre consegue fornecer o necessário, sendo observado como um quarto desafio.

E por último, é percebido o quinto desafio relatado pela entrevistada, a evasão dos voluntários. Ela destaca que ao firmar compromissos com a organização, muitas vezes não são capacitados para tal atividade, não se identificam com a causa, ou encontram dificuldades de lidar com pessoas portadoras de necessidades especiais. Estes colaboradores nem sempre dispõem de tempo regular para dar continuidade à ação de voluntariado e acabam por interromper as atividades. Este viés é abordado na revisão da literatura por Tenório (2006) ao afirmar a dificuldade de um planejamento de gestão de pessoas, tendo em vista o que aqui foi pontuado.

A partir das vivências e experiências sobre os desafios e dificuldades relatados pela a entrevistada no decorrer do estudo de caso, mostra-se, também, as práticas de gestão que a entidade utilizou para o enfrentamento das mesmas. Ficando claro, que essas ferramentas administrativas auxiliaram a entidade a se manter no mercado ao longo do tempo, a despeito de todas as dificuldades e desafios passados pela instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar os principais desafios enfrentados pelo Educandário Carlos Chagas, instituição do terceiro setor localizada na cidade de Juiz de Fora, MG que atende pessoas adultas com deficiência mental e/ou física.

Diante de todas as informações pesquisadas pode-se observar que a maior dificuldade enfrentada pela instituição é a captação de recursos, ponto que é discutido por diversos autores ao decorrer do estudo. A arrecadação financeira é necessária para a manutenção da organização sem fins lucrativos e se torna muitas vezes um impedimento para dar continuidade a um trabalho de qualidade.

Observou-se que em muitas instituições do terceiro setor o produto, ou serviço oferecido não é comercializado, e sua fonte de recursos depende de doações e parceiras.

Pode-se notar, também, que o atraso das instituições muitas vezes impacta fortemente nas questões financeiras dessas entidades, quando as mesmas não cumprem com seus deveres.

Já quando se fala do setor privado, segundo setor, as ações de responsabilidade social praticadas podem impactar positivamente no terceiro setor. Como pode ser observado no estudo de caso, sobre as ações das empresas Arcelor Mittal, Onduline e Tecol Contabilidade, nas quais trouxeram benefícios para o Educandário.

Portanto, as parcerias sejam elas com o governo, empresas ou sociedade são fundamentais para a continuidade e sustentabilidade do terceiro setor. Parcerias que sejam consolidadas na missão, visão e valores dessas entidades do terceiro setor.

Cabe ressaltar que a pesquisa identificou que uma gestão capacitada, proativa e dinâmica que gerencia a organização de maneira a adaptar-se às diversas mudanças e desafios no contexto social. A direção do Educandário Carlos Chagas, que tem importância histórica e social para a comunidade juizforana, tem realizado uma gestão eficaz e que tem demonstrado a preocupação com o bem estar da sociedade. A mesma busca cumprir seus deveres com responsabilidade priorizando sempre o bem estar de seus internos. Mesmo com todas as dificuldades cotidianas, o Educandário segue contornando os desafios, demonstrando ser uma organização sólida. Desafios estes, que seriam mais facilmente resolvidos, se a instituição fosse melhor atendida pelos órgãos públicos e privados e se houvesse maior reconhecimento da sociedade.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: historia e gestão de Organizações** / Antonio Carlos Carneiro de Albuquerque. 2ª Ed. São Paulo: Summus 2006.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2001. Acesso: 10/02/2017. Disponível: <http://www.aids.gov.br/biblioteca/sustenta/desenol.htm>

Barbosa, M.N. Terceiro Setor e as Transformações do Estado. São Paulo: **OAB-Online 2010**. Acesso: 10/02/ 2017. Disponível: <http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/artigos/terceiro-setor-e-as-transformacoes-do-estado-dra.-201maria-nazare-lins-barbosa>.

CAMARGO, Mariângela Franco de. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

COSTA JÚNIOR, L. C. **Caderno do III setor** – terceiro setor e economia social. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n. 2, abr. 1998.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. São Paulo: AS/GESET, 2001.

- DEL PORTO, E. B. A Trajetória do Programa Comunidade Solidária 1995-2002. 2006, 233 f., Dissertação (Mestrado em Economia Social e do Trabalho) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia/UNICAMP, Campinas, SP, 2006. Acesso: 15/03/2017. Disponível: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/download/10976/11563>
- FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GETS: **Grupo de estudos do terceiro setor.** São Paulo: Graphbox Caran, 2002
- IVAMOTO, Henrique Seiji. **The Santa Casa da Misericórdia de Santos:** historicalsynopsis. Acta Medica Misericordial(1):7-10, 1998. Acesso: 15/03/2017 Disponível <http://www.actamedica.org.br/noticia.asp?codigo=104>
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª Ed. 3ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.
- NANUS, Burt, DOBBS, Sthephen M. **Liderança para o terceiro setor: estratégia de sucesso para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Futura, 2000.
- NETO, Francisco Paulo de Melo, FROES, César. **A responsabilidade social e cidadania empresarial: administração do terceiro setor.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.
- PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica.** 3ª Ed. São Paulo: Futura, 1998.
- 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 1998.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 21ª Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Cortez, 2000.
- SOUZA, Herbert de. As ONGs na década de 90. **Políticas Governamentais.** Rio de Janeiro: Ibase, abr./maio, 1991.
- TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- TENÓRIO, Fernando G., org. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** 10ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- VERGARA, S. C, **Projeto e Relatórios de Pesquisas Em Administração – 10º Ed.** São Paulo, Atlas- 2008.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WILLIAMS, Aubrey. Cresce a participação das ONGs no desenvolvimento. **Finanças & Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: FMI, Banco Mundial, dez., 1990.