

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Paula Gonçalves Doro

**Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em administração na
capacitação de profissionais para o terceiro setor**

Juiz de Fora

2018

Ana Paula Gonçalves Doro

**Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em administração na
capacitação de profissionais para o terceiro setor**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Virgílio Cezar da Silva e Oliveira
Co-orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2018

Ana Paula Gonçalves Doro

**Práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em administração na
capacitação de profissionais para o terceiro setor**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Virgílio Cezar da Silveira e Oliveira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira – Co-orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Ângelo Brigato Ésther
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Júlio Cesar Andrade de Abreu
Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

Ao Virgílio que foi incrível em todos os papéis desempenhados, pela orientação, pela parceria e pelo carinho com que me acompanhou durante todo esse processo.

Ao Victor por ter me incentivado a fazer o mestrado e por ser um bom amigo e parceiro em vários projetos.

Aos amigos do PPGA 2016 pela convivência tão boa e pelas experiências trocadas.

Às meninas da Linha 2 pela amizade que construímos e pelo apoio nos momentos difíceis.

À coordenação, professores e funcionários do PPGA pelo empenho despendido na nossa formação... sinto que cresci muito com essa experiência.

Ao Prof. Ângelo e Prof. Júlio por tantas contribuições para este trabalho.

Aos meus entrevistados que, sem exceção, me receberam com presteza e atenção.

Ao Sergio e à Rafa que me ajudaram nas transcrições, sem vocês eu estaria digitando até hoje!

Aos membros da Aban e do Instituto Humana, companheiros de jornada na busca por uma sociedade mais justa... vocês são a minha inspiração, tanto pra esse trabalho, como pra minha trajetória de vida.

Aos meus pais, irmãs, sobrinhos e demais familiares e amigos... sempre me incentivando, apoiando e acreditando em mim... nem sei se eu mereço!

Agradeço do fundo do meu coração a todos vocês que contribuíram para a realização desse trabalho e também que me incentivam, todos os dias, a ser uma pessoa melhor... muito obrigada!

Em um país estrangeiro, um turista viu uma enfermeira norte-americana
fazendo um curativo em um leproso que tinha uma chaga viva.
A visão era chocante – repulsiva aos olhos e de embrulhar o estômago.
“Não conseguiria fazer isso nem por um milhão de dólares”,
disse ele para a enfermeira cristã.
“Nem eu faria”.
(autor desconhecido)

RESUMO

Este trabalho buscou compreender as práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em administração no que se refere à capacitação de gestores para o terceiro setor. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujo método de coleta de evidências foi a entrevista semiestruturada. Foram entrevistados, em um primeiro momento, oito gestores de ONGs da cidade de Juiz de Fora, MG, com o objetivo de compreender as especificidades gerenciais dessas organizações. A seguir, foram realizadas dez entrevistas com coordenadores de cursos de graduação em administração e com oito docentes indicados por eles, no mesmo município. Práticas, lacunas e possibilidades desses bacharelados foram identificadas e constatou-se que atividades intra e extraclasse são insuficientes e assistemáticas. Lacunas e possibilidades descritas podem favorecer ações de instituições de ensino em prol de uma formação mais abrangente e plural dos profissionais da administração.

Palavras-chave : Ensino em administração; Gestão do terceiro setor; Gestão de ONGs.

ABSTRACT

This work sought to understand the practices, gaps and possibilities of the baccalaureate in administration regarding the training of managers for the third sector. This is a qualitative research, whose method of gathering evidence was the semi-structured interview. Initially, eight NGO managers from the city of Juiz de Fora, MG were interviewed, in order to understand the management specificities of these organizations. Next, ten interviews were conducted with coordinators of undergraduate courses in administration and with eight teachers nominated by them, in the same municipality. Practices, gaps and possibilities of these baccalaureates were identified and it was found that intra and extraclass activities are insufficient and unsystematic. Gaps and possibilities described may favor actions of educational institutions in favor of a more comprehensive and plural formation of the professionals of the administration.

Key words: Teaching in administration; Third sector management; NGO management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de cursos de administração no Brasil	22
Tabela 2	Quantidade de cursos e alunos – Administração e Administração Pública	23
Tabela 3	Quantidade de alunos e instituições por modalidade de ensino	23
Tabela 4	Quantidade de instituições e alunos por região	24
Tabela 5	Quantidade de instituições e alunos por categoria administrativa	24
Tabela 6	Quantidade de instituições e alunos por organização acadêmica	25
Tabela 7	Titulação de Docentes	25
Tabela 8	Conceito do Enade dos cursos de graduação em administração – 2015	26
Tabela 9	CPC dos cursos de graduação em administração no ano de 2015	27
Tabela 10	Competências adquiridas no curso de administração	28
Tabela 11	Conhecimentos adquiridos no curso de administração	29
Tabela 12	Habilidades adquiridas no curso de administração	29
Tabela 13	Atitudes adquiridas no curso de administração	30
Tabela 14	Distribuição das fundações privadas e associações sem fins lucrativos de acordo com a classificação das entidades sem fins lucrativos – 2010	50
Tabela 15	Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, de acordo com as grandes regiões do Brasil - 2010	51
Tabela 16	Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, de acordo com o período de fundação	52
Tabela 17	Pessoal ocupado assalariado nas Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos	53
Tabela 18	Remuneração média mensal do pessoal ocupado nas Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos	54
Tabela 19	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos em Juiz de Fora	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Análise das competências do administrador estabelecidas pelas DCNs à luz da LDB	37
Quadro 2	Modelo teórico de competências para o terceiro setor	63
Quadro 3	Caracterização das ONG`s	66
Quadro 4	Identificação dos coordenadores e curso e professores	67
Quadro 5	Síntese dos aspectos da gestão do terceiro setor apontados nas entrevistas	75
Quadro 6	Aspectos da gestão do terceiros setor trabalhados pelas IES, de acordo com professores e coordenadores de curso.	85
Quadro 7	Práticas realizadas/não realizadas para a capacitação de administradores para o terceiro setor, segundo professores e coordenadores de curso	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AC	Análise de Conteúdo
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CE	Conceito Enade
CEB'S	Comunidades Eclesiais de Base
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CES	Câmara de Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPC	Conceito Preliminar de Cursos
COPNI	Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DCNS	Diretrizes Curriculares Nacionais
EaD	Educação à distância
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
ENADE	Exame Nacional de Avaliação do Desempenho do Estudante
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios
Fasfil	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GIFE	Grupo dos Institutos e Fundações Empresariais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IES	Instituições de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JHU	Johns Hopkins University
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado do Estado
MP	Ministério Público
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MROCS	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
MEC	Ministério da Educação
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ONGs	Organizações Não Governamentais
OS	Organização Social
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PROUNI	Programa Universidade para todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SESC	Serviço Social do Comércio
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
USAID	United States Agency for International Development

SUMÁRIO

1.	Introdução	13
2.	Referencial Teórico	17
2.1.	A graduação em Administração no Brasil	17
2.1.1.	Contexto histórico da formação de administradores no Brasil	17
2.1.2.	Características do sistema de formação de administradores no Brasil	22
2.1.3.	A hegemonia de elementos instrumentais na formação do administrador	31
2.2.	O terceiro setor	40
2.2.1.	O que é o terceiro setor	40
2.2.2.	Contexto sociopolítico de expansão do terceiro setor no Brasil	44
2.2.3.	Perfil das ONGs no Brasil	48
2.2.4.	Especificidades gerenciais das organizações de terceiro setor	55
3.	Procedimentos Metodológicos	65
3.1.	Tipo de pesquisa e coleta de dados	65
3.2.	Procedimento de análise de dados	67
3.2.1.	A pré-análise e exploração do material	68
3.2.2.	Tratamento dos resultados obtidos e interpretação	69
4.	Apresentação e análise de percepções sobre a capacitação de administradores para o terceiro setor	70
4.1.	Apresentação das evidências empíricas	70
4.1.1.	Entrevistas com gestores de ONGs	70
4.1.2.	Entrevistas com coordenadores de curso e professores	76
4.2.	Discussão dos resultados das entrevistas	95
5.	Considerações finais	102
	Referências	107
	Apêndice A – Roteiro de entrevistas	114

1. INTRODUÇÃO

Após a segunda guerra mundial, ocorreram diversas transformações, como a ascensão de novas potências econômicas, a revolução nas comunicações, o crescimento da produtividade nas indústrias e da urbanização e, conseqüentemente, o aumento de problemas sociais e ambientais, como a pobreza e a degradação ambiental. Diante disso, houve uma expansão das Organizações não Governamentais, as ONGs, que se constituíram com o objetivo de diminuir os impactos negativos gerados (TENÓRIO, 2001).

Segundo Landim e Thompson (1997), o crescimento das ONGs foi fortalecido, no Brasil, nas décadas de 1980 e 1990, com os processos de democratização política e abertura econômica, quando ampliou-se a busca da sociedade civil por participar e encontrar seu espaço nesse novo cenário. Além disso, a redução do papel do Estado, preconizada pela administração pública gerencial, fortemente defendida no governo Fernando Henrique Cardoso, destacou a esfera pública não estatal, o terceiro setor, como fonte expressiva de provisão social (BRESSER PEREIRA; GRAU, 1999).

De acordo com o IBGE (2012a), em 2010, havia 290.692 fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (já excluindo aquelas que não são institucionalizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, auto administradas e voluntárias) e 2.128.007 pessoas empregadas nessas instituições. Por esses dados, percebe-se a importância desse setor no país e a necessidade de se formar profissionais, em todas as áreas, que tenham qualificação para atuar no terceiro setor.

O que se verifica, entretanto, é que existem poucos cursos de graduação e pós-graduação que contribuem para a qualificação da força de trabalho das ONGs. Os cursos de graduação em administração têm sido, historicamente, orientados para a preparação de profissionais para as organizações privadas. Esse direcionamento foi enfatizado no período de expansão desses cursos, ocorrido a partir da década de 1930, quando passou-se a priorizar o método científico para a gestão de empresas e governo. Alguns anos depois, durante o governo de Juscelino Kubitschek, o vínculo com o capitalismo internacional impulsionou a concentração da estrutura econômica nas grandes empresas que demandavam, cada vez mais, pessoal especializado. Assim, em 1965 ocorreu a regulamentação da profissão Técnico em Administração que em 1985, passou a ser denominada de Administrador (COVRE, 1991). No que tange à capacitação de administradores para o terceiro setor, apenas na década de 1990, passou-se a admitir programas voltados para ONGs, por meio de definições estabelecidas em seminários realizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD (FISHER, 1993). O direcionamento da graduação em administração

para a iniciativa privada foi reforçado com o estabelecimento de suas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), no ano de 2005, que, segundo Ésther (2017), priorizam as necessidades e demandas da esfera da produção de organizações privadas, enfatizando o tecnicismo em detrimento de outras esferas da práxis humana.

A preparação de administradores para atuar na administração pública e no terceiro setor fica, assim, preterida pelas instituições de ensino, pois acredita-se, em muitos casos, que o modelo da administração privada é capaz de aplicar-se às organizações dos demais setores, o que não é uma realidade. As ONGs, por sua vez, têm buscado, cada vez mais, a profissionalização de suas atividades, movidas, em grande parte, pelas exigências de seus financiadores, sejam eles empresas, governo, agências de cooperação internacional ou até pessoas físicas. Pressupõe-se que os cursos de administração subestimam as possibilidades de inserção de profissionais nesse segmento, bem como a importância social dessa capacitação.

Ferreira *et al.* (2017) investigaram os desafios envolvidos na preparação de gestores para atuação nas ONG's, por meio da realização de uma pesquisa com 194 alunos e 20 professores de um curso de administração. Foi apurado que a maioria dos entrevistados entendem que o curso não oferece nenhum preparo para o gerenciamento de ONG's e que alguns estudantes acreditam que a formação geral do administrador é suficiente para atuação em qualquer tipo de organização. Observou-se também que os alunos limitam-se a considerar que a única alternativa de inserção nessas organizações é por meio do trabalho voluntário.

Diante do exposto, a questão que norteou esta dissertação foi: “Quais são, na perspectiva de coordenadores de curso e professores, as práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em Administração no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor?” Optou-se por entrevistar os coordenadores, pois entende-se que eles tem uma visão mais abrangente do curso e os professores indicados por esses, pois, por já terem algum tipo de prática intraclasse ou extraclasse relacionada ao terceiro setor, tem mais subsídios para responder aos questionamentos da entrevista.

O objetivo geral desta pesquisa é: “Compreender, de acordo com as percepções dos coordenadores de curso e professores, as práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em Administração no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor”. Neste trabalho, entende-se como prática, as atividades intraclasse ou extraclasse realizadas pelas instituições de ensino; como lacunas, as atividades intraclasse ou extraclasse não realizadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) e como possibilidades, atividades intraclasse ou extraclasse possíveis e pertinentes de serem realizadas pelas IES, em função de sua relevância ou de características específicas das IES.

Os objetivos específicos estão descritos a seguir:

- i. identificar, por meio de literatura e entrevistas com gestores de ONGs, as especificidades da gestão do terceiro setor;
- ii. identificar, junto a coordenadores de curso e professores, as práticas, lacunas e possibilidades dos Bacharelados em Administração no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor;
- iii. analisar as práticas, lacunas e possibilidades dos Bacharelados em Administração no que se refere à capacitação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor.

A pesquisa se restringiu ao município de Juiz de Fora¹ no Estado de Minas Gerais. É importante ressaltar que cidade possui expressividade no número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos: 1.192 instituições (IBGE, 2012c). Esse município também apresenta significativa relevância no oferecimento de cursos de nível superior, possuindo, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015a), quinze instituições de ensino superior presencial, sendo que dez delas oferecem cursos de graduação em administração.

Pela importância dos dois segmentos na localidade – o público não estatal e o educacional – acredita-se que, nela, podem ser reunidas evidências para o alcance dos objetivos deste estudo. Entende-se que deveria haver maior proximidade entre os campos, de maneira que os cursos de graduação em administração contemplassem as demandas das ONGs e, em contrapartida, o terceiro setor pudesse prover elementos para a formação mais abrangente de gestores, oferecendo contrapontos à instrumentalidade típica das organizações produtivas.

A pesquisa realizada é relevante, pois poderá subsidiar a revisão de conteúdos e atividades extraclasse voltadas para a capacitação de administradores aptos a atuar no terceiro setor, a partir da identificação das especificidades dessas organizações e dos aportes fornecidos pelos docentes dos cursos de administração.

Espera-se, assim, contribuir com o debate acerca do aprimoramento dos cursos de graduação em administração, que deve ser plural e adequado às demandas da sociedade, sem desconsiderar a perspectiva crítica. Entende-se que ele deve abranger também a capacitação de profissionais para atuar em organizações dos diversos portes e setores, inclusive aquelas que, apesar de pertencerem à esfera privada, a maximização de desempenho econômico-

^{1 1} O município de Juiz de Fora é cidade-polo da mesorregião da Zona da Mata de Minas Gerais, que congrega mais de 2.000.000 de habitantes. Aspectos demográficos, econômicos e sociais da localidade podem ser consultados em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/juiz-de-fora_mg

financeiro, mas a resolução de problemas sociais. Esse aprimoramento pode ter como consequência, a longo prazo, o fortalecimento do terceiro setor, na medida em que profissionais de administração estarão mais preparados para lidar com suas especificidades, seus propósitos e seus valores.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro é composto por esta introdução; o segundo consiste no referencial teórico que abrange os temas “A graduação em administração no Brasil” e “O Terceiro Setor”. O terceiro capítulo explicita os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo; o quarto apresenta a análise e discussão dos resultados das entrevistas realizadas com os gestores de ONGs, coordenadores e professores de cursos de administração e o último as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca resgatar contribuições de estudiosos sobre a graduação em administração no Brasil e sobre o terceiro setor. O objetivo é apresentar elementos fundamentais que darão subsídios ao entendimento dessas temáticas, para que, posteriormente, seja analisada a pesquisa de campo.

2.1 A GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Pretende-se, por meio desta seção, entender como o ensino em administração estruturou-se no Brasil, desde seu início até os dias atuais, evidenciando elementos que colaboraram com a concepção do seu caráter instrumental, priorizando o estudo sobre organizações privadas. Ela está dividida em três subseções: a primeira trata do contexto histórico da graduação em administração no Brasil; a segunda das características dos cursos de graduação em administração no país e a terceira discute a hegemonia de elementos instrumentais na capacitação do administrador.

2.1.1. Contexto histórico da graduação em administração no Brasil

Nesta subseção, é realizada uma retrospectiva histórica da graduação em administração no país, com o objetivo de identificar elementos que possibilitem a compreensão das características deste campo nos dias atuais.

Os primeiros cursos de administração surgiram no Brasil, no início do século XX. Em 1902, no Rio de Janeiro e em São Paulo, duas escolas particulares passaram a ministrar estudos relativos à administração e em 1905, o Governo Federal reconheceu os diplomas conferidos por elas. Entretanto, apenas na década de 1930, a discussão sobre o papel do administrador se intensificou, pois o contexto político, econômico e social propiciou o crescimento da demanda por esses cursos (NICOLINI, 2000).

Uma das grandes influências para isso foi o incentivo à industrialização em substituição às importações, como forma de superação do subdesenvolvimento. Nesse contexto, em 1931, foi criado o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) que introduziu no Brasil os princípios da administração científica e clássica de forma a proporcionar melhorias na gestão das indústrias. Em 1938, os princípios da racionalização foram empregados na área pública, através da criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Cada vez mais, empresas e governos demandavam técnicos capazes de gerir a organização burocrática, por meio do gerenciamento baseado em métodos científicos (COELHO; NICOLINI, 2014; MARTINS *ET AL.*, 1997; COVRE, 1991).

Assim, em 1931, o recém-criado Ministério da Educação (MEC) - a esta época chamado de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública - estruturou o Curso Superior de administração e Finanças, tornando-se Curso de Ciências Econômicas no ano de 1945, que diplomava bacharéis em Ciências Econômicas, mas com ênfase na formação administrativa (NICOLINI, 2004).

Segundo palavras do ex-presidente Getúlio Vargas: “O desenvolvimento econômico do Brasil já atingiu o nível em que as práticas empíricas começam a demonstrar claramente a sua insuficiência na vida das empresas, indicando a necessidade de substituí-las pelos modernos métodos de administração” (COVRE, 1991, p. 65). Naquele momento, o objetivo maior era preparar mão-de-obra para “fazer dar certo o país”, mas sem considerar as peculiaridades do projeto de nação brasileiro, não levando em conta a formação social do Brasil. Assim, administradores e cientistas sociais caminhavam em direções opostas (MARTINS *ET AL.*, 1997).

Em 1941, foi criada a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), em São Paulo com recursos advindos do próprio empresariado, que vislumbrava a demanda por gerentes para os seus negócios. Ela foi inspirada no modelo da Graduate School of Business Administration (Faculdade de Administração) da Universidade de Harvard (ANDRADE, 1995; CFA, 2017).

Em 1944, surgiu, no Rio de Janeiro, a Fundação Getúlio Vargas (FGV), entidade destinada ao estudo da organização racional do trabalho e ao preparo de pessoal para a administração pública e privada, oferecendo sua primeira turma de graduação em administração no ano de 1955, por meio da Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). No ano de 1948, representantes da FGV visitaram diversos cursos de administração pública nos Estados Unidos para então criar, em 1952, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP). Também foram enviados professores para programas de pós-graduação nas americanas University of Southern California e Michigan State University para então lecionarem disciplinas como administração geral, contabilidade, finanças, mercadologia e administração da produção, evidenciando-se, assim, a utilização de modelos estrangeiros na estruturação do ensino de administração no país (NICOLINI, 2000; COVRE, 1991; MOTTA, 1983). Martins *et al.* (1997) ponderam que houve uma transposição de modelos estrangeiros para o contexto brasileiro, sem uma devida adequação que considerasse a realidade econômica, cultural e de relações de trabalhos desiguais, conforme ocorre no Brasil.

Em 1959, é instituído o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas, por meio do qual eram formados professores que pudessem capacitar profissionais para

contribuir com o desenvolvimento econômico e social do país. Esse convênio foi firmado entre o governo brasileiro e americano e possibilitou o envio de docentes para universidades americanas, bem como a recepção de professores advindos desse país, demonstrando, mais uma vez, a influência estrangeira no ensino de administração (NICOLINI, 2000). Fisher (1993) aponta que esse esforço resultou na propagação exponencial de escolas e programas pelo Brasil, criando, principalmente, cursos de graduação.

Durante o governo de Juscelino Kubistchek, intensificou-se o espírito capitalista, mas com uma diferença em relação à era Vargas. Vargas buscou associar ideologia e política econômica do tipo nacionalista e Kubistchek defendeu uma ideologia nacionalista e uma política econômica internacionalista. Os governos subsequentes, após o golpe militar de 1964, mantiveram a mesma lógica do projeto de desenvolvimento de J. K. (COVRE, 1991).

Devido ao vínculo estabelecido com o capitalismo internacional, passou-se a valorizar ainda mais o planejamento e a técnica. A estrutura econômica se concentrou nas grandes empresas (estatais, internacionais e algumas nacionais), predominando interesses do grande capital. Essas empresas, ao crescerem e se modernizarem, utilizavam tecnologias mais complexas, aumentavam o nível de burocratização e o número de mão-de-obra especializada, geralmente profissionais de nível superior (COVRE, 1991).

Os acordos realizados entre o MEC e a United States Agency for International Development (USAID) estabeleceram mudanças no campo do ensino que interessam a essa discussão. Um dos pilares desse acordo relacionava-se a adequação da universidade às necessidades nacionais, ou seja, ela deveria formar pessoas que exercessem a função de mão-de-obra imediata para a nação, visando o aumento da produtividade dos sistemas econômicos (COVRE, 1991).

Nesse contexto, houve a ascensão do ensino superior. No Estado de São Paulo, o número de matriculados em cursos superiores cresceu de 49.790 em 1966 para 203.664 em 1971, o número de cursos de 288 para 662 e o corpo docente de 5.537 professores para 13.947. Segundo Covre (1991, p. 76):

O resultado final é o ensino profissionalizante. É a transformação do estudante em um profissional pouco pensante, e é principalmente a sua transformação em técnico, aplicador de tecnologia em sua maior parte importada, e não mais em um possível, também, futuro pesquisador, cientista.

Assim como o engenheiro se fez necessário no desenvolvimento industrial, o administrador e o economista são os técnicos que irão atender à demanda pela organização social, econômica e política da época. Do ano 1951 até 1968, o número de matriculados em

cursos de administração e economia no Brasil aumentou em 1118%, saindo de 3.020 e alcançando o patamar de 36.796 alunos. Esse crescimento foi significativamente mais elevado do que o de outros cursos como Medicina (que apresentou um crescimento de 174%) e de Engenharia (crescimento de 483%). Nesse ínterim, em 1965, é regulamentada a profissão de Técnico em Administração, por meio da lei nº 4.769 (COVRE, 1991). Apenas no ano de 1985, passou-se a utilizar a denominação Administrador, conforme a Lei nº 7.321 (BRASIL, 1985).

Em 1966, é estabelecido o currículo mínimo para os cursos de administração, composto pelas seguintes disciplinas: matemática, estatística, contabilidade, teoria econômica, economia brasileira, psicologia aplicada à administração, sociologia aplicada à administração, instituições de direito público e privado (incluindo noções de ética administrativa), legislação social, legislação tributária, teoria geral da administração, administração financeira e orçamento, administração de pessoal, administração de material. Além dessas matérias, era possível optar pelo direito administrativo, administração de produção e administração de vendas. Também era obrigatória a realização de um estágio supervisionado de seis meses (WAIADANT, 2009).

Fisher (1993) aponta que, na década de 1940, investiu-se em burocratas que contribuíssem com a sustentação do sistema capitalista. Já nas décadas de 1960 e 1970, grandes investimentos foram realizados em treinar pessoas no exterior e na estruturação de centros de formação e treinamentos. Oliveira, Lourenço e Castro (2013) apontam que, nesse período, devido ao chamado “milagre brasileiro”, ocorreu o fortalecimento do setor industrial, o que demandou profissionais qualificados e impulsionou ainda mais a expansão dos cursos superiores em administração.

A demanda por bacharéis em administração foi suprida, em grande parte, por faculdades isoladas (não vinculadas a universidades) e privadas. De acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA), na década de 1980, as faculdades particulares eram responsáveis por 79% dos cursos de administração. Houve um incentivo para abertura de faculdades privadas, que se limitavam a atender às exigências do currículo mínimo regulamentado. A maior parte das Instituições de Ensino Superior (IES) apenas replicavam o que outras instituições produziam, sobretudo as internacionais, sem preocupar-se com a produção científica (COVRE, 1991; NICOLINI, 2000).

Motta (1983) aponta que, até 1968, as ciências humanas voltavam-se para o estudo das áreas funcionais sem uma formação crítica que permitisse compreensão e avaliação da realidade, mas, a partir desse ano, houve uma mudança, havendo a concepção de um novo

currículo e novos critérios para a formação de docentes. De acordo com Fisher (2003), no final da década de 1970 e início da década de 1980, algumas mudanças ocorrem no currículo de graduação, devido a críticas aos modelos de ensino norte-americanos, feitas por estudiosos como Maurício Tragtenberg e Alberto Guerreiro Ramos e, também, pela influência de professores que retornaram de estudos de pós-graduação na França, Inglaterra e Canadá. Entretanto, apesar de serem criadas novas disciplinas, não houve alteração no eixo principal dos cursos. Waiadant (2009) aponta que foram incorporadas disciplinas de interesse do grupo de docentes, mas houve sobreposições e repetição de conteúdo.

De acordo com Ésther (2016), após o fim da ditadura militar, notadamente na década de 1990, o gerencialismo é implementado nas esferas governamentais e nos aparelhos do Estado e as universidades passam a ser geridas por uma lógica baseada em avaliações de desempenho, a partir de metas de qualidade. Passa-se a realizar avaliação dos cursos, entre elas o “provão”. Já no governo Lula, há um aumento do investimento na universidade e a adoção de políticas sociais de expansão de acesso e permanência, como o Programa Universidade para todos (PROUNI) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Nesse período, manteve-se, em grande medida, a lógica gerencialista, com a conservação de programas de avaliação de eficiência e resultados.

No ano de 1990, foram realizados três seminários pela Anpad, no qual foram estabelecidas algumas redefinições importantes. Uma delas diz respeito à diversidade da área, admitindo programas voltados para as áreas clássicas da administração e também para novas opções curriculares que abrangeram a capacitação de administradores para a transnacionalização da economia e para organizações não-governamentais (FISHER, 1993).

A regulamentação dos cursos de administração no Brasil passou por três momentos, que consistem na aprovação dos currículos mínimos, ocorrida nos anos de 1966 e 1993, culminando no estabelecimento das DCNs em 2005. Nicolini (2000) aponta que a primeira representou uma formação tecnicista, enquanto a segunda mais generalista. Entretanto, Silva e Fisher (2008) apontam que uma formação mais generalista só foi possível de ser observada, de maneira clara e explícita, nas DCNs.

Waiadant (2009) assinala que a resolução nº. 2 do Conselho Federal de Educação (CFE), de 10 de outubro de 1993, propôs algumas mudanças no currículo, fixando conteúdos mínimos e duração do curso, disciplinas de formação básica, instrumental, de formação profissional, eletivas e complementares e determinando a duração do estágio supervisionado. Entretanto, ainda assim, não houve mudanças expressivas.

Esse modelo esteve vigente até o final dos anos 1990, quando passou-se a discutir no país o projeto de Lei de Diretrizes e Bases da educação – LDB (BRASIL, 1996) e a construção das DCNs. As DCNs objetivaram superar o reducionismo do currículo mínimo e os exageros das habilitações. Sua proposta era estimular a flexibilização dos projetos pedagógicos, de forma a observar as demandas regionais e permitir o emprego de competências no desenvolvimento da profissão (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013).

A aprovação efetiva das diretrizes curriculares para os cursos de administração ocorreu em fevereiro de 2004. De acordo com Silva e Fisher (2008), esse momento possibilitou a revisão, análise e implementação de um projeto pedagógico que melhorasse os níveis de qualidade, legitimidade e competitividade dos cursos, não ficando vinculados a padrões burocráticos.

Em relação ao crescimento do ensino em administração no Brasil, já discutido nesta subseção, a tabela a seguir apresenta o número de cursos de administração ao longo dos anos.

Tabela 1 – Número de curso de administração no Brasil

Ano	Número de cursos
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1462
2010	1805

Fonte: CFA, 2017.

Para aprofundar a discussão a respeito do ensino de administração nos dias atuais, a próxima subseção abordará as características da graduação em administração no Brasil no Brasil.

2.1.2 Características dos cursos de graduação em administração no Brasil

Esta subseção objetiva apresentar algumas características dos cursos de graduação em administração no Brasil, tais como: seu porte, indicadores de avaliação de qualidade, titulação de professores, além da percepção de egressos do sistema a respeito da graduação em administração.

No Censo da Educação Superior 2015 (INEP, 2015a), foram levantadas informações sobre 33.501 cursos de graduação em todo o país. De acordo com o censo, a graduação em administração é a que mais oferta vagas, tendo sido oferecidas 548.162 no ano de 2014,

considerando as modalidades presenciais e a distância. Em relação ao número de alunos matriculados é a segunda com maior número (766.859), sendo a primeira a graduação em direito, com 853.211 alunos matriculados (INEP, 2016). É importante mencionar que essa contagem abrange apenas os bacharelados em Administração e não inclui os cursos tecnológicos.

Na tabela a seguir, é possível verificar número de cursos e alunos matriculados, ingressantes e concluintes nas graduações em administração e administração pública². É importante esclarecer que, para a apuração dos dados deste trabalho, foram considerados apenas os cursos cujo grau acadêmico é bacharelado³.

Tabela 2 - Quantidade de cursos e alunos – Administração e Administração Pública

	Cursos	Alunos		
		matriculados	Alunos ingressantes	Alunos concluintes
Administração	2.107	766.859	267.013	124.986
Administração Pública	86	22.676	4.822	2.818
Total	2.193	789.535	271.835	127.804

Fonte: Baseado em Inep, 2015a

Como o foco deste trabalho é a graduação em Administração, as próximas tabelas contemplam apenas esse curso. Na tabela 3, constam o número de instituições e alunos de acordo com a modalidade de ensino.

Tabela 3- Quantidade de alunos e instituições por modalidade de ensino

Modalidade de Ensino	Nº de instituições	Nº de alunos
Curso a distância	85	181.250
Presencial	2022	585.609
Total	2.107	766.859

Fonte: Baseado em Inep, 2015a

Observa-se o alcance do ensino a distância, tendo em vista que apenas 85 instituições abrangem 181.250 alunos (média de 2132 por instituição, enquanto que no ensino presencial esse número é 190). Isso pode ser explicado pois a infraestrutura necessária para o oferecimento do curso à distância é menos custosa do que na modalidade de ensino presencial, podendo um único curso possuir vários polos de educação a distância.

² Os dados utilizados foram filtrados dos “microdados” disponibilizadas pelo INEP, utilizando-se a classificação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

³ De acordo com a classificação da OCDE, existem ainda os bacharelados: “Administração de Cooperativas”, “Administração dos Serviços de Saúde” e “Administração Hospitalar”. Tendo em vista que não se trata de graduações em Administração (que não admitem habilitações, conforme parecer CES/CNE nº 23/2005), elas não foram consideradas nos dados analisados neste trabalho.

A tabela 4 apresenta a distribuição das instituições e alunos por região, apenas para a modalidade presencial. Não foram consideradas as instituições que oferecem cursos na modalidade à distância, pois é possível que haja polos em municípios localizados em regiões distintas em relação à sede da IES, o que dificultou a filtragem dos dados. Por isso, justifica-se o número total de instituições nesta tabela ser menor que o das demais.

Tabela 4 - Quantidade de instituições e alunos por região

Região	Nº de instituições	Nº de alunos	Percentual (%) de alunos por região
Sudeste	927	295.539	50,47%
Sul	407	101.896	17,40%
Nordeste	364	113.610	19,40%
Centro-Oeste	208	45.264	7,3%
Norte	116	29.300	5%
Total	2.022	585.609	100%

Fonte: Baseado em Inep, 2015a

Observa-se que pouco mais da metade dos estudantes de administração (50,47%) estão concentrados na região sudeste; e apenas 5% na região norte. É importante observar que a distribuição de alunos nos cursos de administração presenciais apresenta algumas diferenças em relação à distribuição da população nas regiões do Brasil: no sudeste estão 42,1% das pessoas; no sul, 14,4%; no nordeste 27,8%; no centro-oeste 7,4%, e no norte 8,3%, segundo o Censo de 2010 (IBGE, 2012b). Entretanto, é possível que essa distribuição se altere, se forem considerados também os alunos que cursam a modalidade *EaD*.

Na tabela 5, é possível verificar o número de instituições e alunos por categoria administrativa.

Tabela 5 - Quantidade de instituições e alunos por categoria administrativa

Categoria Administrativa	Nº de instituições	Nº de alunos
Privada com fins lucrativos	883	387.643
Privada sem fins lucrativos	928	292.383
Pública Federal	144	47.380
Pública Estadual	101	26.327
Pública Municipal	26	6.528
Especial	25	6.598
Total	2.107	766.859

Fonte: Baseado em Inep, 2015a

A estratificação por categoria administrativa tem por objetivo expressar o perfil das instituições de ensino no que se refere ao financiamento de suas atividades. Constata-se a

grande abrangência das instituições de ensino privado que comportam 88,67% dos alunos matriculados no país, enquanto apenas 10,46% o estão na rede pública.

A tabela 6 apresenta o número de instituições e alunos, de acordo com a organização acadêmica.

Tabela 6 - Quantidade de instituições e alunos por organização acadêmica

Organização Acadêmica	Nº de instituições	Nº de alunos
Universidade	598	359.646
Faculdade	1245	286.464
Centro Universitário	237	116.722
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	24	3.229
Centro Federal de Educação Tecnológica	3	798
Total Geral	2107	766.859

Fonte: Baseado em Inep, 2015a

Enquanto as Universidades, Faculdades e Centros Universitários são instituições que objetivam a oferta de cursos de nível superior, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e os Centros Federais de Educação Tecnológica são instituições especializadas em oferecer educação profissional e tecnológica, apesar de algumas delas possuírem cursos de graduação, conforme apontado no quadro. Cabe ressaltar que as universidades se diferenciam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão e, assim como os centros universitários, possuem maior autonomia do que as faculdades.

Observa-se que, apesar do número elevado de faculdades em relação ao de universidades, essas tem capacidade de acolher um número maior de alunos do que aquelas, devido a sua estrutura. Esses dados corroboram as informações a respeito da expansão de cursos oferecidos por faculdades isoladas, discutida na primeira subseção deste capítulo.

A próxima tabela apresenta a titulação dos docentes dos cursos de administração:

Tabela 7 – Titulação de Docentes

Titulação	Nº de docentes	Percentual (%)
Sem graduação	1	0%
Graduado	429	0,01%
Especialista	11.794	21,61%
Mestre	25.066	45,94%
Doutor	17.277	31,66%
Total	54.567	100%

Fonte: Inep, 2017a⁴

⁴ Os dados dessa planilha foram enviados diretamente pelo Inep, mediante solicitação no portal de Acesso à Informação do Governo Federal.

Por meio desta tabela, é possível averiguar que a maioria dos docentes possuem pós graduação *stricto sensu*, mas ainda existem 21,62% deles que lecionam sem essa titulação.

Percebe-se, assim, a grande abrangência da graduação em administração no Brasil. Entretanto, é importante discutir também a qualidade dessa formação. Dois indicadores de qualidade do ensino superior utilizados nessa avaliação são o Exame Nacional de Avaliação do Desempenho do Estudante (ENADE) e o Conceito Preliminar de Cursos (CPC).

O Conceito Enade (CE) é calculado a partir dos desempenhos dos estudantes concluintes dos cursos de graduação no referido exame. O ENADE é composto de 40 questões, e é dividido em duas partes: formação geral (que equivale a 25% da prova) e conhecimentos específicos (representado 75% da prova). A primeira busca investigar a ética, competência e comprometimento social. Já a segunda baseia-se nas DCNs de cada área avaliada e objetiva aferir as competências, habilidades e o domínio de conhecimentos necessários para o exercício da profissão (Inep, 2017b)

O conceito do ENADE varia de 1 a 5, sendo 1 a pior nota possível e 5 a melhor. É importante destacar que as notas efetivas são normalizadas (ajustadas à curva normal). Assim, há a tendência central e os extremos tornam-se pouco numerosos (1 e 5) em relação ao centro (3). Na tabela 8, é possível verificar a distribuição das notas do ENADE dos cursos de graduação em administração no ano de 2015, por faixa.

Tabela 8 – Conceito do Enade dos cursos de graduação em administração - 2015

Conceito Enade (Faixa)	Total
1	44
2	601
3	777
4	258
5	88
Sem conceito	38
Total Geral	1806

Fonte: Baseado em Inep, 2015b

Percebe-se que 78,73% dos cursos obtiveram conceitos 1, 2 ou 3 e apenas 19,15% conceitos 4 e 5.

O CPC agrega diferentes variáveis: o Conceito Enade; titulação e regime de trabalho do corpo docente; percepções dos estudantes sobre a organização didático-pedagógica, infraestrutura e as oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional (Inep, 2017b). Na tabela a seguir, constam o CPC's dos cursos de graduação em administração no ano de 2015.

Tabela 9 – CPC dos cursos de graduação em administração no ano de 2015

CPC (faixa)	Total
1	3
2	183
3	1034
4	416
5	21
Curso não reconhecido até 31/12/2015	116
Sem conceito	33
Total Geral	1806

Fonte: Baseado em Inep, 2015b

As faixas 1, 2 e 3 abrangem 67,55% dos cursos, enquanto que as faixas 4 e 5 representam 24,20%. Da mesma forma que o Conceito Enade, no CPC também ocorre a normalização da nota.

Além dos meios anteriores para caracterização dos cursos de graduação em administração no Brasil é oportuno mencionar uma pesquisa realizada pelo CFA (CFA, 2015), na qual foram consultados eletronicamente 17.124 administradores registrados nesse conselho e abordou questões relacionadas com a discussão sobre o ensino em administração no país.

Sobre o perfil das pessoas entrevistadas na pesquisa, observou-se que 66,52% são homens e 33,58% mulheres; a maior faixa de renda está entre 3,1 e 10 salários mínimos (41,33%)⁵ e em relação ao porte da organização em que atuam, segundo o número de empregados e utilizando o critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foi verificado que 48,45% das pessoas trabalham em organizações de grande porte, enquanto que 51,56% o são em médias (14,56%), pequenas (16,00%) e micros (20,67%). Para ser considerada uma organização de grande porte, é necessário ter mais de 500 empregados de indústria ou mais de 100 empregados, se comércio ou serviços. Percebe-se, pelos resultados da pesquisa, que a alta representatividade das médias, pequenas e micro organizações na absorção da mão-de-obra de administradores no país, apesar de muitas vezes o foco do ensino serem as grandes.

Em relação à atuação do administrador no terceiro setor, apenas duas perguntas abordaram esse ponto. A primeira questionou qual o setor da economia a que o respondente pertence, considerando apenas a organização na qual exerce a ocupação principal. O setor

⁵ A abrangência dessa variável não possibilita uma conclusão precisa a respeito da remuneração do administrador, tendo em vista a grande diferença que há entre 3,1 e 10 salários mínimos.

privado representou 53,23%; o setor público 33,71% e os desempregados 13,06%. O terceiro setor foi considerada uma opção dentre as organizações do setor privado, o que não reflete a sua verdadeira essência (o público não estatal), obtendo 3,58% das respostas. Percebe-se, assim, que o setor público e o terceiro setor, em menor escala, possuem representatividade no que tange a absorção dos administradores no país. Por isso, é relevante que essa capacitação se torne mais plural, envolvendo uma maior diversidade de organizações.

Em relação ao setor da economia que os entrevistados veem melhores perspectivas em relação ao mercado de trabalho para o administrador nos próximos cinco anos, o terceiro setor foi citado 12,77% das vezes. Os mais citados foram consultoria empresarial (34,15%), administração pública direta (30,49%), administração pública indireta (27,04%), Instituições Financeiras (22,77%). Ressalta-se que o respondente poderia escolher mais de uma opção de resposta. Observa-se que uma boa parte dos administradores enxerga o setor público e terceiro setor como possibilidade de atuação, reforçando a importância dos cursos de administração oferecerem formação mais ampla.

A pesquisa também abordou as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos no curso de administração, conforme a percepção dos respondentes. Cabe apresentar esses resultados, já que neste trabalho serão discutidas as competências do administrador do terceiro setor e a capacidade dos cursos de administração em desenvolvê-las.

Na questão "Quais as competências que o respondente efetivamente adquiriu no curso de administração?", as respostas mais citadas estão descritas abaixo:

Tabela 10- Competências adquiridas no curso de administração

Competências	%
Identificar problemas, formular e implantar soluções	77,68%
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional	63,91%
Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle	63,22%
Ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos	57,89%
Elaborar e interpretar cenários	55,94%
Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho	51,02%
Outras	1,33%

Fonte: CFA (2015)

Percebe-se que os entrevistados acreditam que os cursos desenvolvem as competências de identificação de problemas e formulação e implantação de soluções, bem como o desenvolvimento do raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional. Entretanto, alguns autores irão discutir se isso realmente ocorre, conforme será visto na

próxima subseção desta dissertação. Em relação aos conhecimentos específicos adquiridos no curso, as avaliações dos respondentes estão listadas na tabela a seguir:

Tabela 11 – Conhecimentos adquiridos no curso de administração

Conhecimentos	%
Administração de pessoas	69,80%
Administração financeira e orçamentária	66,06%
Administração estratégica	65%
Administração de vendas e marketing	46,40%
Administração sistêmica do conjunto das áreas de conhecimento em Administração	44,33%
Logística	37,44%
Administração da produção	37,23%
Administração de Sistemas de Informação (TI)	25,29%
Mediação e arbitragem	11,70%
Periciamento técnico em Administração	7,12%
Outros	3,06%

Fonte: CFA (2015)

Observa-se que a administração de pessoas, financeira e orçamentária e estratégica são os conhecimentos que mais da metade das pessoas concordaram que adquiriram e os demais itens não foram citados por pelo menos 50% dos respondentes, o que pode significar uma lacuna na capacitação dessas pessoas. Observa-se também que foram citados apenas aqueles conhecimentos relacionados à esfera ferramental da administração e outros conteúdos como os de formação básica ou mesmo complementar não apareceram. A tabela abaixo retrata as habilidades que os respondentes consideraram que mais adquiriram nos cursos de administração:

Tabela 12 – Habilidades adquiridas no curso de administração

Habilidades	%
Relacionamento interpessoal	75,44%
Visão do todo	74,98%
Liderança	69,04%
Adaptação à transformação	60,71%
Criatividade e inovação	55,56%
Técnicas	46,07%
Outras	0,79%

Fonte: CFA (2015)

Percebe-se que as habilidades comportamentais como “Relacionamento Interpessoal”, “Visão do todo” e “Liderança” foram as que mais foram citadas e não as “Técnicas”, conforme uma análise preliminar poderia sugerir. É possível questionar esses resultados,

tendo em vista que o desenvolvimento de habilidades requer prática, o que não é possível de ser oferecido pelos cursos de graduação.

Por fim, as atitudes adquiridas nos cursos de administração, segundo a percepção dos respondentes da pesquisa, estão elencadas a seguir:

Tabela 13 – Atitudes adquiridas no curso de administração

Atitudes	
Comportamento ético	83,10%
Comprometimento	79,35%
Profissionalismo	75,42%
Aprendizado contínuo	64,53%
Proatividade	64,25%
Motivação	59,38%
Empreendedorismo	50,78%
Responsabilidade Socioambiental	47,01%
Outras	0,88%

Fonte: CFA (2015)

Observa-se o alto índice de menção de “Comportamento ético”, ou seja os respondentes acreditam que essa atitude é adquirida nos cursos de administração. Entretanto, o item “Responsabilidade Socioambiental” foi mencionada por menos da metade das pessoas, indicando que os impactos sociais e ambientais das organizações não estão sendo tão discutidos, apesar desse item ter forte ligação com a dimensão ética. Ainda assim, alguns resultados dessa questão podem ser questionados, tendo em vista que alguns desses temas como comprometimento, profissionalismo e pró-atividade provavelmente não são pontos passíveis de serem desenvolvidos em cursos de nível superior.

Segundo essa pesquisa, os principais motivos para a escolha do curso, segundo os entrevistados, são a “formação generalista e abrangente” (18,72%), “existência de amplo mercado de trabalho” (15,15%), “vocação” (15,14%), “já atuar na área e desejar aprofundar meus conhecimentos” (11,18%) e “diversidade das alternativas de especialização/carreira” (10,20%). Outra questão avaliou se, nos dias atuais, o respondente também faria a opção por cursar administração e foi percebido que 65,87% o fariam e 24,41% não fariam; 6% não sabem e 3,73% fariam um curso superior de tecnologia em administração (CFA, 2015).

A pesquisa também avaliou a percepção ao final do curso. Apurou-se que 24,08% das pessoas responderam que o curso atendeu completamente às expectativas; 61,47% que atendeu satisfatoriamente às expectativas, 13,48% que não atendeu de forma satisfatória às expectativas e 0,96% que não atendeu em nada às expectativas.

Não é possível inferir os motivos para 24,41% das pessoas afirmarem que não fariam o curso de administração nos dias atuais e nem o motivo de apenas 24,08% das pessoas perceberem que o curso atendeu completamente às suas expectativas, enquanto que para 14,44% ele não as atendeu. Mas, de qualquer forma, cabe ressaltar que há espaço para discussões a respeito da graduação em administração e este trabalho busca mostrar isso, sobretudo no que tange às demandas do terceiro setor.

2.1.3. A hegemonia de elementos instrumentais na capacitação do administrador

Na primeira subseção deste capítulo, foi discutido que a importância dada ao desenvolvimento, por meio da ação em contextos organizacionais impulsionou o crescimento dos cursos de administração, criados para atender à demanda por profissionais que iriam atuar sobretudo em grandes organizações. Foi discutido também sobre a ênfase desses cursos em ensinar técnicas (muitas vezes importadas sem a preocupação com a adaptação ao contexto brasileiro) que contribuiriam para o funcionamento dos processos burocráticos que compunham essas organizações. Esse crescimento perdura até os dias atuais e, como consequência, a graduação em administração é uma das maiores do Brasil, em número de cursos e alunos, conforme visto na segunda subseção deste capítulo. Diante disso, esta subseção busca discutir sobre a instrumentalidade do administrador, tendo em vista que, nos dias atuais, ela não deve focar em atender apenas às demandas das grandes empresas como foi enfatizado no passado, mas a uma diversidade de organizações, com os mais variados portes e propósitos. Entre elas, estão aquelas que não vislumbram o lucro, como as públicas e as de terceiro setor.

A expansão do ensino de administração veio acompanhada de uma série de críticas. De acordo com Santos (2015), desde os anos 1990, um intenso debate vem ocorrendo em países como Estados Unidos, Inglaterra e Brasil a respeito da formação acadêmica do administrador que tem priorizado o desenvolvimento técnico-científico, se distanciando das demandas das organizações. Os cursos de graduação em administração tendem a propagar a técnica como solução única, mas no ambiente organizacional é exigido que o trabalho desse profissional vá muito além do que ela permite. Assim, as IES a seguem por um caminho mais instrumental, em detrimento de um caminho mais reflexivo que incentive o aluno a pensar, buscar, criar, compreender limites e possibilidades, pressupostos e implicações das práticas organizacionais.

Outra crítica se refere à divisão dos conteúdos em disciplinas e a fragmentação do conhecimento. Nicolini (2003) defende que o problema fundamental dos currículos é a falta

de inter-relação entre as matérias, o que é negativo para o aluno e para o professor que não se beneficia do contato com outros docentes e pesquisadores. Lopes (2001) discute se essas características mantêm-se condizentes com o perfil de administrador que a nossa sociedade precisa para enfrentar os desafios das organizações. A utilização de técnicas gerenciais, subdivididas em áreas específicas da organização pressupõe que haja contextos decisórios predefinidos, mas a realidade é marcada por um grande dinamismo econômico e rápidas transformações no ambiente organizacional. A pretensão de explicar fenômenos complexos por meio da divisão em parcelas corresponde à noção mecanicista da ciência moderna, baseada no método cartesiano. Isso possibilita a criação de leis capazes de explicar e prever o comportamento dos fenômenos mas é inadequado para a produção e reprodução de conhecimentos na área das ciências sociais (LOPES, 2001).

Segundo esse autor, os programas de estágio representam um mecanismo que pretende proporcionar a vivência do estudante na prática profissional. Entretanto, o que ocorre em boa parte dos casos é a atuação superficial do estudante na organização, o que não contribui efetivamente para a formação da visão sistêmica. Além dele, as empresas juniores oferecem a possibilidade de uma atuação mais efetiva nas pequenas organizações, por meio de projetos de consultoria nas quais são buscadas soluções de problemas e aproveitamento de oportunidades reais, mas o acesso a essas empresas restringe-se a apenas um grupo de alunos. Ainda assim, cabe a crítica às práticas adotadas pelas empresas juniores, baseadas na reprodução do padrão do *business*, utilizando-se inclusive da violência psicológica, conforme discutido por Bicalho e Paes de Paula (2012).

Paes de Paula (2001) assinala que é facilmente constatável que os conteúdos dos cursos de administração estão generalizadamente desatualizados e que ocorre uma adoção “despudorada” de fórmulas e modismos administrativos. Além disso, outra crítica apontada pela autora é que ensino na área tem um caráter instrumental e tecnicista. Apesar da assimilação de conteúdos técnicos ter sua importância, a ausência de uma formação crítico-analítica pode gerar a obsolescência prematura dos profissionais e não proporcionar uma formação adequada que só será possível por meio de uma experiência de aprendizagem de cunho humanista. Nicolini (2003) ressalta que os cursos de graduação de administração assemelham-se com à concepção “bancária” da educação, criticada por Paulo Freire, na medida em que é estimulada a memorização de conteúdos, tal como se os estudantes fossem “vasilhas” a serem enchidas pelo professor.

Santos (2015) aponta que o modelo de educação concebido pelas escolas de negócios reproduz uma concepção reducionista de homem e da educação, na qual o conhecimento

técnico, em vez de meio, representa o fim do processo formativo. A formação humana é preterida em função da reprodução de conhecimentos e, em menor grau, do desenvolvimento de habilidades, o que o autor considera uma lacuna no processo de formação do administrador. Segundo ele, uma concepção de educação que priorize a escolarização e a aquisição de qualificação profissional é insuficiente para que o indivíduo tenha uma relação de equilíbrio com ele mesmo, com outros seres e com a natureza. Nesse sentido, para Saraiva (2011), na medida em que a repetição de fórmulas que garantam a inserção no mercado é o que se valoriza no ensino superior, o auto desenvolvimento por parte do aluno fica em segundo plano. O autor defende que as condições efetivas para a emancipação do aluno não estão presentes no modelo educacional da área de administração.

Demo (2007) explicita os conceitos de qualidade formal e política na educação superior. A qualidade formal abrange a habilidade de lidar com os meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos; já a política relaciona-se a fins, valores e conteúdos. O autor adverte para que a primeira não se torne o fim e o ensino valorize, principalmente, as competências técnicas. Entretanto, isso é o que tem se visto nas escolas de administração.

Para Aktouf (2005), os futuros administradores e pesquisadores em administração devem ser formados para ser agentes de mudanças e não para reprodução. Atualmente as escolas de administração são conservadoras e formam “clones”. Para isso, três características deveriam ser objeto de reforma no ensino da área: a preponderância do capital e a preocupação com o enriquecimento individual; a presença dos aspectos quantitativos, principalmente o cálculo econômico e a falta de cultura geral na formação do administrador. Essa mudança no método é necessária para que essa formação tenha um objetivo mais social e uma visão mais coletiva e comunitária.

Pagès *et al.* (1987, *apud* SARAIVA, 2011) apontam que o atual modelo de formação estimula os profissionais a comprometerem-se com os resultados das empresas e não com a sociedade, de forma a tratar objetivos pessoais e sociais como desdobramentos das estratégias empresariais. Saraiva (2011) complementa a visão de Pagès ao afirmar que não existe sequer outra maneira de formar administradores que não seja funcional e orientada para aspectos relacionados à performance organizacional. A crítica, quando ocorre no ensino superior, circunscreve-se a aspectos pontuais, não questionando a lógica do sistema.

Segundo Covre (1991), a técnica passou a ser vista como a solução de problemas sócio-econômicos, isenta de ideologia política, encobrindo o fato de que ela pode ser uma arma de controle econômico e político. Para Saraiva (2011), “a administração não é algo asséptico, neutro e acima da realidade, mas uma forma de conhecimento e de técnicas

permeada por um posicionamento ideológico, repleta de preceitos politicamente embasados” (p. 53). Por isso, deve-se questionar a quem, pra que e por que interessa a manutenção das condições de formação de administradores para que, futuramente, ela possa ser modificada. O autor defende que não é admissível um modelo de ensino que, num contexto como o brasileiro, reproduza um conteúdo capitalista, ocidental, branco, masculino, heterossexual e euro-norte-americano.

Em adição, Chauí aponta que a universidade tem o papel de:

criar incompetentes sociais e políticos, realizar com a cultura o que a empresa realiza com o trabalho, isto é, parcelar, fragmentar, limitar o conhecimento e impedir o pensamento, de modo a bloquear toda tentativa concreta de decisão, controle e participação, tanto no plano da produção material quanto no da produção intelectual. Se a universidade brasileira está em crise é simplesmente porque a reforma do ensino inverteu seu sentido e finalidade – em lugar de criar elites dirigentes, está destinada a adestrar mão de obra dócil para um mercado sempre incerto. E ela própria ainda não se sente bem treinada para isto, donde sua “crise” (CHAUÍ, 2001, p.46).

Ésther (2016), discute a abordagem de Chauí (2001), apontando que a educação formal (em todos os níveis) não está alinhada com um modelo de sociedade que preza a democracia como valor e forma de existência. Entretanto, é em nome dessa democracia que a orientação neoliberal defende esse modelo de educação, sobretudo superior, na medida em que visa à preparação de pessoas para atender à produção (principalmente privada) e atua a partir de uma modelo de governança baseado no atendimento a demandas do mercado.

Paes de Paula (2001) constata que as escolas de *business* apresentam um ambiente extremamente competitivo, sendo permeadas pelos valores de individualismo e culto ao sucesso. Essas escolas não cumprem seu papel social e isso acaba gerando insatisfação dos alunos com o curso, pois “justamente no momento em que procuram a sua própria razão de ser por meio da profissão, são sistematicamente alienados dela” (p. 80).

No mercado de trabalho, as práticas podem ser ainda mais desumanizantes. Santos (2015) aponta que o assédio moral e sexual, a participação em negócios escusos que envolvem improbidade, suborno, corrupção, apropriação indébita, peculato são situações comuns no ambiente empresarial e de acordo com a lógica vigente. A resistência a elas pode levar a incompreensão por parte da organização e, se forem de encontro a valores pessoais do empregado, pode ser necessária a decisão por deixar o emprego.

Para Saraiva (2011), o empreendedorismo, tão estimulado na capacitação dos administradores, atende às iniciativas empresariais de flexibilização do trabalho, passando para os indivíduos a responsabilidade de “empreender” suas carreiras. A ideia de tornar a carreira como empreendimento tem um aspecto instrumental e político que não deve ser

ignorado. Lourenço (2013) aponta que também o conceito de empregabilidade é utilizado para responsabilizar os indivíduos pelo estabelecimento de estratégias que vão sustentá-los no mercado de trabalho, tornando um problema estrutural (o desemprego) um problema individual – a desqualificação dos indivíduos frente às exigências do mercado de trabalho. Na medida que as instituições de ensino priorizem a melhoria da empregabilidade, a universidade deixa de ser um espaço para construção do saber e adota um modelo de ensino focado na formação de competências exclusivamente para o mercado de trabalho. Para ela, a formação em administração deve conjugar capacidade para o exercício da profissão com cidadania. Entretanto, Lima (2007) questiona se a motivação dos próprios estudantes não é, prioritariamente, a ampliação da empregabilidade e as possibilidades de ascensão profissional, em vez da educação política.

Paes de Paula (2001) adverte que há faculdades e universidades administradas como se fossem corporações, sendo o aluno um cliente e o objetivo principal do negócio é a formação de técnicos profissionais e não cidadãos. A autora retoma o termo “multiversidades” cunhado por Clark Kerr, que faz alusão à “multinacionais da educação” que “mercadorizam” o ensino, se afastando de seu papel social e afirma que essa é a realidade que vivemos. A afirmativa é justificada pela comercialização da informação de forma padronizada para atender ao “mercado de alunos”, em detrimento da criação de conhecimentos: “valorizando conteúdos pobres, eventualmente embalados de forma vistosa, as ‘multiversidades’ inibem o desenvolvimento da autonomia intelectual dos estudantes e afastam-se do compromisso social de formar profissionais críticos e engajados” (p. 80). Saraiva (2011) e Nicolini (2003) comparam o formato pedagógico atual dos cursos de administração com um processo produtivo, no qual os estudantes são os insumos e o produto final, o administrador formado. O processo seria a padronização de aulas e conteúdos, de forma que sejam facilmente “digeríveis” e a avaliação pautada pelo aprendizado de técnicas.

Ésther (2017) compara as universidades acadêmicas com universidades corporativas, na medida em que os cursos de administração se ajustam às demandas de mercado. Essa denominação deprecia o conceito de universidade, pois tem como objetivo a “reprodução de um conhecimento técnico a serviço da razão estratégica e utilitarista, visando proporcionar maiores lucros por meio de recursos humanos ‘altamente capacitados’, os quais são recompensados pelo sistema meritocrático” (p. 174).

A lei 9.394, a LDB (BRASIL, 1996), é a referência para a concepção de qualquer curso de formação, incluindo o de administração. Segundo a interpretação de Ésther (2017), a LDB estabelece que o papel de um curso superior deve transcender a formação profissional

que deve priorizar uma formação cidadã, ética e responsável. Além disso, o autor ressalta que o texto não enfatiza a contribuição para o desenvolvimento econômico, sendo assim, o pensamento reflexivo a prioridade.

Conforme já mencionado, a graduação em administração é regida pelas DCNs, instituídas por meio da Resolução nº 4⁶ do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Câmara de Educação Superior (CES) (BRASIL, 2005). Segundo Ésther (2017), o perfil do formando mencionado nessas DCNs foca nas necessidades e demandas da esfera da produção de organizações privadas. Dessa forma, é priorizado o tecnicismo em detrimento de outras esferas da práxis humana. As DCNs estabelecem ainda competências desejadas para o graduado, a respeito das quais o autor realiza uma comparação com as finalidades da educação superior preconizadas pela LDB, conforme quadro a seguir :

⁶ Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf

Quadro 1: Análise das competências do administrador estabelecidas pelas DCNs à luz da LDB

Competências desejadas para o graduado em Administração segundo as DCN do curso	Análise da competência em relação ao que é preconizado pela LDB
Reconhecer e definir problemas, equacionar resoluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	O pensamento é dirigido apenas aos problemas do processo produtivo; ênfase na racionalidade estratégica e instrumental.
Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Capacidade de comunicação focada no exercício profissional, de modo instrumental, geralmente dentro dos pressupostos do behaviorismo.
Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	A reflexão e a crítica se resumem apenas à esfera de produção (notadamente da empresa capitalista), sem nenhum tipo de preocupação com outras esferas da vida humana.
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	O uso do intelecto é dirigido para formulações matemáticas com base no paradigma positivista, de forma a resolver problemas na esfera da produção. Abordagem típica de análise e resolução de problemas.
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	Descrição vaga do estímulo à criatividade. Curiosamente, a competência se refere à consciência acerca das implicações éticas, mas não exige seu cumprimento rigoroso. Além disto, na prática, a ética profissional pode se resumir meramente a um código formal da categoria, muito aquém dos princípios éticos das diversas esferas da vida humana em sociedade.
Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;	Ênfase no aprendizado instrumental, na medida em que estimula a aplicação de conhecimentos exclusivamente no ambiente de trabalho e campo de atuação profissional. Ressalta a adaptabilidade e a flexibilidade, o que pode denotar mera adaptação reativa a situações, sem questionamentos e críticas sobre as mudanças a ocorrer ou em curso.
Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e	No contexto do conjunto das competências, os projetos a serem elaborados e implementados se reduzem à esfera da produção.
Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	Ênfase na disseminação e aplicação dos conhecimentos técnicos direcionados a outras organizações. Capacidade de reprodução dos pressupostos e filosofia de atuação do administrador de acordo com os padrões produtivos do modo de desenvolvimento.

Fonte: ÉSTER (2017, p. 169)

Percebe-se, assim, a predominância da ação estratégica, pautada pela racionalidade instrumental no perfil do egresso, em contraposição com o que é estabelecido pelas LDB

como finalidade da educação superior. As DCNs alinham-se com o ideário tecnicista do administrador e a LDB propõe uma racionalidade substantiva e uma ação desinteressada.

Cabe a essa discussão, a apresentação do conteúdo das referidas DCNs. Uma de suas definições é a respeito do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) que abrange:

o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (Art. 2º).

As DCNs determinam também que os cursos devem contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular:

- I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
- II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
- IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (Art. 5º)

Ressalta-se que existem, hoje, as DCNs do curso de administração pública. Por contemplar aspectos associados às relações entre Estado e sociedade, ela abarca conteúdos mais próximos do público não estatal. Contudo foge ao escopo desta dissertação discutir a formação de administradores públicos.

Aktouf (2005) defende que os conteúdos de humanidades deveriam compor 30% a 50% dos cursos de administração, com o objetivo de desenvolver a cultura geral dos alunos e estimular suas sensibilidades, pois a predominância do pensamento “calculador e matematizante” privilegia o raciocínio formal que não favorece o desenvolvimento da inteligência, da sensibilidade, da intuição. Segundo o autor, esse raciocínio “conduz à busca cega do lucro e da rentabilidade que são indiferentes ao sofrimento humano, ao desemprego, à miséria, à poluição e a outros problemas causados pela lógica economista e maximizadora dominantes” (p. 153). Para Saraiva (2011), as disciplinas de formação geral e humanista poderiam cumprir o papel de “situar os estudantes de administração no mundo” (p. 53), discutindo o que é, pra que serve a administração e qual o papel dos futuros administradores na manutenção ou modificação da realidade

Santos (2015) defende que o curso de administração deve estimular a formação humana, de maneira a auxiliar o estudante a ser autônomo para pensar, agir, sentir, de acordo com os princípios que norteiam a sua vida. Essa formação não deve treinar o aluno para atender às demandas do mercado, nem para resistir às pressões do ambiente profissional, mas sim deve buscar a humanização do homem. Além disso, o processo formativo-educacional deve estar apto para atender aos desafios do desenvolvimento, de maneira que a formação acadêmica e humana conjugadas auxiliem o indivíduo a se humanizar e encontrar sentido para sua vida.

Lourenço (2013) aponta que o ensino superior de qualidade não se restringe a formar um profissional apto para atuar nas organizações mas deve formar cidadãos críticos, reflexivos e conscientes do seu papel de transformação da realidade e de combate aos problemas sociais. Mas isso só será possível se forem superadas a ênfase no tecnicismo e a desconsideração do contexto.

A educação transcende a transmissão de conhecimentos e envolve o contexto social e cultural do indivíduo e as relações que ele estabelece. Nesse sentido, o futuro administrador deve ser estimulado a considerar o macrocontexto, com seus elementos e suas contradições, como as desigualdades sociais, a violência urbana, o consumismo, a degradação do meio ambiente e outros (SANTOS, 2015). Lourenço (2013) complementa que deve-se considerar os problemas sociais na formação do administrador, tendo em vista eles se relacionam com a atuação das organizações, se tornando uma responsabilidade desses cursos.

Nesse sentido, é fundamental discutir a respeito da capacitação dos futuros administradores para atuação em organizações que não se voltem exclusivamente para o mercado mas que tenham uma finalidade social, como as da área pública e terceiro setor. No que diz respeito à primeira, Justen e Gurgel (2015) avaliaram a presença dos conhecimentos abrangentes da administração pública na graduação em administração. Para isso, eles analisaram as grades curriculares de cursos de administração nos três mais importantes centros de decisão, planejamento e produção da economia brasileira – Distrito Federal (Brasília), Rio de Janeiro e São Paulo. Os resultados da pesquisa demonstraram que o diálogo entre os negócios públicos e privados não têm acontecido no Brasil, ou seja, os cursos avaliados oferecem pouquíssimo conteúdo referente à administração pública.

Gonçalves e Oliveira (2016) analisaram a constituição do movimento Campo de Públicas a partir da percepção de graduados em administração. O campo de públicas consiste no campo de formação acadêmica, científica e profissional para a área pública. Os autores concluem que a negação da identidade pressuposta de administrador foi um fator

determinante para o seu ingresso no referido movimento, o que pode ser efeito da formação instrumental, focada na grande empresa privada, oferecida por grande parte dos cursos de administração. Além disso, foi percebido que a adoção de referenciais voltados para a administração de empresas nos cursos de administração, sem considerar as peculiaridades da área pública, causou, em parte, a articulação desse movimento.

Se a realidade da capacitação de administradores para o primeiro setor é de limitação e inadequação - sendo que esse consta de longa institucionalização e importância capital no Brasil, diferentemente do terceiro setor até poucas décadas atrás - é de se esperar que as IES não ofereçam conteúdos para a preparação de administradores para o terceiro setor, área que opera a partir de uma lógica diferente do que aquela baseada no cálculo instrumental, na lucratividade e na competitividade. Entretanto, as ONGs e demais instituições do setor, que tem uma enorme importância social, cada vez mais demandam profissionais com competência para geri-las, de acordo com suas especificidades.

2.2 O TERCEIRO SETOR

Esta seção objetiva discutir o conceito de terceiro setor, explicitar o seu contexto de expansão no Brasil, apresentar o perfil das organizações que compõem esse setor no país e discutir suas especificidades gerenciais. Essa discussão possibilitará a compreensão da sua importância e da necessidade de capacitação de administradores aptos a atuar nele.

2.2.1 O que é terceiro setor?

Esta subseção busca apresentar o conceito de terceiro setor, bem como caracterizar as organizações que o compõem. Esse setor tornou-se mais expressivo no Brasil a partir da década de 1980, quando houve um grande crescimento de organizações que, mesmo sendo privadas, perseguem fins públicos. Sua concepção fundamenta-se na existência de um primeiro setor – o Estado – e um segundo – o mercado. O terceiro setor abrange organizações que não se enquadram nesses dois.

O conceito denota um conjunto de iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços de interesse coletivo. Dentre as organizações de terceiro setor, existem desde pequenas instituições com gestão praticamente amadora e com impacto mais restrito e outras que contam com centenas de trabalhadores e movimentam milhões de reais por mês. Além disso, diversas são as áreas de atuação, conforme apontado por Hudson, (2004, p.3):

o Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais e não econômicos. A essência desse empreendimento envolve instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias, criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que elas mesmas possam tomar providências nesse sentido.

A nomenclatura “terceiro setor” foi concebida na década de 1970 e utilizada nos Estados Unidos para identificar organizações sem fins lucrativos que prestavam serviços públicos. A expressão, contudo, passou a ser substituída, naquele país, por “setor não lucrativo” – *nonprofit sector*. De acordo com Landim e Beres (1999), esse termo está impregnado do individualismo liberal característico do regime político daquele país, no qual há a primazia da sociedade em detrimento do Estado e onde há uma forte cultura de voluntarismo e associativismo.

Para Ciconello (2004), o termo “terceiro setor” traz uma ideia de indiferenciação, unidade, convergência e consenso, o que não representa a sociedade civil organizada do Brasil, extremamente diversa, plural e heterogênea. Há uma tendência, inclusive, em eliminar os conflitos e tratar os interesses (muitas vezes opostos) de diversos tipos de instituições de forma igualitária, como movimentos sociais, organizações comerciais, clubes de futebol, hospitais e universidades privadas, fundações e institutos empresariais, clubes recreativos e esportivos, entidades ecumênicas e religiosas, organizações não-governamentais, organizações filantrópicas, creches, asilos, abrigos, lojas maçônicas, centros de juventude, associações de interesse mútuo, entre outros.

De acordo com Ferreira (2005), o termo “terceiro setor” passou a ser mais utilizado no final dos anos 1980 após a realização de pesquisas pelo *Institute for Policy Studies* da Johns Hopkins University (JHU). Esse projeto contou com a participação de pesquisadores no mundo inteiro e teve como um dos objetivos mensurar o impacto do setor na economia dos países, torná-lo mais visível e subsidiar definições estruturais adaptadas às realidades nacionais.

O projeto definiu alguns critérios para o enquadramento de uma organização como entidade de terceiro setor:

- 1) Formalização – é necessário que haja um grau de estruturação interna, com a realização de reuniões, trabalhos regulares e representantes conhecidos, ficando excluídas as uniões temporárias de pessoas. Entretanto, não é obrigatória a inscrição em órgãos públicos de registro e pessoas jurídicas;

- 2) Natureza privada – a instituição deve ser privada, podendo receber verbas públicas. A participação de representantes do governo nos conselhos de gestão não deve constituir maioria do colegiado;
- 3) Não-distribuição de lucros – não pode haver a distribuição de lucros para os sócios ou membros;
- 4) Autogestão – a instituição deve controlar, de forma autônoma, a gestão de suas atividades, tendo estruturas de governança próprias;
- 5) Participação voluntária – é necessária a participação de voluntários na instituição, e a adesão deve ocorrer de forma facultativa e não compulsória.

Ferreira (2005) aponta que, a partir dessas definições, uma série de entidades não seriam consideradas como de terceiro setor, tais como: fundações empresariais e entidades mantidas por ordens religiosas, por não terem uma estrutura de autogestão; conselhos profissionais que têm filiação compulsória – como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) – por não atenderem ao quinto item, visto que sua filiação é compulsória, assim como o chamado Sistema “S” - composto por entidades como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), o Serviço Social da Indústria (Sesi), o Serviço Social do Comércio (Sesc), entre outros) cujos recursos financeiros são arrecadados de forma obrigatória pelas empresas; diversas entidades que não possuem voluntários em seus quadros. No Brasil, as entidades que não utilizam a mão-de-obra voluntária correspondem à 72,2% das ONGs (IBGE, 2012a). O autor cita também as universidades e hospitais “filantrópicos” que mascaram a distribuição de lucros, não atendendo ao terceiro item. Dessa forma, percebe-se a dificuldade de estabelecer uma definição precisa do que são instituições de terceiro setor.

De acordo com Calegare e Silva Jr. (2009), as organizações de terceiro setor lutam pela superação dos problemas provocados pelo capitalismo, mas sem defender a chegada de um novo sistema. A sociedade passou a perceber as falhas estatais e assumir espaços que eram entendidos como obrigações do Estado. Salomon (1996) citado por Calegare e Silva Jr. (2009) aponta que a causa do crescimento do setor ocorreu “pela generalizada perda de confiança na capacidade do Estado, por si só, gerar o bem-estar social, fomentar o progresso econômico, resguardar o meio ambiente; numa palavra, melhorar a qualidade de vida” (p. 20).

Calegare e Silva Jr. (2009) defendem que a emergência dessas organizações, aliadas ao mercado – pautadas por interesses próprios – estão conduzindo o Estado a uma nova forma de atuação. Assim, a justiça social é alcançada pelo esforço da iniciativa individual (participação da sociedade civil por meio das organizações de terceiro setor), empresarial (pela forma da responsabilidade social) e governamental.

Todavia, para autores críticos em relação ao público não estatal, ele representa uma alternativa precária ao processo de recuo do Estado ou ao não atendimento de demandas por este. Ciconello (2004) pondera que a concepção do termo pressupõe que, sendo o Estado ineficiente para a resolução de problemas sociais, a solução é dada pelo mercado e pela sociedade civil, que passam a lidar com essas questões por meio das entidades de terceiro setor. Isso causa uma associação do social com a concepção empresarial, sendo importados conceitos como competitividade e eficiência, o que não condiz com os valores que devem pautar, prioritariamente, essas instituições. Percebe-se, segundo o autor, o estímulo à constituição de um novo perfil de organizações sociais, mais voltadas para o mercado e para a prestação de serviços, com baixa capacidade crítica e transformadora.

Dentre as organizações de terceiro setor, encontram-se as ONGs. Calegare e Silva Jr. (2009) apontam que o termo não governamental enfatiza a oposição aos regimes ditatoriais nos anos de 1960 a 1980 e carrega consigo a luta por um espaço próprio, autônomo e de democratização. Entretanto, ao longo dos anos, ele foi usado sem sua devida contextualização histórica e política. Por isso, no contexto atual, ele é tido como inadequado, já que nega a condição de pertencimento ao Estado, mas não define o que são essas organizações.

A denominação ONG não é contemplada na legislação brasileira. O Código Civil apresenta as formas jurídicas “associação” e “fundação” para a constituição das entidades sem fins lucrativos. A lei nº. 10.406 (BRASIL, 2002) define as associações como “a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” (art. nº. 53). Assim, elas podem executar atividades beneficentes, literárias, científicas, artísticas, recreativas, desportiva ou política, entre outras, desde que não tenham finalidade lucrativa.

As fundações são compostas por uma universalidade de bens ou direitos, destinados a uma finalidade social, estabelecida pelo seu fundador. O artigo nº. 62 da lei nº. 10.406 (BRASIL, 2002) define que a criação de uma fundação prescinde de uma dotação de bens por meio de escritura pública com especificação dos fins a que se destina e complementa ainda que esses fins devem ser religiosos, morais, culturais ou de assistência. Enquanto nas associações, o elemento central são as pessoas, nas fundações é o patrimônio. Os partidos políticos e organizações religiosas também são espécies de pessoa jurídica, conforme a Lei nº. 10.825 (BRASIL, 2003).

Fernandes (1994) atenta para o fato de que os partidos políticos, por se alternarem como representantes do Estado, não devem ser considerados ONGs, bem como as organizações religiosas pois elas atuam em uma dimensão simbólica que transcende o Estado,

mercado e as funções sociais. Da mesma forma, os sindicatos e associações exercem funções de mercado, mesmo sendo sem fins lucrativos.

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) apresenta a definição abaixo para ONGs:

São consideradas Organizações Não Governamentais - ONGs, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático (ABONG, 2017).

A Lei Federal 13.019 (BRASIL, 2014), conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROCS), passou a adotar o termo Organização da Sociedade Civil (OSC), já que o termo ONG aponta somente uma contraposição à esfera governamental, sem realmente caracterizar essas organizações. As OSCs, segundo essa lei, abrangem, além das associações e fundações, as organizações religiosas que realizam atividades sociais e alguns tipos de cooperativas.

As OSCs podem obter a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que consiste em um título conferido pelo Ministério da Justiça ou de Organização Social (OS), também um título concedido por Estados e municípios voltado para entidades cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, conforme previsto na Lei Federal nº. 9.637 (BRASIL, 1998).

2.2.2 O contexto sociopolítico de expansão das ONGs no Brasil

Esta subseção discute como se deu a expansão das organizações de terceiro setor no Brasil. Sua origem remonta dos tempos coloniais, quando já havia, em países da América Latina, ações voluntárias – seja na forma de doação de tempo ou dinheiro em benefício público. Essas práticas foram introduzidas durante a colonização portuguesa e espanhola e tiveram grande influência da igreja católica que representou um papel fundamental no cultivo de novos espaços, iniciativas e valores, sendo responsável por grande parte das ações nas áreas de educação, saúde, e bem estar social (LANDIM, 1997).

No Brasil, até o início do século XX, o atendimento aos pobres e excluídos era feito, principalmente, pela igreja católica, por meio das Santas Casas de Misericórdia, as irmandades, as ordens terceiras entre outras instituições religiosas. Como consequência, sua atuação era fundamentada nos preceitos católicos, associados diretamente à caridade cristã (LANDIM, 1997; ANDION; SERVA, 2004). Como exemplo, aponta-se que, no período entre

1738 e 1930, de um total de 54 instituições de recolhimento de menores e estabelecimentos de assistência extra-asilar existentes no Rio de Janeiro, somente dez eram de iniciativas do Estado (ARANTES, 1995).

No período conhecido como república velha, ainda pouca atenção era dada pelo Estado às políticas públicas de caráter social ou à mobilização da sociedade civil. Na década de 1920, esse cenário começou a mudar, quando ocorreram os primeiros movimentos sociais urbanos que se colocaram como oposição ao Estado, exigindo maior atenção por parte deste. Esses movimentos eram influenciados por ideologias de esquerda, como o anarquismo, o marxismo, o sindicalismo etc. (ANDION; SERVA, 2004).

Na era Vargas, foram estabelecidos os direitos trabalhistas, o sistema de ensino público, o sufrágio universal e a constituição de 1946. Além disso, foram criados os principais sindicatos, federações e confederações de trabalhadores. Os primeiros movimentos sociais se fortaleceram, representando uma importante força contestadora ao regime político. Nesse período, houve uma busca da profissionalização da assistência social, mas que refletiu a concepção clientelista e populista, características desse governo. Em relação às iniciativas da sociedade civil, essas eram atreladas ao Estado, de forma a fortalecer o governo, sendo um “braço” desse no desenvolvimento das políticas sociais e não um ator político relevante. Entretanto, essas iniciativas, após o regime militar, se fortaleceram e buscaram sua autonomia (LANDIM; 1997; ANDION; SERVA, 2004).

No período da ditadura militar, a gestão pública contou com estruturas hierarquizadas e centralizadas e as iniciativas sociais desvinculadas do Estado foram reprimidas, assim como os partidos, a mídia e o movimento sindical. Nesse período surgiram novas formas de mobilização social como as Comunidades Eclesiais de Base (CEB's), associações de moradores e outras associações que defendiam direitos e interesses de índios, negros, mulheres, idosos, infância e juventude, além dos grupos ambientalistas. Segundo Lima Neto (2013), a militância católica foi adquirindo um caráter de justiça social em oposição ao ideal de caridade cristã e várias instituições romperam os laços com a igreja, inaugurando novos espaços de assistência social, independente da religião ou do Estado.

Nos anos 1980 e 1990, com o processo de democratização política e abertura da economia, passou a haver uma busca da sociedade civil por participar e encontrar seu espaço nesse novo cenário. Novos alinhamentos políticos, a emergência de novos temas na agenda social, a redução do papel do Estado e a privatização de serviços públicos proveram o pano de fundo para o desenvolvimento das ONGs. Essas organizações ganharam reconhecimento e

legitimidade da sociedade por compartilharem de uma identidade comum comprometida com a construção da democracia e com a sociedade civil (LANDIM, 1997).

O termo ONG foi adotado no Brasil em 1986, no “Encontro Nacional de Centros de Promoção Brasileiros” e foi popularizado na década de 1990, período em que houve um ampliação dos temas de ação, fortalecimento do discurso ecológico e a intensificação das redes transnacionais. Em 1991, surge a Abong, que elaborou um cadastro dessas instituições do país, organizou a participação delas na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ECO 92) e buscou estimular a cooperação entre elas e os movimentos sociais (LIMA NETO, 2013).

Para Calegare e Silva Jr. (2009), o crescimento do terceiro setor no Brasil ocorre em um contexto de esvaziamento do espaço público; crescimento das reivindicações por direitos pela sociedade; surgimento de organizações que materializam a insatisfação dos grupos excluídos; percepção da ineficiência do Estado; articulação da sociedade civil com o governo e do surgimento da noção de responsabilidade social.

Falconer (1999) defende que a emergência do terceiro setor representou uma mudança profunda e inédita no Brasil em relação ao papel do Estado e do mercado e, particularmente, na forma da participação do cidadão na esfera pública. Diferente do que ocorreu nos EUA, onde houve uma tentativa de busca de autonomia em relação aos outros setores, no Brasil, seu crescimento se deu na busca por parcerias intersetoriais que, inclusive, obscureceram as fronteiras entre os setores.

Ainda segundo Falconer (1999), a construção do terceiro setor se deu de fora para dentro: de fora do país e de fora do setor. Para ele, foram as entidades internacionais e multilaterais (com destaque para o Banco Mundial), as empresas privadas e o governo federal que moldaram “a promessa” do terceiro setor. Para ilustrar, tem-se que o percentual de investimentos em ONGs pelo Banco Mundial passou de 6% no período entre 1973 e 1988 para 50% em 1994.

Em relação ao papel do governo federal, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, uma série de medidas foram tomadas com o objetivo de fortalecer a parceria com a sociedade civil, como a realização de ajustes na legislação que impactaram no terceiro setor, o estímulo à criação de redes de informação de organizações da sociedade civil e a promoção do voluntariado, sendo, nesse período, promulgada a lei nº. 9608 (BRASIL, 1998) que dispõe sobre o serviço voluntário.

Nesse contexto, destaca-se também o plano diretor do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado do Estado (Mare), liderado pelo então ministro Luís Carlos

Bresser Pereira, que tinha como pilar central a concepção de que a crise brasileira era “uma crise de Estado, da estratégia estatizante do modelo de ‘administração pública burocrática’ e propôs o modelo de administração pública gerencial, que caracterizava-se pela eficiência e qualidade, descentralizada e com foco no cidadão” (FALCONER, 1999, p. 5). De acordo com o Mare, as atividades e serviços não-exclusivos deveriam ser realizados por organizações privadas sem fins lucrativos, recorrendo na efetiva transformação de instituições públicas em privadas, processo esse chamado de “publicização”. Por meio de um contrato de gestão, essas instituições, chamadas de organizações sociais tinham acesso à recursos do governo federal. Acreditava-se que, dessa maneira, os serviços poderiam ser prestados de forma mais eficiente e com maiores possibilidades de controle social (BRASIL, 1995).

Por fim, Falconer (1999) aponta a participação do setor empresarial que realizou investimentos estratégicos que culminariam no alcance de benefícios próprios, como melhoria da imagem institucional ou fortalecimento de mercados consumidores futuros. Esse movimento produziu a criação de várias fundações e institutos por grandes empresas privadas para financiar ou desenvolver projetos sociais, além de organismos de representação, como o Grupo dos Institutos e Fundações Empresariais (Gife) e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (LIMA NETO, 2013; ANDION; SERVA, 2004; FALCONER, 1999).

Para Landim (1997), afirmar que o crescimento dessas organizações é fruto da cooperação internacional ou uma simples reação ao autoritarismo das décadas de 1970 e 1980 é tratar o tema de forma superficial. Para a autora, as ONGs formaram-se, na América Latina, não pelo contexto internacional, mas pelas relações estabelecidas entre o Estado, o mercado e a sociedade. Nesse contexto, questões como a profissionalização dos membros, marketing social, levantamento de recursos e aumento da eficiência passaram a ser objetos de cursos e seminários e despertaram a atenção da academia. Ao mesmo tempo, a sociedade civil passou a participar da esfera pública produzindo novas alianças, espaços e valores.

Um exemplo disso foi a “Ação da Cidadania contra Miséria e pela Vida”, iniciada por Herbert de Souza, o Betinho, no ano de 1993, que representou um marco na história do trabalho voluntário e da filantropia no Brasil. A campanha objetivou arrecadar alimentos não perecíveis para enfrentar o problema da fome e mobilizou pessoas de todo o país a agirem em prol do projeto, motivados por sentimentos de indignação e compaixão. Ela foi apoiada não só pela sociedade civil, mas também pelo governo.

Nesse período, houve uma combinação de esforços para promover uma espécie de conciliação entre o Estado e sociedade civil, pois o primeiro passou a reconhecer a importância da segunda no apoio à proposição e execução de políticas públicas e a segunda

deixava de reconhecer o Estado como uma instância de coação, exclusivamente. Também a igreja se aproximou do Estado, após a oposição feita no período do regime militar por meio, principalmente, do trabalho das CEB's e das pastorais sociais da igreja católica. Essas organizações representavam os principais canais abertos à participação popular, fortalecendo instituições e influenciando a esquerda brasileira. Um bom exemplo da atuação dessas pastorais é a Pastoral da Criança, que, em cooperação com o Estado, enfrentou a desnutrição infantil no Brasil. As ONGs também passaram a ser enxergadas pelo governo como parceiras estratégicas (LIMA NETO, 2013).

No ano de 2011, iniciou-se um esforço do poder público em parceria com organizações da sociedade civil que culminou no já mencionado marco regulatório. A iniciativa entrou na agenda governamental a partir da articulação da “Plataforma por um marco Regulatório para as Associações da Sociedade Civil” cujos membros representavam diversas organizações, coletivos, redes e movimentos sociais. Por meio do Decreto nº. 7.568/2011, foi instituído um Grupo de Trabalho Interministerial que tinha a finalidade de “avaliar, rever e propor aperfeiçoamentos na legislação federal que rege a parceria entre Estado e Organizações da Sociedade Civil” e apresentava composição paritária entre representantes do governo federal e da sociedade civil.

Após um intenso processo de diálogo entre organizações da sociedade civil, gestores públicos, acadêmicos e especialistas, foram elaboradas propostas que subsidiaram projetos de lei relacionados ao tema. Constatou-se que havia um cenário de insegurança em relação às parcerias entre Estado e entidades, sobretudo devido à ausência de legislações correlatas. Assim, houve a aprovação da Lei de Fomento e Colaboração com OSCs (Lei nº. 13.019/2014) que estabeleceu o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSC's para a consecução de finalidades de interesse público e definiu diretrizes para a política de fomento e de colaboração com as OSCs (BRASIL, 2014).

2.2.3 Perfil das ONGs no Brasil

Esta subseção visa apresentar o perfil das ONGs no país. Para isso, se embasa no estudo sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), no ano de 2010 (IBGE, 2012a). Este estudo foi realizado em parceria com a Abong e com o Gife.

De acordo com o Cadastro Central de Empresas (Cempre), naquele ano haviam 556,8 mil entidades privadas sem fins lucrativos no Brasil, incluindo entre elas associações de

natureza especial, tais como: partidos políticos e entidades sindicais, além de organizações que, por conveniência fiscal são definidas como sem fins lucrativos, como sociedades cooperativas e condomínios.

Entretanto, ao realizar um refinamento dessas organizações, excluindo aquelas que não fossem institucionalizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autoadministradas e voluntárias, esse número caiu para 290.692, representando 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas lucrativas e não lucrativas, que compunham o Cempre. Ressalta-se a ocorrência de um crescimento de 8,8% no período de 2006 a 2010. Essa expansão é significativamente menor do que a observada do período de 2002 a 2005⁷ (22,6%) e no período de entre 1996 e 2002, quando esse crescimento foi realmente expressivo: 157%.

O quadro a seguir apresenta a distribuição das instituições de acordo com a classificação adotada pela pesquisa – a *Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions Serving Households* (Copni), traduzida como Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias – que integra classificações definidas e reconhecidas pela Divisão de Estatísticas da Organização das Nações Unidas (ONU), adequada às necessidades do estudo, ou seja, uma “Copni ampliada”⁸.

⁷ A apuração dos dados no período anterior a 2006 ocorreu a partir de uma metodologia diferente do período 2006-2010, pois foram definidos novos critérios para verificar se a entidade estava realmente ativa.

⁸ Foram excluídos os itens : 04.5 Caixas escolares e similares; 07.1 Partidos políticos; 07.2 Sindicatos, federações e confederações; 10.1 Condomínios; 10.2 Cartórios; 10.3 Sistema S; 10.4 Entidade de mediação e arbitragem; 10.5 Comissão de conciliação prévia; 10.6 Conselhos, fundos e consórcios municipais; e 10.7 Cemitérios e funerárias, devido aos critérios adotados para a definição de OSC's.

Tabela 14 – Distribuição das fundações privadas e associações sem fins lucrativos de acordo com a classificação das entidades sem fins lucrativos – 2010 (continua)

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Fundações privadas e associações sem fins lucrativos	
	Total	Percentual (%)
Total	290.692	100
Grupo 1 – Habitação	292	0,1
1.0 Habitação	292	0,1
Grupo 2- Saúde	6.029	2,1
02.1 Hospitais	2.132	0,7
02.2 Outros serviços de saúde	3.897	1,3
Grupo 3 - Cultura e recreação	36.921	12,7
03.1 Cultura e Arte	11.995	4,1
03.2 Esporte e recreação	24.926	8,6
Grupo 4 - Educação e Pesquisa	17.664	6,1
04.1 Educação infantil	2.193	0,8
04.2 Ensino fundamental	4.475	1,5
04.3 Ensino médio	2.107	0,7
04.4 Educação superior	1.395	0,5
04.6 Estudos e pesquisas	2.059	0,7
04.7 Educação profissional	531	0,2
04.8 Outras formas de educação/ensino	4.904	1,7
Grupo 5 - Assistência Social	30.414	10,5
05.0 Assistência social	30.414	10,5
Grupo 6 – Religião	82.853	28,5
06.0 Religião	82.853	28,5
Grupo 7 - Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	44.939	15,5
07.3 Associações empresariais e patronais	4.559	1,6
07.4 Associações profissionais	17.450	6
07.5 Associações de produtores rurais	22.930	7,9
	2.242	0,8
Grupo 8 - Meio ambiente e proteção animal		
08.0 Meio ambiente e proteção animal	2.242	0,8
Grupo 9 - Desenvolvimento e Defesa de Direitos	42.463	14,6
09.1 Associações de moradores	13.101	4,5
09.2 Centros e associações comunitárias	20.071	6,9
09.3 Desenvolvimento rural	1.522	0,5
09.4 Emprego e treinamento	507	0,2
09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias	5.129	1,8
09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	2.133	0,7
Grupo 10 - Outras instituições privadas sem fins lucrativos	26.875	9,3
10.8 Outras instituições privadas sem fins lucrativos	26.875	9,3

Fonte: Adaptado de IBGE (2012a)

Destacam-se a representatividade das entidades religiosas (28,5%), e aquelas que prezam desenvolvimento e defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1%), considerando o grupo 07 e 09). Nas áreas tradicionais de políticas públicas de saúde, educação e pesquisa e assistência social encontram-se apenas 18,6% dessas entidades.

O quadro a seguir apresenta a distribuição das instituições nas grandes regiões do Brasil, bem como a distribuição da população nessas mesmas regiões.

Tabela 15: Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, de acordo com as grandes regiões do Brasil - 2010

Grandes Regiões	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		População Total	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Brasil	290.692	100	190.755.799	100
Norte	14.128	4,9	15.864.454	8,3
Nordeste	66.529	22,9	53.081.950	27,8
Sudeste	128.619	44,2	80.364.410	42,1
Sul	62.633	21,5	27.386.891	14,4
Centro-Oeste	18.783	6,5	14.058.094	7,4

Fonte: Adaptado de IBGE (2012a)

A distribuição das instituições pelo território nacional tende a acompanhar a distribuição da população. Na região Sudeste, percebe-se as mesmas proporções de instituições (44,2%) e brasileiros (42,1%). Já no Nordeste, nota-se uma diferença: enquanto 22,9% das instituições estão nesse local, 27,8% dos brasileiros residem nele. A região Sul apresenta uma concentração maior de organizações (21,5%) do que de brasileiros (14,4%) da população e, por fim, na região Norte ocorre o contrário: 4,9% das entidades e 8,3% dos brasileiros.

A tabela a seguir apresenta as organizações existentes em 2010, distribuídas de acordo com o período de fundação.

Tabela 16 – Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, de acordo com o período de fundação

Faixas de ano de fundação	Unidades locais	Percentual (%)
Total	290.692	100
Até 1970	9.558	0,03
1971 a 1980	27.270	0,09
1981 a 1990	45.132	0,16
1991 a 2000	90.079	0,31
2001 a 2005	58.388	0,20
2006	11.869	0,04
2007	11.551	0,04
2008	11.464	0,04
2009	13.726	0,05
2010	11.655	0,04

Fonte: Adaptado de IBGE (2012a)

Ressalta-se que a idade média das instituições é de 14,4 anos; 40,8% delas foram fundadas a partir de 2001 e 46,5% delas entre os anos de 1981 a 2000, período onde houve um grande crescimento do terceiro setor, conforme já discutido neste trabalho. No grupo de entidades mais antigas, criadas antes dos anos 1980, predominavam as entidades de religião (39,5%) e Cultura e Recreação (19,6%). Entre as mais novas, criadas na primeira década deste milênio, destacam-se as entidades de defesa dos direitos humanos e interesses do cidadão (30,6%) e, mais uma vez, as de religião, num patamar bem mais reduzido (27,0%).

Essas entidades empregavam, em 2010, 2.128.007 pessoas, ou seja, 4,9% dos trabalhadores brasileiros. Entretanto, as entidades que possuem funcionários em seus quadros representam apenas 27,8% do total. O quadro a seguir apresenta a distribuição do pessoal ocupado assalariado de acordo com a Copni:

Tabela 17 – Pessoal ocupado assalariado nas Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Pessoal ocupado	Percentual (%)
Total	2.128.007	100
Grupo 1 – Habitação	578	0
1.0 – Habitação	578	0
Grupo 2- Saúde	574.474	27
02.1 Hospitais	479.366	22,5
02.2 Outros serviços de saúde	95.108	4,5
Grupo 3 - Cultura e recreação	157.641	7,4
03.1 Cultura e Arte	157.641	2,3
03.2 Esporte e recreação	109.358	5,1
Grupo 4 - Educação e Pesquisa	562.684	26,4
04.1 Educação infantil	20.981	1
04.2 Ensino fundamental	121.168	5,7
04.3 Ensino médio	75.269	3,5
04.4 Educação superior	165.618	7,8
04.6 Estudos e pesquisas	48.184	2,3
04.7 Educação profissional	17.243	0,8
04.8 Outras formas de educação/ensino	114.221	5,4
Grupo 5 - Assistência Social	310.730	14,6
05.0 Assistência social	310.730	14,6
Grupo 6 – Religião	150.552	7,1
06.0 Religião	150.552	7,1
Grupo 7 - Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	113.897	5,4
07.3 Associações empresariais e patronais	21.430	1
07.4 Associações profissionais	82.986	3,9
07.5 Associações de produtores rurais	9.481	0,4
Grupo 8 - Meio ambiente e proteção animal	10.337	0,5
08.0 Meio ambiente e proteção animal	10.337	0,5
Grupo 9 - Desenvolvimento e Defesa de Direitos	120.410	5,7
09.1 Associações de moradores	13.486	0,6
09.2 Centros e associações comunitárias	34.594	1,6
09.3 Desenvolvimento rural	5.703	0,3
09.4 Emprego e treinamento	13.522	0,6
09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias	18.440	0,9
09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	34.665	1,6
Grupo 10 - Outras instituições privadas sem fins lucrativos	126.704	6
10.8 Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	126.704	6

Fonte: Adaptado de IBGE (2012a)

Percebe-se a expressividade das áreas de saúde - sobretudo os hospitais- e educação que compõem mais da metade do pessoal ocupado assalariado (53,4%). Comparando os

hospitais com as associações de moradores, percebe-se uma grande discrepância: os primeiros empregam, em média, 224,8 pessoas e as segundas apenas 1 funcionário, exemplificando a diversidade dessas entidades.

Destaca-se o crescimento de 15,9% no número total de empregos no período 2006-2010, superando o crescimento de criação de entidades. Houve uma elevação na média do número de pessoal ocupado assalariado por instituição: de 6,9 pessoas ocupadas por entidade em 2006 passou para 7,3 em 2010. Acrescenta-se também que apenas em 1,2% das entidades estão concentradas 63,3% do pessoal assalariado.

Em relação à remuneração média mensal do pessoal ocupado, o quadro a seguir apresenta essa distribuição, de acordo com a classificação das entidades.

Tabela 18 – Remuneração média mensal do pessoal ocupado nas Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

Grupo de classificação das entidades sem fins lucrativos	Salário médio mensal – 2010
Média geral	R\$ 1.667,05
Grupo 1 – Habitação	R\$ 1.553,63
Grupo 2- Saúde	R\$ 1.701,93
Grupo 3 - Cultura e recreação	R\$ 1.778,51
Grupo 4 - Educação e Pesquisa	R\$ 2.026,61
Grupo 5 - Assistência Social	R\$ 1.228,19
Grupo 6 – Religião	R\$ 1.107,57
Grupo 7 - Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	R\$ 1.703,01
Grupo 8 - Meio ambiente e proteção animal	R\$ 1.561,69
Grupo 9 - Desenvolvimento e Defesa de Direitos	R\$1.506,50
Grupo 10 - Outras instituições privadas sem fins lucrativos	R\$1.638,42

Fonte: Adaptado de IBGE (2012a)

É importante complementar que os assalariados com nível superior têm remuneração média de 5,8 salários mínimos, valor bem menor do que os ocupados com nível superior no Cempre (7,6 salários mínimos). Entretanto, essa diferença varia entre as regiões do país. Além disso, os homens recebem remuneração maior do que as mulheres: 3,9 salários mínimos e 2,9 salários mínimos respectivamente, sendo essa razão bastante semelhante com o observado no Cempre.

Um dado interessante de se considerar é que nas Fasfil, as mulheres representam 62,9% dos assalariados, enquanto que no conjunto das organizações cadastradas no Cempre (organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos) esse percentual é de 42,1%. Também entre graduados (considerando apenas o pessoal assalariado), a representatividade nas Fasfil é maior: 33,0%, enquanto nas organizações do Cempre é de 16,6%.

A respeito da expressividade das Fasfil na cidade de Juiz de Fora, local onde foram coletados os dados deste trabalho, tem-se a tabela 19:

Tabela 19: Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos em Juiz de Fora

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Unidades locais	Pessoal ocupado assalariado em 31.12	Salários e outras remunerações (1000 R\$)
Total	1 192	12 093	198 313
Habitação	10	0	0
Saúde	26	2 924	42 297
Cultura e recreação	121	630	6 505
Educação e pesquisa	68	4 206	87 908
Assistência social	100	790	6 910
Religião	323	513	5 045
Associações patronais, profissionais e de produtores rurais	119	531	7 777
Meio ambiente e proteção animal	6	5	79
Desenvolvimento e defesa de direitos	76	1 955	32 495
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	343	539	9 298

Fonte: IBGE (2018)

Pela tabela 19, percebe-se que a cidade possui um número considerável de entidades (1.192), empregando um número expressivo de pessoas (12.093 em 2010). Ressalta-se que a maioria das instituições são religiosas, seguidas por de cultura e recreação e associações patronais, profissionais e de produtores rurais. Entretanto, em se tratando de pessoas empregadas, as maiores são as de Educação e Pesquisa (que empregam 4.206 pessoas), seguidas por de Saúde (empregando 2.924 pessoas).

Por fim, cabe a constatação de que essas organizações não constituem um grupo homogêneo, ou seja, apresentam uma grande diferenciação em relação aos serviços prestados, número de funcionários, salários oferecidos, distribuição de categorias entre os vários Estados do país etc. Dessa forma, não é viável trata-las de forma uniforme, mas considerar suas diversas peculiaridades. Nesse sentido, o próximo capítulo tratará de suas especificidades gerenciais.

2.2.4 As especificidades gerenciais das ONGs

É importante que os cursos de graduação em administração abranjam também as ONGs, pois elas possuem uma significativa representação em nosso país, além de relevante

importância social, conforme visto anteriormente. Esta subseção visa discutir alguns aspectos que necessitam de especial atenção na gestão dessas organizações.

Segundo Falconer (1999), iniciativas de aperfeiçoamento de gestão revolucionaram o terceiro setor no Brasil e no mundo. As entidades passaram a utilizar técnicas como as de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados e adotaram modelos de gestão de empresas competitivas que refletem em um significativo impacto em sua forma de atuação. Se antes a simples existência da organização já era motivo suficiente para que ela recebesse recursos, passou-se a exigir o cumprimento de exigências de eficiência e eficácia. Ressalta-se que essa fala contextualiza-se no período pós-redemocratização, no qual houve uma emergência do terceiro setor por meio do reforço do tecido social e pelo recuo do Estado em certos campos e por isso, tem influência dos preceitos de eficiência e eficácia, típicos do enfoque gerencialista.

Ainda segundo esse autor, a administração passou a ser invocada como um “elixir milagroso” e a solução de todos os problemas. Entretanto, apesar de melhorias no nível gerencial levarem a bons resultados no curto prazo, não apenas nele está o *locus* de análise e intervenção, mas também na perspectiva setorial e na de políticas públicas:

No plano organizacional, o principal desafio consiste em alcançar a eficiência, a eficácia e na maioria dos casos, a perpetuidade organizacional. Na perspectiva setorial, o crescimento e a consolidação do terceiro setor frente ao Estado e ao Mercado pode ser o principal objetivo. Já em uma visão ampla de políticas públicas, o objetivo central deve ser a resolução de problemas públicos, não importa por qual setor, embora no mundo capitalista haja uma especial predileção pelas soluções através do mercado (FALCONER, 1999, p. 12).

Mesmo no nível organizacional, a adoção de modelos de empresas com o objetivo de profissionalizar as ONGs mostra-se insuficiente para lidar com as diversas peculiaridades de organizações orientadas prioritariamente por valores. Pimenta e Brasil (2006) apontam que as técnicas de gestão do setor privado tem sido adaptadas ao terceiro setor. Mas, tal ação pode ser criticada já que a primeira é pautada pelo lucro, diferentemente da segunda. Por isso, o terceiro setor deve buscar suas próprias estratégias de gestão.

Hudson (2004) aponta que administradores que se transferiram do setor público ou privado para o terceiro setor percebem diferenças significativas na gestão dessas organizações, nas quais “existe algo mais, algo diferente, que faz com que as coisas aconteçam nas organizações sem fins lucrativos” (p. 16). Apesar disso, existem aspectos que, embora não sejam exclusivos do segmento, combinam-se para tornar sua administração uma tarefa desafiadora: a tendência a ter objetivos vagos; a dificuldade de monitoramento do desempenho; a dificuldade de lidar com os interesses de diversos patrocinadores; a

complexidade das estruturas; a gestão dos voluntários; a necessidade do cultivo de valores e falta de resultados financeiros para que sejam determinadas prioridades.

A tendência a ter objetivos vagos pode ser explicada pelo fato de essas organizações não mensurarem seu sucesso pelo lucro obtido, mas por aspectos mais subjetivos. Dessa forma, torna-se um grande desafio o estabelecimento de métricas de monitoramento do desempenho. Mesmo quando elas existem, é difícil de avaliar se os resultados apurados se devem unicamente àquela intervenção ou a fatores externos. Entretanto, os financiadores têm priorizado, em seus editais, contemplar aqueles projetos que apresentam indicadores de resultado. Muitas vezes, a exigência é que se estabeleçam métodos que mensurem o seu retorno econômico. A Fundação Itaú Social, por exemplo, produziu uma apostila para gestores de ONGs cujo conteúdo baseia-se na avaliação econômica do projeto, apresentando metodologias que possibilitam a monetarização do impacto social, com o objetivo de proceder uma avaliação a respeito do investimento realizado pelo financiador (FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, 2015). Segundo essa apostila, a avaliação econômica envolve tanto a avaliação do impacto social quanto o cálculo do retorno financeiro, pois é necessário “saber se os benefícios gerados a partir do impacto estimado superam os custos do programa, ou seja, se o projeto vale a pena do ponto de vista econômico” (p. 10). Assim, cada vez mais é exigido que os profissionais dessas instituições se capacitem, sob o risco delas não conseguirem subsistir em um contexto de disputa por recursos.

Quanto à dificuldade de lidar com os interesses de diversos patrocinadores, de acordo com Drucker (2006), as ONGs possuem vários públicos que devem atendidos: os beneficiários, os funcionários, voluntários, parceiros, financiadores e a sociedade em geral. Por isso, a gestão de uma instituição deve buscar não só contemplar os interesses de todos esses grupos (que podem ser até divergentes), mas ser realizada de forma participativa, buscando ao máximo envolvê-los em sua missão e atividades.

Em relação à gestão de voluntários, processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, motivação e gerenciamento do clima organizacional devem ser realizados também para os voluntários. Apesar de ser uma mão-de-obra que não envolve custos diretos, gerir um corpo de voluntários é uma atividade que demanda um esforço significativo da instituição e deve ser realizada de forma cuidadosa para que haja um bom retorno.

O serviço voluntário é regulamentado pela Lei nº 9608 (BRASIL, 1998) que estabelece, entre outros pontos, que a formalização do vínculo do voluntário com a instituição

deve ser um termo de adesão e que ele pode receber ressarcimento pelos gastos que incorrer com o trabalho realizado na instituição.

Pimenta e Brasil (2006) também apontam desafios que devem ser enfrentados e vencidos por entidades que se acham inseridas no terceiro setor: a concepção de projetos a partir da perspectiva de emancipação; planejamento estratégico focado em seus objetivos; gestão da qualidade dos serviços prestados; gestão de pessoas com a inclusão do trabalhador voluntário; formação de alianças e parcerias que possibilitem a atuação em rede com outras organizações da sociedade.

Os autores salientam o desafio da formação de alianças estratégicas, essenciais para a execução de projetos sociais. Ele implica na transição de ações isoladas para a formação de redes horizontais de ação. A noção de rede permite o entendimento de que a efetivação de políticas públicas não é responsabilidade apenas do Estado, mas de toda a sociedade. Por isso, a importância do estabelecimento de acordos de cooperação, acordos de colaboração, associações, parcerias e outras formas de cooperação entre duas ou mais partes.

Theodosio (2001) destaca as seguintes peculiaridades organizacionais do terceiro setor: proximidade com os beneficiários, atuação em rede, estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação de mão-de-obra (voluntária). O autor ressalta que algumas dessas peculiaridades gerenciais são consideradas como virtudes administrativas pelos processos de reestruturação organizacional no setor privado.

Panceri (2001), discute as informações apresentadas por Coelho (2000) sobre características e perfil das organizações brasileiras e americanas de terceiro setor e elenca alguns pontos pelos quais se percebe que nas ONGs dos EUA existem práticas mais profissionalizadas de gestão do terceiro setor: em relação à estrutura administrativa, no Brasil, há práticas gerenciais mais informais, enquanto que nos EUA há um maior grau de institucionalização e burocratismo; na qualificação no gerenciamento, no Brasil, prevalece-se a improvisação enquanto que nos EUA há universidades e revistas especializadas no setor; no perfil de recursos humanos, percebe-se que há um maior número de voluntário qualificados sendo que a escolha desses é mais criteriosa naquele país. Por fim ressalta-se um maior número de pessoas com formação na área de administração ou business nos EUA, enquanto que aqui há um predomínio de assistentes sociais, pedagogos e afins nas funções de assessoria e coordenação.

A sustentabilidade também é um aspecto peculiar das ONGs. Entende-se por sustentabilidade aquilo que possibilita sua existência, incluindo, entre outras coisas, as

concepções ideológicas dos seus membros, o capital humano do qual dispõem e, sobretudo, as possibilidades materiais que permitem o exercício dessas funções (MELO, 2013). A respeito do último item, a captação de recursos é um tema de grande preocupação para as instituições sociais. Ao mesmo tempo que ela deve receber atenção, visto as necessidades materiais dos projetos sociais, atribuir um valor excessivo à dimensão financeira pode levar a instituição a direcionar seus maiores recursos a ela e não a sua causa principal, conforme ocorre nas organizações privadas. Nesse sentido, Landim, em entrevista cedida à Revista do Terceiro Setor (2002, *apud* Melo 2013), afirma que a dependência das organizações em relação ao governo e empresas interfere na definição de suas agendas. Também o envolvimento delas no mercado, por meio da venda de produtos e serviços, pode desvirtuá-las de seus objetivos, que não são mercadológicos.

De acordo com a Abong (2007), o processo de captação de recursos envolve o desenvolvimento de ações diversificadas, planejadas e monitoradas que proporcionem recursos financeiros, humanos e materiais para o desenvolvimento da missão da instituição. Os fatores que devem ser considerados na captação de recursos são: o reconhecimento da causa da instituição; projetos e relatórios bem estruturados, sistemática de monitoramento da captação, contabilidade transparente e organizada, estrutura de custos racionalizada, apresentação pública de suas fontes de receita, relatórios técnicos e financeiros. Ou seja, a gestão financeira de uma ONG deve gerir a entrada de recursos, bem como gerenciá-los, de forma a otimizar o seu emprego, além de comunicar para a sociedade como eles foram utilizados, de forma transparente.

A Abong (2007) também atenta para a ética na captação de recursos, que deve ser pautada por princípios como respeito aos direitos individuais e coletivos, transparência e autonomia. Para isso, algumas ações devem ser consideradas, tais como:

utilizar como referência os princípios e objetivos institucionais; ter uma postura autocrítica em relação às iniciativas de captação; e rotineiramente fazer julgamentos éticos, considerando: a identidade da organização, o contexto onde está inserida, o “público fim” e aquele que deseja ou pode ser abordado por suas iniciativas de captação e as possíveis consequências destas ações para estes públicos e para a sustentabilidade de sua própria organização (ABONG, 2007, p. 72).

Os recursos que possibilitam a execução dos projetos sociais são advindos de diversas fontes, tais como: dotações governamentais; empresas por meio dos seus programas de responsabilidade social; agências de cooperação internacional; doações de pessoas físicas; geração própria de recursos, com a venda de produtos ou serviços. Também podem ser consideradas formas de geração de recursos as imunidades e isenções de impostos, pois elas

possibilitam a redução de custos das entidades. Convém esclarecer que a primeira é uma proibição de cobrança, prevista pela Constituição Federal e a segunda ocorre quando o Estado, mesmo podendo tributar, não o faz devido ao caráter filantrópico da entidade.

Cada uma dessas fontes tem suas vantagens e desvantagens, cabendo à instituição avaliar a pertinência de utilizar cada uma delas. Por exemplo, ao receber recursos de uma empresa privada, pode ser exigido que a instituição crie ou adapte seus projetos às políticas de responsabilidade social daquele parceiro, fazendo com que perca o foco de sua missão principal. Outro exemplo é o caso de editais oriundos de instituições públicas que possibilitam a manutenção do projeto por um prazo determinado sendo que, depois dele, a instituição fica desprovida. Nesse caso, é importante avaliar se é interessante receber esse financiamento, visto que isso pode causar, inclusive, a falência da instituição que se adaptou à essa nova fonte de recursos. De outro modo, se a instituição der continuidade a esse trabalho, pode ser necessário dispendir tempo e recursos em busca de novas fontes de financiamento.

Assim, é importante que a instituição estabeleça uma estratégia de captação de recursos, avaliando os pontos negativos e positivos de cada fonte, face à sua missão. É recomendável que haja uma diversificação dessas fontes, para que não ocorra dependência em relação a uma delas, o que causaria uma crise institucional quando ela faltasse.

Em relação ao orçamento, Pereira *et al.* (2013) defendem que nas ONGs, habitualmente, ele se configura como um fluxo de caixa de curto prazo, de forma desconectada com o planejamento estratégico e raramente se realiza uma avaliação entre o que foi previsto e realizado. Além disso, o não atingimento de metas se justifica pela falta de recursos financeiros, cabendo ao gestor analisar a natureza das dificuldades para subsidiar decisões futuras. Também a gestão contábil é vista como uma obrigação legal desagradável, sendo incipiente a utilização de relatórios contábeis como instrumento de planejamento e avaliação estratégica, pois o gestor, e muitas vezes o contador, desconhece a contribuição que tais documentos podem oferecer.

A comunicação da instituição também deve ser realizada de acordo com a realidade das ONGs, considerando os vários públicos envolvidos como: beneficiários, funcionários, voluntários, financiadores, parceiros e sociedade em geral. Diante de todos estes públicos, a liderança da organização precisa ser capaz de escolher as informações e a linguagem adequadas para cada segmento. Além disso, é importante abranger não só o repasse de informações, mas também canais de recepção.

Comini *et al.* (2009) realizaram uma pesquisa em sete entidades da sociedade civil, a fim de investigar quais tipos de competências individuais estão sendo exigidas dos

profissionais que atuam em organizações do Terceiro Setor preocupadas com sua profissionalização. Os autores realizaram a avaliação a partir das competências genéricas propostas por Fleury e Fleury (2001), que se agrupam em dois tipos: “Competências do Negócio” e “Competências Sociais”. O primeiro grupo divide-se em: criatividade e inovação; direcionamento estratégico/visão estratégica/integrada; foco na qualidade; gestão do conhecimento/autodesenvolvimento e aprendizagem; orientação para o cliente, orientação para resultados; planejamento, organização e controle/gestão de recursos e prazos; segurança, saúde e meio ambiente; e tomada de decisão. O segundo grupo contempla: comunicação, liderança/gestão de pessoas; negociação; orientação/gestão da mudança; construção de relacionamentos; e trabalho em equipe.

Observou-se que as competências mais mencionadas foram: inovação e criatividade, visão estratégica, orientação para resultados e comunicação. Já as menos citados foram: qualidade, tomada de decisão, segurança saúde e meio ambiente, negociação e orientação/gestão para a mudança. Os autores chamam a atenção para uma certa miopia das organizações que, apesar de sinalizarem a importância da inovação, não reforçam para o público interno que ela deve ocorrer a partir do entendimento das necessidades do público alvo. Assim, corre-se o risco de estruturar serviços e produtos sem utilidade para a comunidade. Outro ponto interessante de ressaltar é a pouca valorização das competências “Construção de Relacionamento” e “Negociação” visto que um dos maiores desafios para organizações de terceiro setor é articular redes organizacionais, interinstitucionais e intersetoriais.

Segundo Pimenta e Brasil (2006), o gerente do terceiro setor se difere daqueles dos setores público e privado. Ele, por sua exposição pública, deve ter sólida reputação para, assim, dar confiabilidade às suas ações. Além disso, deve ter capacidade de pensamento estratégico e de implementação de ações assertivas a fim de suprir as lacunas administrativas e laborais dessas organizações e deve saber captar e gerir pessoas, muitas vezes, voluntárias. Eles também devem ter conhecimentos financeiros e de marketing, habilidades interpessoais e capacidade de articulação política. Suas preocupações envolvem tanto o nível estratégico quanto operacional visto que instituições de terceiro setor geralmente estão centradas na figura de seus líderes.

Para Kliksberg (1997, apud Teodósio, 2001), os atributos centrais do gestor social são a capacidade de articulação e de negociação, tendo em vista a diversidade de grupos de interesse com diferentes demandas socioeconômicas e políticas. O gestor de empresas privadas, pelo contrário, baseia suas ações na agressividade e competitividade. Nesse sentido,

Serva (1997, p. 19) apresenta o conceito de racionalidade substantiva, proposto por Guerreiro Ramos, que consiste em um atributo do ser humano, por meio do qual “os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo”. A racionalidade instrumental baseia-se na utilização do cálculo utilitário objetivando o sucesso individual e o êxito econômico. Sendo assim, Teodósio (2001) aponta que o gestor do terceiro setor precisa equilibrar essas duas formas de atuação, uma vez que o completo distanciamento de métricas de avaliação pode comprometer a qualidade das intervenções nos problemas sociais e desconsiderar a esfera substantiva pode ocasionar em um distanciamento entre o corpo voluntário e o gerencial.

Pimenta e Brasil (2006) criaram um modelo teórico de competências para o terceiro setor, a partir da contribuição de vários estudiosos, buscando a construção do “tipo ideal”, recurso metodológico desenvolvido por Max Weber. Assim, o objetivo é obter um constructo teórico que fundamente a análise, sem a pretensão de reproduzir, representar ou limitar a realidade. O quadro a seguir apresenta esse modelo:

Quadro 2 – Modelo teórico de competências para o terceiro setor

Competência organizacional	Competências Individuais	Competências gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidade com o público ▪ Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares ▪ Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública ▪ Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros ▪ Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade ▪ Capacidade para formação de novas lideranças ▪ Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de gerir pessoas ▪ Capacidade de mobilização de recursos ▪ Habilidade para trabalhar em equipe ▪ Visão de futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade ▪ Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão ▪ Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa ▪ Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar mão-de-obra voluntária ▪ Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo de que estiverem sob sua liderança ▪ Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária) ▪ Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões

Fonte: Pimenta e Brasil (2006)

Percebe-se, pelo quadro, algumas características relevantes que o gestor de uma ONG deve apresentar que não estão presentes na gestão de outras organizações, como as privadas, por exemplo: o compromisso com a comunidade, prioritariamente; a capacidade de gerenciar a mão-de-obra voluntária e o estabelecimento de redes de parceria, já discutido na subseção anterior.

Azevedo, Bittencourt e Vacaro (2006) buscaram identificar e analisar as principais competências do coordenador de voluntários de organizações do terceiro setor que atuem com crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Os autores chegaram a quatro perfis de coordenador de voluntários: o primeiro foi chamado de “fraternal” e sua competência principal é estabelecer, manter e aprofundar vínculos com o voluntário; o segundo é o da “gestora” cuja competência é gerenciar e coordenar atividades e pessoas; o

terceiro perfil foi nomeado de “tutora” e sua característica é desenvolver pessoas e o último perfil foi chamado de “técnica” e sua a competência é gerenciar atividades do indivíduo.

Diante do exposto, esta dissertação irá investigar se os cursos de administração estão capacitando profissionais para atuar no terceiro setor, considerando as especificidades de sua gestão. Para isso, a metodologia por meio da qual essa pesquisa foi realizada é o objeto do próximo capítulo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como propósito apresentar os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação para a satisfação de seus objetivos. Ela está dividida em duas partes: a primeira aborda o tipo de pesquisa e coleta de dados e a segunda os procedimentos de análise dos dados apurados.

3.1 .TIPO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Esta dissertação consiste em uma pesquisa qualitativa que busca não apenas a caracterização dos fatos, mas sim a sua compreensão. De acordo com Godoy (1995a, p. 21), na perspectiva qualitativa, “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”. Em pesquisas qualitativas, geralmente não há o estabelecimento de hipóteses *a priori*, mas se parte de questões mais amplas e à medida que os dados vão sendo coletados, o quadro teórico é construído. As abstrações são construídas num processo de “baixo pra cima”, a partir de elementos específicos que inspiram afirmações mais abrangentes, caracterizando o processo indutivo (GODOY, 1995b).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que, segundo Collis e Hussey (2005. p. 24), “é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou problema”. A técnica de prospecção de evidências empíricas utilizada foi a realização de entrevistas semiestruturadas, que, de acordo com Easterby-Smith, Torpe e Lowe (1991, *apud* Collis e Hussey, 2005, p. 160) são métodos apropriados quando, dentre outros casos, “é necessário entender o construto que o entrevistado usa como base para suas opiniões e visões sobre uma determinada questão ou situação”. Ressalta-se que este trabalho está embasado no conhecimento de atores que interagem diretamente com o objeto de estudo: gestores de ONGs, coordenadores e professores de cursos de graduação em administração. O processo de amostragem é não-probabilístico, isto é, não segue critérios de aleatoriedade, pois não se pretende fazer generalizações.

A realização das entrevistas se deu, primeiramente, com oito gestores de cinco ONGs da cidade de Juiz de Fora, com o objetivo de compreender as especificidades de sua gestão e sua percepção a respeito da capacitação de administradores aptos a atuar no terceiro setor. O critério de seleção dessas instituições foi por julgamento, sendo escolhidas aquelas que possuem significativo reconhecimento na cidade de Juiz de Fora, por prestarem serviços de

relevância há um tempo considerável. O quadro abaixo apresenta a caracterização das entidades visitadas:

Quadro 3 – Caracterização das ONGs

Natureza jurídica	Atividade	Tempo de fundação	Número de voluntários	Número de funcionários
Fundação	Instituição de Longa Permanência para Idosos	83 anos	Mais de 100 ⁹	38
Fundação	Assistência a crianças e adolescentes com câncer	23 anos	157	42
Fundação	Assistência a famílias carentes	30 anos	600	1
Associação	Casa de acolhimento para pessoas com deficiência	85 anos	Não apurado ⁸	26
Associação	Desenvolvimento de projetos sociais em comunidades em vulnerabilidade	20 anos	140	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quanto aos entrevistados, buscou-se consultar pessoas em cargos de direção: quatro eram diretores, um presidente, um vice-presidente, um superintendente e um administrador. Seis deles possuíam ensino superior (sendo dois em administração), um ensino médio e outro magistério. O tempo médio de atuação no terceiro setor é de 18,25 anos e o de atuação na instituição é de 16,5 anos. Foi preservado o sigilo na identidade dos respondentes sendo atribuídas a eles as siglas G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 e G8.

Em seguida, foram entrevistados todos os coordenadores de bacharelados de administração presenciais da cidade de Juiz de Fora, totalizando dez pessoas. Além disso, foram entrevistados oito professores que desenvolvem atividades intraclasse ou extraclasse relacionadas à gestão do terceiro setor, indicados pelos coordenadores. Ressalta-se que dois coordenadores não indicaram professores para serem entrevistados: um deles por afirmar não haver nenhum docente com esse perfil no curso e outro por não ter passado o contato em tempo hábil.

A escolha desses entrevistados se deu pelo método “julgamento”. Optou-se por entrevistar os coordenadores, pois entende-se que eles têm uma visão mais abrangente do curso e os professores indicados por esses, pois, por já terem algum tipo de prática intraclasse ou extraclasse relacionada ao terceiro setor, tem mais subsídios para responder aos questionamentos da entrevista. A identidade dos respondentes foi mantida em sigilo e por isso foram atribuídas a eles as seguintes siglas:

⁹ Os entrevistados não souberam precisar o número de voluntários.

Quadro 4 – Identificação dos coordenadores e curso e professores

IES	Respondente	Cargo
1	C1	Coordenador
1	P1	Professor
2	C2	Coordenador
2	P2	Professor
3	C3	Coordenador
3	P3	Professor
4	C4	Coordenador
5	C5	Coordenador
5	P5	Professor
6	C6	Coordenador
6	P6	Professor
7	C7	Coordenador
7	P7	Professor
8	C8	Coordenador
8	P8	Professor
9	C9	Coordenador
9	P9	Professor
10	C10	Coordenador

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A média de tempo de docência desses entrevistados é de 11,5 anos e de tempo de coordenação é de 4,8 anos. Em relação ao nível de escolaridade dos coordenadores, três possuem doutorado, seis possuem mestrado e um, especialização. Dos docentes, dois possuem doutorado, três mestrado e três, especialização. Ressalta-se que nove coordenadores são graduados em administração e um em economia e quanto aos professores, cinco são administradores, um é psicólogo, um engenheiro e um sociólogo. Em relação à categoria administrativa das IES, seis são faculdades, três são universidades e uma é um centro universitário. Com exceção de uma universidade (que é federal), todas as IES são privadas. Os roteiros de entrevistas utilizados estão contidos no apêndice A deste trabalho.

Foi solicitado aos coordenadores de curso que disponibilizassem o seu projeto pedagógico, mas isso só foi possível em duas IES que os publicam na *internet*. Os demais não concordaram em cedê-lo. Por isso, não foi realizada nenhuma análise documental.

3.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O método de análise de evidências foi a Análise de Conteúdo (AC), que, segundo Vergara (2012, p.7) “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa

identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Bardin (2011) afirma que a AC é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (p. 48). Essa autora defende que as técnicas podem ser usadas para decifrar qualquer natureza de comunicação de um emissor para um receptor.

Bardin (2011) esclarece que a AC consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos extremamente diversificados e baseia-se no método indutivo. Para a autora, ela oscila entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Apesar do primeiro, um dos objetivos do método é superar a incerteza (atestar que a mensagem é válida e generalizável); em consonância com o segundo polo, outro objetivo é enriquecer a leitura (compreender informações que um olhar imediato não revela). Além disso, a autora aponta duas funções da AC: a heurística – que possibilita a descoberta e a função de “administração da prova” que visa confirmar ou refutar uma informação.

Como procedimento para a realização da AC, foram elencadas categorias, que segundo Bardin (2011, p. 147) consistem em “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo), sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos”. Bardin (2011) define três etapas para a realização da AC. A primeira é a pré-análise; a segunda, a exploração do material e a terceira, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nesta pesquisa, esses passos foram realizadas duas vezes, tendo em vista que houve duas fases de realização de entrevistas.

3.2.1 A pré-análise e exploração do material

Essa fase tem por objetivo “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas” (BARDIN, 2011, p. 125). Ela tem três missões: a escolha dos documentos que serão analisados; a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que subsidiarão a interpretação final.

Assim, nesta pesquisa, foram realizadas as seguintes ações: leitura das entrevistas realizadas e organização preliminar dos dados, de acordo com as categorias de análise estabelecidas *a priori*. Ressalta-se que, nesta pesquisa, foram definidas categorias *a priori* tanto para a etapa de entrevistas com gestores de ONG’s quanto para a de entrevistas com

coordenadores e professores de cursos de graduação em administração, sendo as primeiras: especificidades na gestão das ONG's, dificuldades na gestão das ONG's e competências do administrador do terceiro setor; e as segundas, práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de administração no que tange à capacitação de administradores para o terceiro setor.

Na fase de exploração do material ocorre a administração das decisões tomadas, correspondendo a “operações codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p. 131). Assim, nesta etapa, foi realizada a categorização das informações levantadas nas duas etapas de entrevistas.

3.2.2 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

Nesta fase, ocorre o tratamento dos dados de forma a serem significativos e válidos. O analista pode, nessa etapa, propor inferências e interpretações a respeito do objetivo de pesquisa ou até de outras descobertas não esperadas. Pode ocorrer também uma nova análise em torno de novas dimensões teóricas (BARDIN, 2011).

Neste trabalho, em relação a esta etapa, foram elaborados os capítulos de apresentação e discussão dos resultados das entrevistas. Este último foi produzido a partir do confronto entre os dados levantados no campo e o referencial teórico anteriormente apresentado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE PERCEPÇÕES SOBRE A CAPACITAÇÃO DE ADMINISTRADORES PARA O TERCEIRO SETOR

Este capítulo é composto por duas seções: a primeira apresenta os dados coletados na etapa de entrevistas e a segunda, a discussão desses dados, com base no aporte teórico discutido anteriormente.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Esta seção apresenta a síntese das informações coletadas nas entrevistas realizadas com os gestores de ONGs, coordenadores e professores de curso de administração. Nas entrevistas com os primeiros, buscou-se a identificação das especificidades e dificuldades da gestão de uma instituição de terceiro setor, além das competências de um administrador que atue ou venha atuar nela. Também procurou-se compreender se esses profissionais acreditam que a graduação em administração capacita o egresso para atuar em organizações dessa natureza. As demais, objetivaram perceber as práticas, lacunas e possibilidades dos cursos de graduação em administração em capacitar profissionais para atuar no terceiro setor.

4.1.1 Entrevistas com gestores de ONGs

O primeiro questionamento feito aos gestores de ONGs buscou identificar as especificidades da gestão de uma organização de terceiro setor, ou, em outras palavras, as características que uma ONG possui que outra organização (estatal ou de mercado) não possui. Assim, o aspecto mais citado (por cinco pessoas) relacionou-se a multiplicidade das fontes de recursos. Identificou-se que as instituições utilizam-se de vários meios para captar recursos, como doações de pessoas físicas, aluguéis de imóveis, parcerias com a prefeitura, eventos, bazares. Verificou-se que uma entidade presta serviços de administração da folha de pagamento para outra instituição que recebe recursos da prefeitura e não possui estrutura administrativa para isso. Essa mesma ONG também gere um projeto de primeiro emprego para jovens da comunidade onde está inserida, financiado por uma empresa. Assim, esse financiador remunera a instituição pela administração desse projeto. Outra ONG possuiu uma escola particular, utilizando parte da receita para a manutenção da instituição.

Outro aspecto citado por quatro pessoas foi a prestação de contas para o Ministério Público (MP), tendo em vista que três das instituições pesquisadas são fundações e por isso as exigências são maiores:

Você não pode imaginar o quantos nós somos fiscalizados pela promotoria de fundação. Somos fiscalizados como se fossemos ladrões. Se faltar 1 centavo, se

sobrar 1 centavo, recebemos ameaças de fechar a fundação. Temos que dar conta, até nos nossos pensamentos, por isso eu aconselho abertamente, quando alguma instituição espírita, quer começar com o nome de fundação, digo: não ponham! É muita burocracia, uma burocracia exagerada, desnecessária, somos tratados como se fossemos “lesadores”, não sei se existe essa palavra, do patrimônio. (...) É assustador! 30 anos de [instituição], nunca recebemos 1 centavo de benefício. Por que que você pôs como fundação? Porque fomos orientados por um amigo nosso, na época promotor, ele disse: Põe fundação, porque vocês vão ter benefícios do governo. Na época havia esse tipo de recursos. As fundações foram criadas aos montes, e políticos e responsáveis usaram fundações fantasmas que nem existiam, para lavagem de dinheiro ou para justificar, doações e outros gastos mais. Então se eu hoje fosse novamente fundar uma nova casa, não colocaria fundação de jeito nenhum. (G4).

Percebe-se assim a importância da habilidade na prestação de contas, o que poderia ser um dos tópicos discutidos pelos cursos de administração, caso houvesse um maior enfoque desses na capacitação do profissional do terceiro setor. Aparentemente, o entrevistado discorda da necessidade de uma prestação de contas tão rígida, o que poderia ser visto como uma exigência necessária, tendo em vista que garante a credibilidade da instituição, mas que se torna um problema na medida em que não há pessoas aptas para esse serviço.

Dois entrevistados citaram a sensibilidade social que permeia todos os aspectos da gestão; outros dois a ausência de um plano de carreira ou mesmo de status no exercício da profissão e um entrevistado apontou que uma especificidade é a multiplicidade de públicos com os quais a instituição lida, o que implica em transparência e prestação de contas diferenciada para cada um deles. Assim, o gestor precisa saber se comunicar, dar feedbacks e mostrar a importância do trabalho realizado para esses parceiros. Outros temas citados foram: gestão de voluntários e a comunicação adequada para o setor.

Em relação às maiores dificuldades enfrentadas pelas ONGs, seis dos respondentes citaram dificuldades de ordem financeira e de captação de recursos. Um deles discute sobre a complexidade de gerenciar as fontes de recursos da instituição, tendo em vista que a verba pública pode trazer empecilhos para a gestão, enquanto a privada tende a dar maior agilidade e liberdade para a entidade. Além disso, o entrevistado afirma que ao receber dinheiro público a organização pode sofrer pressão de entes políticos: “Já vi caso de política no meio, por exemplo aqui em Juiz de Fora, um vereador começa a mandar idoso pra lá pra fazer política, você vai extrapolando sua capacidade de atendimento e começa a ter um serviço deficitário e ao mesmo tempo, um problema com recursos” (G7).

Além disso, quatro pessoas relataram problemas em relação à gestão de voluntários, como conciliar horários e habilidades, administrar os egos e interesses de todos e dificuldade em realizar um planejamento contando com essa mão-de-obra, já que, segundo um entrevistado, eles não têm comprometimento com a gestão. Ele afirma ainda que o

voluntariado é um elemento comprometedor para o planejamento estratégico da instituição. O gestor da instituição 8 relata que a instituição optou por trabalhar apenas com voluntários e essa opção traz “um preço” como uma maior quebra de fluxos e de processos, devido a um maior *turnover*.

Um respondente aponta que um problema vivido na gestão da instituição diz respeito às diversas fiscalizações que a entidade sofre: “as exigências, as normas, as fiscalizações, Vigilância Sanitária, Ministério Público do idoso, Ministério Público das fundações. As leis, as normas são muito duras” (G2) e outro menciona que uma grande dificuldade foi capacitar funcionários para atuar como cuidadores de pessoas com deficiência. Além disso foram citados: conselhos que não atuam no dia-a-dia da instituição; morosidade nas decisões tendo em vista a necessidade de estar sempre prestando contas para o MP, a diversidade de perfis, locais e projetos desenvolvidos pela entidade e a dificuldade em inovar no voluntariado. A respeito desse último, G8 discorre sobre a complexidade de incentivar a inovação, contando apenas com a mão-de-obra voluntária:

Inovar costuma dar muito trabalho, porque obviamente, quando você inova, nunca dá certo no 1º ciclo, tem que rodar esse “PDCA¹⁰” várias vezes até a coisa dar certo, até a coisa ficar redonda. Então, nesse intervalo, em que você inovou, aí não funcionou direito, deu errado, isso dá muito trabalho, eu acho, eu sinto isso, como eu gasto energia tentando dizer: “Calma, vamos lá, espera aí, vamos, espera aí, não desanima não, não larga o barco não, não desespera não, espera aí, vem cá!”, ou seja, isso dá muito trabalho, porque ao mesmo tempo eu estou com um público com baixa resistência à frustração, que é o padrão do voluntário, por outro lado eu estou lidando com situações em que dão muitos desafios.

Outra questão buscou avaliar quais devem ser as competências de um administrador que atue no terceiro setor. A mais citada referiu-se à habilidade para a prestação de contas (por cinco pessoas). Um dos entrevistados ressalta que, em uma empresa privada, a prestação de contas é simples, sendo necessária quando há uma fiscalização, enquanto que as entidades de terceiro setor têm a obrigação de prestar contas para os Conselhos Municipais, Governo Federal e Ministério da Justiça. Ele ressalta também que a contabilidade é diferenciada, pois a contabilidade comercial é mais resumida e a do terceiro setor deve ser mais detalhada para que sejam conseguidas certificações. Ele avalia que os próprios contadores têm dificuldades na execução da contabilidade do terceiro setor:

A instituição hoje tem um escritório de contabilidade que cuida da contabilidade, é o maior escritório de contabilidade de Juiz de Fora. E eles não sabiam mexer, eu tive que ensinar eles a fazer isso. E mesmo assim, todo ano, eu tenho que sentar com eles, e corrigir a contabilidade que eles fazem pra se adequar em âmbito da assistencial social, que é uma contabilidade diferente que a Receita Federal exige. Então os contadores mesmo eles sabem fazer isso na área comercial, na área de

¹⁰ Sigla em inglês que significa: Plan – Do – Check – Act, processo utilizado para a melhoria contínua de processos e produtos.

terceiro setor eles ainda estão engatinhando, é muito complicado realmente... é um procedimento complicado que na área de administração a gente não aprende, nem área nenhuma, nem na contabilidade, nada (G5).

Outra competência citada por quatro gestores é a disposição para o aprendizado. Um deles defende que é importante, mas não indispensável, que o profissional tenha curso superior, já que a instituição em que atua já teve bons administradores com baixa escolaridade, mas que é fundamental que ele esteja disposto a capacitar-se. Ele afirma que já encontrou pessoas com doutorado que eram “péssimos gestores”, pois não estavam abertos a aprender sobre as particularidades de organização de terceiro setor.

Três respondentes apontaram a importância de ter a capacidade de gerenciar equipes, sendo que dois deles mencionaram que, por ter recursos financeiros limitados, é um desafio motivar os membros e até estimulá-los a oferecer mais do que o vínculo organizacional exige. Três pessoas citaram também competências relacionadas à negociação, construção de relacionamento e formação de alianças: “você ter bons relacionamentos e você conseguir fazer com que a gestão consiga ultrapassar a fronteira da instituição, que consiga trazer pessoas pra trabalhar, se comprometer tanto financeiramente como com trabalho” (G7).

Outras respostas citadas foram: liderança, habilidades na captação de recursos (citada por duas pessoas), dinamismo, conhecer a legislação para o terceiro setor, saber ouvir, sensibilidade social, disposição para a inovação, ter conhecimento em gestão diversificados em gestão (comunicação, gestão de pessoas, financeiro etc), capacidade de construção coletiva e de automotivação.

Quando perguntados se acreditam que os cursos de administração formam profissionais aptos para atuar no terceiro setor, quatro pessoas disseram que não; dois que sim, sendo que uma delas defende que isso ocorre quando a grade curricular possui uma disciplina de administração pública e dois não souberam responder. Dos que disseram não, tem-se G3 que é administradora e relata que não recebeu a preparação necessária para atuar na gestão da instituição e precisou se capacitar por outros meios, realizando cursos e participando de palestras. A entrevistada citou que um dos tópicos que buscou conhecimentos por si própria relacionava-se à legislação trabalhista, o que não é uma característica distintiva do terceiro setor.

Um gestor expôs as causas pelas quais eles acreditam que os cursos de administração não tem essa capacitação:

Justamente porque o entendimento, na maioria de todos os cursos, de todas as profissões é que o terceiro setor, como era um trabalho só de voluntariado, não dava lucro. Então, eles não se preocupavam com isso... isso começou a ter uma mudança

de dez anos pra cá, até mesmo impulsionado pela FIEMG¹¹, pelo Instituto Ethos¹², que começaram a investir no terceiro setor e começaram a investir também em capacitações. E isso começou a mudar um pouco, mas os cursos ainda não se atentaram pra isso (G5).

Das pessoas que disseram que sim, uma delas aponta que os administradores têm conhecimento técnico e disponibilidade, cabendo à ONG transmitir os valores, ensinar sobre o trabalho que realiza, a metodologia e as ferramentas que serão utilizadas.

Também foi questionado aos gestores se eles acreditam que há uma tendência dos cursos de administração em preparar profissionais para atuar no terceiro setor. Seis respondentes acreditam que sim e dois não souberem responder. Dos que disseram que sim, quatro afirmaram que a instituição onde trabalham tem sido mais visitada por estudantes de administração e de outros cursos de graduação e um deles afirmou que também tem recebido mais estagiários da área e está sendo convidado a palestrar para estudantes.

Outra questão buscou identificar se há ou já houve algum administrador ou estudante de administração na instituição e seis respondentes afirmaram que sim, há. Foi mencionado por uma entrevistada que, além de integrantes nas áreas de tesouraria e gestão de pessoas, já houve membros de uma Empresa Júnior de administração que desenvolveram projetos na instituição, como definição de competências de voluntários, implementação de 5S e organização do patrimônio.

Em seguida, foi perguntado para aqueles que afirmaram já ter tido um administrador (graduado ou graduando) em seus quadros, quais competências foram determinantes para a atuação desse profissional na organização. As respostas foram: domínio de ferramentas de gestão (citando como exemplo a produção de planilhas); conhecimentos em recursos humanos, finanças, contabilidade, e até em assistência social e psicologia, já que um administrador tem que dialogar com as diversas áreas da instituição; foco em redução de custos; automotivação e sensibilidade social.

Outra pergunta buscou identificar se houve competências que a graduação em administração não contemplou e se a instituição ofereceu alguma capacitação complementar. Em relação ao primeiro questionamento, quatro pessoas responderam que sim, houve competências não desenvolvidas, como: conhecimentos na área trabalhista e contábil, legislação do terceiro setor, captação de recursos e gestão de pessoas para o terceiro setor. Outro respondente afirmou que não, pois a instituição tem a política de alocar o trabalhador onde ele tem competência de atuar e três pessoas não responderam à pergunta.

¹¹ Fundação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

¹² Oscip que tem como objetivo estimular as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável (INSTITUTO ETHOS, 2018).

Dentre as formações complementares oferecidas pela instituição, apurou-se: sensibilização para a temática social e metodologia de trabalho da ONG (oferecido pela própria instituição) e um curso de captação de recursos realizado em uma instituição externa. Dois respondentes citaram que a instituição já participou da produção de livros em temas fundamentais para a realização do seu trabalho (cuidados com pessoas com deficiência e gestão de pessoas para o terceiro setor). Um deles afirma que é difícil encontrar bons cursos de formação em terceiro setor: “Eu recebo direto e-mail dessas empresas de São Paulo sobre terceiro setor, a grade curricular deles é muito fraquinha, superficial, o básico do básico, nada que se vá pra internet e não ache e se capacite através de internet” (G5).

Por fim, foi questionado aos gestores se existe a demanda por um administrador na instituição e metade dos respondentes afirmou que sim, representando duas instituições. Uma delas está inclusive realizando uma alteração no estatuto para que haja a previsão para esse profissional remunerado. G8 complementa o questionando informando as atividades que ele desenvolveria: captação de recursos, planejamento e indicadores, construção do balanço social e gestão de pessoas.

O quadro abaixo sintetiza as especificidades da gestão do terceiro setor, as principais dificuldades vividas pelos gestores e as competências do administrador do terceiro setor, informações que foram utilizadas na segunda etapa de entrevistas, com os coordenadores e professores de cursos de graduação em administração:

Quadro 5: Síntese dos aspectos da gestão do terceiro setor apontados nas entrevistas

Natureza dos aspectos	Detalhamento dos aspectos	Nº de menções
Especificidades da gestão das ONGs	Multiplicidade de fontes de recursos	5
	Prestação de contas para o MP (específico para Fundações)	4
	Sensibilidade Social	2
	Ausência de plano de carreira / status profissional	2
	Multiplicidade de públicos	1
	Voluntariado	1
	Comunicação específica	1
Dificuldades na gestão das ONGs	Captação de recursos	6
	Gestão de voluntários	4
	Exigências legais e fiscalizações	1
	Conselhos pouco presentes	1
	Morosidade nas decisões	1
	Diversidade de perfis, locais e projetos desenvolvidos	1
	Inovar no voluntariado.	1
Competências do administrador do terceiro setor	Habilidade na prestação de contas	5
	Disposição para o aprendizado	4
	Capacidade de gerenciar equipes	3
	Habilidades de negociação, formação de alianças e de relacionamentos	3
	Conhecimentos em temas de gestão	3
	Habilidades voltadas para captação de recursos	2
	Sensibilidade social	1

Continua...

	Liderança	1
	Dinamismo	1
	Conhecimentos em legislação do terceiro setor	1
	Disposição para inovação	1
	Capacidade de construção coletiva	1
	Saber ouvir	1
	Capacidade de automotivação	1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Ao analisá-lo conjuntamente, percebe-se que os pontos de maior destaque em relação às especificidades da gestão do terceiro setor são: captação de recursos, prestação de contas e gestão de voluntários.

4.1.2. Entrevistas com coordenadores de curso e professores

A primeira pergunta feita aos entrevistados buscou identificar as principais práticas intraclasse e extraclasse para a capacitação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor. Assim, foi apurado que, no curso 1, há uma disciplina obrigatória que aborda a gestão do terceiro setor. Segundo a coordenadora do curso, muitos alunos gostam da temática e desenvolvem seus Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) nesse assunto. A professora responsável pela disciplina esclarece que o seu conteúdo envolve o entendimento sobre que é o terceiro setor, legislação aplicada, marketing social, captação de recursos e sustentabilidade.

A disciplina exige que os alunos visitem uma ONG com o objetivo de relacionar o conteúdo discutido em sala de aula com a prática da instituição. Nessa etapa, os estudantes se dividem em grupos e cada um visita um local diferente. A partir dessa visita são realizados diagnósticos que subsidiam propostas de melhoria para a gestão da instituição. A professora ainda esclarece sobre a abordagem da disciplina:

Eu não faço uma dicotomia entre as gestões, eu faço a inclusão do terceiro setor na perspectiva de gestão. Então tudo o que eles aprendem durante o curso a gente consegue ter um olhar a partir do terceiro setor. Então eu acho que a gente consegue aproveitar muito bem essa temática e eles gostam muito. Quando eles apresentam o *case*, que é uma questão prática, eles vivenciam o que cada organização está tendo de pontos fortes e fracos, aquela questão de análise SWOT¹³, das ameaças e oportunidades, aí a gente percebe que isso é muito bom, traz um olhar diferenciado pra eles (P1).

No curso 2, observou-se a realização de ações sociais, mas que não objetivam a preparação de profissionais para gestão de instituições de terceiro setor. Uma das ações citadas pelo coordenador do curso é a instrução dos alunos em educação financeira e na

¹³ Sigla em inglês, cuja tradução em português é: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaça. Trata-se ferramenta utilizada para análise do ambiente interno e externo de uma organização, geralmente utilizada no processo de planejamento estratégico.

utilização do software Excel. Ele explica que o intuito é que os alunos se qualifiquem para utilizar tais conhecimentos em suas vidas e para replicá-lo nas comunidades que pertencem, empresas e entidades de terceiro setor: “enfim, é estender esse conhecimento para fora da instituição, tendo os alunos como base de replicação desse conhecimento” (C2).

Além desse, os entrevistados citam outros projetos realizados com os alunos de administração, como de recolhimento de lacres de latas de alumínio pelos alunos para a compra de cadeira de rodas e o de coleta de leite. Quando questionada a respeito da discussão de temas relacionados à gestão do terceiro setor, a professora da disciplina de Responsabilidade Social e Gestão Ambiental respondeu que isso não ocorre diretamente, mas há uma reflexão sobre as particularidades das instituições e a necessidade de adaptação de acordo com a área de atuação da organização em que o profissional irá se inserir. Além disso, ela tenta desconstruir com os alunos a ideia de que o administrador é preparado para atuar exclusivamente no setor industrial, mas que as oportunidades não estão centradas nessas organizações, tendo, inclusive, o terceiro setor como campo de trabalho.

Em relação ao curso 3, foi informado pelo coordenador que até 2015 havia, de modo comedido, iniciativas de determinados professores que tinham afinidade com o tema. E de 2015 em diante, com uma reforma curricular ocorrida no curso, houve a inserção de duas disciplinas de Administração Pública que contemplam discussões sobre terceiro setor. Mais recentemente, no segundo semestre de 2017, foi incluída uma disciplina eletiva nomeada de “Laboratório de Gestão Pública e Social”, chamado de LabG, cujo foco são organizações de terceiro setor (incluindo ONGs e cooperativas populares) e o setor público. Segundo o coordenador do curso, o laboratório contribui, não como cadeira disciplinar, mas como uma atividade de formação por via da extensão universitária, em que os discentes vão ter um contato muito mais intensificado com o terceiro setor para desenvolver aplicações de ordem administrativa e contábil. Ele esclareceu ainda que hoje ele é composto por um grupo de quinze alunos que tem uma experiência diferenciada, por meio do contato direto com o terceiro setor. A atuação dos alunos ocorre a partir da demanda da organização, na área administrativa ou contábil. O entrevistado avalia como positiva essa experiência: “eu acho que essa é uma mediação importantíssima, de favorecer primeiro essa tomada de consciência de que o setor está posto, ele tem uma dinâmica, ele tem especificidades próprias, colocar isso no horizonte e, segundo que é de levar essas alternativas administrativas e contábeis pra esse tipo de setor” (C3).

Outras iniciativas também são citadas pelo coordenador do curso, tais como projetos de extensão já finalizados que atenderam ONGs de Juiz de Fora, orientados por um grupo de

professores da faculdade; e um observatório de práticas autogestionárias que busca avaliar o grau de desenvolvimento dessas práticas no terceiro setor (abarcando cooperativas populares e ONGs). Segundo ele, o curso ainda dá pouca ênfase no tema, devido a uma tradição em priorizar o âmbito empresarial e por buscar uma formação mais generalista e, por isso, existem poucas práticas. Ainda assim, ele avalia que hoje há muito mais iniciativas do que havia antes no sentido de atender os alunos que tem interesse de atuar na área.

A professora entrevistada esclarece que, além de atuar no LabG, também desenvolve iniciativas isoladas, como ocorreu recentemente, quando recebeu profissionais de uma ONG que trouxeram uma demanda para o curso, direcionando o seu atendimento para um aluno que o fez por meio do desenvolvimento de seu TCC. Além disso, ela estimula os alunos de uma das disciplinas que ministra (Medidas de Comportamento Organizacional) a buscar ONGs para realizar o trabalho de avaliação da disciplina, que consiste na aplicação de instrumentos validados de medidas de comportamento organizacional e a redação de um relatório de consultoria. Segundo ela, os alunos ainda não enxergam o terceiro setor como um campo de atuação do administrador, mas que os professores do curso têm estimulado essa visão e há uma tendência desse pensamento mudar.

Em entrevista com o coordenador do curso 4, foi relatado que há um grupo de disciplinas eletivas que envolvem a gestão do terceiro setor, tais como Gestão do Terceiro Setor e Marketing para o Terceiro Setor, Contabilidade Social e Responsabilidade Social. Ele esclarece que aquelas mais focadas em terceiro setor são lecionadas à distância, por isso não indicou nenhum professor que realizasse alguma discussão sobre o tema. É importante observar que trata-se de uma universidade que possui 539 unidades pelo Brasil.

Ao consultar o site da Universidade, verificou-se que a grade das disciplinas é disponibilizada. Entretanto, das disciplinas citadas, só constava Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Ressalta-se uma observação no mesmo *site* que informa que “a grade de disciplinas é referente ao semestre vigente e pode sofrer alterações de acordo com a modalidade (EAD, Presencial ou Flex) e unidade escolhida”.

Além disso, segundo o entrevistado, quando há oportunidade, são convidados gestores do terceiro setor para ministrar palestras em semanas acadêmicas, de forma a apresentar para os alunos “qual é a realidade, como funciona, etc”. Citou como exemplo que recentemente um gestor de uma ONG da cidade fez uma palestra na qual os alunos ficaram bastante entusiasmados. Além disso, no âmbito dessas disciplinas, são realizadas visitas técnicas em instituições da cidade para conhecer de perto essas práticas gerenciais.

No curso 5, foi informado pelo coordenador que todo conteúdo relacionada à gestão de terceiro setor é apresentado na disciplina Responsabilidade Social Corporativa. Outra ação mencionada é a realização de palestras, de forma ocasional, sobre a temática na semana acadêmica. Segundo ele, a deficiência de práticas se deve à falta de demanda por parte dos alunos e não sabe avaliar porque isso ocorre. A professora responsável pela disciplina aponta que, pela ementa ser extensa e a carga horária pequena, o conteúdo relacionado ao terceiro setor é trabalhado superficialmente. Ela explica que o programa da disciplina abrange noções de responsabilidade social e ambiental e discute o terceiro setor, sendo que os alunos tem que elaborar um projeto social.

Também foi citado que a universidade desenvolve projetos junto a alunos de todos os cursos como prevenção ao câncer de mama, castração e cuidados com animais, orientações sobre orçamento doméstico, de forma a busca a sensibilização dos alunos e comunidade para tais temas. Entretanto, a professora esclarece que não há atividades extraclasses específicas para a gestão do terceiro setor.

Na IES 6, foi informado pelo coordenador que o curso não apresenta práticas para a capacitação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor. Ele justifica afirmando que a faculdade tem o foco na organização privada e que a contribuição social que oferece é apenas o que é exigido pelo MEC. Segundo o entrevistado, talvez a única ação que exista hoje é a arrecadação de leite nos vestibulares, direcionada para uma ONG. Ele aponta ainda que recentemente houve um evento sobre responsabilidade social empresarial e que dois alunos, espontaneamente, apresentaram propostas de projetos sociais (uma consistia em uma “Escolinha de Esporte” e outra em uma “Escolinha de grafite”). Entretanto, isso não resultou de um incentivo da IES.

O professor entrevistado corrobora a informação do coordenador, afirmando que quase não existe conteúdo ou atividade voltada para o terceiro setor e que a instituição tem uma visão mais voltada para o mercado. Entretanto, ele aponta que a Empresa Júnior desenvolve algumas atividades junto a instituições de terceiro setor e que em algumas disciplinas que ministra o assunto é minimamente discutido:

Dentro da minha sala por exemplo eu tento trazer algumas coisas pros alunos, mais como possibilidades, inclusive por exemplo, negócios sociais, que é uma coisa que eu gosto, acho que é legal de trazer pro pessoal da administração principalmente, que existem muito mais coisas por aí do que eles conhecem. Teve uma orientada minha que fez uma monografia sobre negócios sociais, ela apresentou, foi legal, fez uma pesquisa com uma empresa de São Paulo que trabalha no Capão Redondo com cursinho de inglês pra comunidade do Capão (...) Na disciplina de RH que eu ministro alguns períodos, a gente fala um pouquinho, a gente fala da atuação do RH

no terceiro setor. Mas é um tópico da disciplina, então pega uma aula, um dia, metade de um dia, bem rapidinho. Creio que em outras disciplinas deva ter essa coisa pontual, rapidinha, na área de contabilidade, na área de finanças, na área de controladoria. Na disciplina de Teoria Geral da Administração isso é tocado mas não é o foco pro aluno trabalhar (P6).

No curso 7, a coordenadora afirmou que, no âmbito de várias disciplinas há menção ao terceiro setor, citando como exemplo Responsabilidade Social, Geopolítica e Processos de Qualidade. Entretanto, não foi possível confirmar a informação, tendo em vista que o projeto pedagógico do curso não foi disponibilizado. Além disso, informa que incentiva os alunos da Empresa Júnior a atuarem no setor:

Eu tive uma conversa com eles não tem nem um mês, falei que a Empresa Júnior precisa aparecer e trabalhar. E o terceiro setor tá precisando de serviço, tá precisando de gente pra trabalhar, então é lá onde vocês vão trabalhar. Então a gente tem essa coisa de buscar o terceiro setor para o aprendizado dos alunos também (C7).

Ela apontou que há um professor que teve atuação profissional em uma ONG e por isso “tem esse lado muito forte do terceiro setor, ele traz muito isso para dentro de sala de aula também”. Em entrevista com esse professor, ele informou que incentiva diversas campanhas como “Trote Solidário”, que é conduzida pela Empresa Júnior e bastante apoiada pela faculdade, campanha de arrecadação de alimentos no período de Natal e de doação de sangue. Além disso, o professor afirma que incentiva fortemente os alunos a se voluntariarem, citando seu próprio exemplo. Ele também os estimula a oferecer seus conhecimentos para a comunidade, como, por exemplo, prestando consultoria sobre finanças pessoais gratuitamente para uma família carente.

Ele percebe que os alunos ainda têm dificuldade de enxergar as oportunidades de colocação profissional existentes no terceiro setor:

A gente vê ainda muitas vezes a administração sendo ensinada pra você entrar numa grande empresa e as vezes o cara cai no terceiro setor e as vezes nem sabe o que existe, não sabe que pode unir propósito com administração e carreira e conseguir ganhar dinheiro, ele não sabe que tem essa carência no setor... eu sempre falo: gente, é uma oportunidade. Mas assim, é uma vez ou outra, quando tenho oportunidade, quando o aluno pergunta (P6)

No curso 8, o coordenador enfatizou que o aluno é formado para o mercado de trabalho e que para o terceiro setor não há uma formação específica. Segundo ele, não há práticas intra ou extraclasse nesse sentido, nem mesmo na Empresa Júnior.

A professora entrevistada mencionou um projeto de visitas técnicas que desenvolve, junto aos alunos, no sistema carcerário, com o objetivo de discutir a aplicação de temas vistos em sala de aula nesse contexto. Além disso, organiza a “Semana da Mulher” e palestras sobre consciência negra. A despeito desse comentário, vale destacar que essas

atividades, apesar de estimularem a sensibilidade social junto aos alunos, não consistem em iniciativas relacionadas ao terceiro setor.

No curso 9, foi relatado que, no âmbito da disciplina Gestão de Projetos (disciplina obrigatória, com carga horária de 72 horas/aula), os alunos desenvolvem, como parte da avaliação, um projeto de consultoria junto a uma instituição sem fins lucrativos da cidade. O intuito é que os alunos façam o planejamento e a execução de um projeto, a partir dos parâmetros discutidos na disciplina.

Segundo o professor responsável, até então só houve uma turma com a disciplina nesse formato, pois anteriormente os alunos realizavam projetos na área social, mas não necessariamente na gestão de instituições de terceiro setor (principalmente na arrecadação de recursos financeiros e materiais). Relatando sobre a experiência dessa turma, ele informou que ela foi dividida em grupos e cada um desses grupos realizou projetos em uma área diferente: marketing, recursos humanos, planejamento estratégico e na arrecadação de itens e dinheiro para a instituição.

O desenrolar do projeto também foi discutido pelo docente responsável: inicialmente houve uma conversa entre ele, a coordenadora de curso e a diretora da ONG com o objetivo de levantar as demandas da instituição para que houvesse um planejamento prévio do trabalho a ser realizado com os estudantes. Em seguida, os alunos visitaram a instituição para a etapa denominada de coleta de requisitos, que consiste no levantamento das demandas da organização. Nesse momento, a diretora realizou uma apresentação da instituição e os alunos puderam fazer perguntas para ela:

Foi bacana demais... ela levou a apresentação da casa, na hora a gente descobriu que não tinha nenhum planejamento estratégico, a casa não tem... e eles descobriram um monte de coisa: que a forma de fazer finanças era muito simples, era um caderninho... que eles não tinham um organograma da instituição. Então eles adoraram isso, então seria o foco dos projetos deles. Aí depois dessa coleta de requisitos, os meninos sentaram e começaram a montar os projetos, sempre orientados por mim ... e todas as áreas trabalharam muito bem, criando o escopo desses projetos. Criado o escopo, eles entraram em contato com eles e falaram assim: é isso mesmo que vocês querem? (...) Então os meninos fizeram os projetos nas áreas de administração, colocando em prática os conhecimentos da disciplina dentro da gestão de projetos dentro de uma instituição. E todos conseguiram fazer projetos interessantes... os meninos iam na casa, coletavam mais coisas, via se a implementação, por exemplo, daquela planilha de controle financeiro ia dar certo... se aquele site ia funcionar (P9).

Segundo o professor, a disciplina foi bastante exigente para com os alunos, já que essa é apenas uma parte da avaliação. Eles também tiveram aulas teóricas e provas. Ressalta-se que o conteúdo teórico não abrangeu nada sobre terceiro setor, apenas sobre gestão de projetos.

Quanto aos projetos desenvolvidos, o professor esclarece que eles foram orientados também por professores de outras disciplinas. Em relação ao produto final, na área de finanças, foram criadas planilhas de controle financeiro, de estoque e de controle patrimonial. Em marketing, foi produzido um vídeo institucional para melhorar a prospecção de parceiros (em parceria com a faculdade de comunicação de outra IES), foi elaborada a logomarca da entidade e foi aperfeiçoada a forma de apresentação da casa, por meio de uma nova apresentação de slides e orientações para a diretora sobre o que deve ser enfatizado nesse momento. Em recursos humanos foram elaborados o organograma da empresa, descrições de cargos, um programa de confraternização e treinamento e o processo de feedback. A equipe de planejamento realizou o planejamento estratégico da casa e, por fim, o projeto de arrecadação reuniu dinheiro, alimento e produtos de limpeza.

O professor acredita que a ideia de favorecer instituições sem fins lucrativos melhora a visibilidade da faculdade e oferece aos alunos um contato com uma realidade diferente da deles e a coordenadora do curso avalia que a disciplina traz ganhos para os alunos em relação à sua formação humana, pois muitos deles “não têm muita noção da realidade periférica” e é importante que tenham contato com pessoas que atuam em instituições que lidam com problemas sociais. Ela aponta também que, em outras disciplinas, há conteúdos sobre o terceiro setor, sendo elas Direito; Filosofia, Ética e Responsabilidade Social e Introdução à Administração.

No curso 10, foi relatado que, também na disciplina de Gestão de Projetos, foi trabalhado o empreendedorismo social e os alunos foram até ONGs (além de outras organizações privadas) da cidade, realizando projetos nesse sentido. Além disso, já foram realizadas parcerias e visitas a instituições sociais e distribuição de refeição para moradores de rua. O entrevistado cita a participação dos alunos nos projetos de visitas técnicas nos presídios da cidade (também mencionado por P8). C10 aponta também que as horas de voluntariado são computadas como atividades complementares.

Em um segundo momento da entrevista, foram apresentados aos entrevistados aspectos da gestão do terceiro setor levantados nas entrevistas com os gestores de ONGs e no referencial teórico deste trabalho. Esses aspectos são destacados a seguir:

- Captação de recursos;
- Prestação de contas para parceiros e órgãos de fiscalização;
- Gestão de voluntários;

- Liderança para o terceiro setor (gestão participativa, atuação em rede, negociação, motivação de voluntários)
- Conhecimentos em administração pública (políticas públicas, contabilidade pública, administração financeira voltada pro setor público)
- Sensibilidade social
- Legislação aplicada ao terceiro setor

Em seguida foi solicitado aos entrevistados que avaliassem se as práticas desenvolvidas pela IES abrangiam esses aspectos. No curso 1, os entrevistados relataram que alguns deles são trabalhados no âmbito da disciplina de Gestão de Terceiro Setor, sendo eles: captação de recursos; prestação de contas para parceiros e órgãos de fiscalização; gestão de voluntários; liderança e legislação aplicada ao terceiro setor. P1 esclarece que, no caso dos conteúdos relacionados à prestação de contas, o foco é na parte contábil e na demonstração das receitas e despesas para os financiadores. Além disso, na disciplina de ética é apresentado o balanço social aos alunos. Quanto aos aspectos “gestão de voluntários” e “liderança para o terceiro setor”, ele aponta que são discutidos de forma superficial. E por fim, em relação à legislação aplicada são abrangidos “os seus aspectos gerais, como a distribuição de lucros, que isso não pode acontecer; questão do vínculo empregatício, que precisa ser gerido como uma empresa do segundo setor; questão das associações, das formas jurídicas do terceiro setor, como associação e fundação” (P1). A coordenadora do curso avalia também que a sensibilidade social é bastante estimulada pela IES.

No curso 2, os entrevistados citaram que a sensibilidade social é desenvolvida e, em relação à liderança pro terceiro setor, a professora aponta que há uma discussão sobre gestão participativa e as diferenças de liderança de acordo com o setor, mas não enfatiza a gestão de ONGs. Em relação aos outros aspectos, ambos acreditam que alguns deles são trabalhados em outras disciplinas, mas não puderam afirmar com certeza. A professora cita também que alguns alunos já iniciaram o desenvolvimento de um projeto social voltado para saúde e bem estar de idosos e que nesse contexto, eles tiveram que buscar apoio de instituições da cidade interessadas em financiar o projeto, sendo essa uma ação de captação de recursos.

No curso 3, o coordenador avalia que são trabalhados com mais clareza os aspectos de sensibilidade social, legislação aplicada ao terceiro setor e conhecimentos de administração pública, pois existem duas disciplinas obrigatórias de administração pública na grade curricular. Já a professora entrevistada acredita que o LabG perpassou, no último período, por vários desses aspectos: gestão de voluntários, prestação de contas, captação de recursos,

liderança para o terceiro setor, sensibilidade social. Essa última foi estimulada por meio de um trabalho realizado para que eles se identificassem com a proposta e concordassem em participar.

No curso 4, o coordenador defende que todos os aspectos são discutidos no curso, principalmente por meio das disciplinas eletivas. Apenas a gestão de voluntários que, segundo ele, não é contemplada nas disciplinas específicas de gestão do terceiro setor, mas sim na obrigatória de gestão de pessoas. Ressalta-se que essas informações não foram confirmadas, tendo em vista que o projeto pedagógico do curso não foi disponibilizado e em consulta no site da universidade, não havia informação de disciplinas relacionadas ao terceiro setor.

No curso 5, o coordenador afirma que há uma disciplina específica para administração pública, portanto esse aspecto é contemplado. Em relação à prestação de contas para parceiros e órgãos de fiscalização, ele aponta que duas disciplinas discutem a temática do balanço social. Também a legislação aplicada ao terceiro setor, segundo ele, é discutida na parte introdutória da disciplina de legislação tributária, o que não pode ser confirmado, tendo em vista que o projeto pedagógico não foi disponibilizado. Além desses, os dois entrevistados da IES julgam que a sensibilidade social é um tema certamente trabalhado pelo curso.

No curso 6, foi relatado que tais aspectos são pouquíssimos trabalhados. O professor entrevistado afirma que conhecimentos em administração pública e gestão de voluntários são vistos em disciplinas gerais da administração e nas de Recursos Humanos, mas de forma superficial. Quanto a sensibilidade social, ele busca desenvolvê-la nas disciplinas de psicologia, ética e de ciências sociais.

No curso 7, foi relatado pela coordenadora que já houve uma disciplina na área de administração pública, nomeada de Economia do Setor Público, mas atualmente ela não está na grade curricular. O professor entrevistado aponta que trata de alguns aspectos no âmbito das disciplinas que ministra, mas de forma superficial, como captação de recursos e prestação de contas. O professor relata também que incentiva os alunos a procurarem instituições sociais para se voluntariar e busca estimular a sensibilidade social nos estudantes, mobilizando-os para a realização de campanhas e trabalhos.

No curso 8, o coordenador avalia que o único aspecto estimulado pelo curso é a sensibilidade social, por meio de projetos sociais, como um de visitas a escolas de ensino fundamental e médio para discussão de temas relacionados à formação profissional e vocação. A professora concorda que esse aspecto é desenvolvido no curso e que dentro de suas disciplinas, ocasionalmente, ocorrem discussões sobre políticas públicas.

No curso 9, os entrevistados citaram que alguns aspectos foram trabalhados na disciplina de Gestão de Projetos no último semestre, pois foram demandas da organização para a qual os alunos prestaram consultoria, tais como: gestão de voluntários, prestação de contas para parceiros (mas não para órgãos de fiscalização), captação de recursos, sensibilidade social. Quanto à legislação aplicada ao terceiro setor, os alunos foram instruídos pela própria diretora da ONG: “muita coisa, acabou que ela passou muita coisa pros meninos se inteirarem: SUAS, SUS que eles tem vinculação, que até então eles não entendiam muito... de ONG, OSCIP, como funcionava essa parte” (P9). A coordenadora do curso também mencionou que nas disciplinas de direito, esse aspecto é discutido.

A respeito da liderança para o terceiro setor, o professor responsável pela disciplina entende que ela foi trabalhada: “Eles falaram que estava na hora da casa entender como o organograma funcionava, hierarquia, eles não tinham muito essa concepção, trabalharam muito isso. Descrição de cargos, o que cada um tinha que fazer, fazer eles serem mais eficazes nos trabalhos” (P9). Entretanto, a concepção de gestão participativa e construção coletiva, principal característica da liderança do terceiro setor apontada neste trabalho, não foi considerada.

A coordenadora do curso esclareceu que, por solicitação de um aluno, levou para o Núcleo Docente Estruturante (NDE), a ideia de oferecer uma disciplina específica de Administração Pública, mas ela não foi aprovada. Além disso, ela tentou oferecer como disciplina eletiva, mas os alunos não optaram por ela. Ressalta-se que há uma votação e a disciplina mais votada é oferecida pelo curso.

No curso 10, o coordenador afirma que a sensibilidade social, a gestão de voluntários e captação de recursos são aspectos desenvolvidas na Empresa Junior. Ele justifica dizendo que isso ocorre por meio de campanhas de arrecadação de agasalhos, alimentos e dinheiro. Segundo ele, a legislação para o terceiro setor é trabalhada na disciplina “Cidadania” e o conteúdo de administração pública é vista em disciplina específica. Por fim, ele afirma que em Teoria Geral da Administração também há conteúdos sobre captação de recursos, mas não foi possível confirmar essa afirmação, já que não foi disponibilizado o projeto pedagógico do curso.

O quadro abaixo sintetiza em que medida os aspectos da gestão do terceiro setor são discutidos no âmbito das disciplinas, de acordo com os depoimentos coletados. Para isso, estabeleceu-se quatro categorias:

- 1- O aspecto não é discutido;
- 2- O aspecto é discutido superficialmente;

- 3- O aspecto é ocasionalmente discutido, ou seja, tende a ter profundidade, mas é visto de forma eventual – geralmente nos casos onde depende-se da demanda da instituição na qual os alunos se inserem ou, ainda, quando trata-se de tema de disciplina eletiva;
- 4- O aspecto é discutido de forma habitual e com profundidade.

Quadro 6: Aspectos da gestão do terceiro setor trabalhados pelas IES, de acordo com professores e coordenadores de curso.

Aspectos trabalhados	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9	IES 10 ¹⁴
Gestão de voluntários	2	1	3	4	1	2	1	1	3	1
Prestação de contas para parceiros e órgãos de fiscalização	2	1	3	3	2	1	2	1	3	1
Captação de recursos	4	1	3	3	1	1	2	1	3	2
Sensibilidade Social	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1
Liderança para o terceiro setor	2	1	3	3	1	1	1	1	3	1
Conhecimentos em Administração Pública	1	1	4	3	4	2	1	1	1	4
Legislação aplicada ao terceiro setor	2	1	4	3	4	1	1	1	3	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Outra questão avaliou porque as práticas anteriormente mencionadas foram integradas ao curso. O motivo mais citado (por 7 pessoas) foi que isso ocorreu por iniciativa de professores. Um professor avaliou que alguns docentes participam de movimentos religiosos e que isso reflete em sua vida profissional: “um professor que tenha essa preocupação de sensibilidade ele acaba passando isso pra aula, questão de estilo, não tem muito como fugir daquilo que você é”. Outro docente (P7) acredita que existem iniciativas pessoais de professores que levam as temáticas para sala de aula, visto que a coordenação dá liberdade para tal. Também a professora do curso 9 avalia que essa é uma iniciativa pessoal, tendo em vista que a sua formação envolve a sociologia, antropologia, ética e política e não há como ela se desvincular de questões sociais.

Outro motivo citado relacionou-se à expansão do campo de atuação do administrador (também por 7 pessoas), conforme a fala de C1:

Primeiro que a gente percebeu que a administração mudou muito nos últimos anos, e quando a gente fala de administração de empresas, não necessariamente elas são privadas. Então tanto as organizações públicas quanto o surgimento do terceiro setor, percebemos que não tinha mão-de-obra qualificada para gerir essas organizações, então daí veio esse nosso interesse. Bom, se está surgindo esse novo ramo que o administrador pode atuar, por que não oferecer essa capacitação? Foi

¹⁴ Nos casos em que o aspecto é trabalhado apenas na Empresa Júnior, considerou-se como “não trabalhado”, tendo em vista que o conteúdo não é oferecido a todos os alunos.

nesse sentido que decidimos incluir na matriz curricular, para viabilizar uma mão-de-obra qualificada para gerir essas instituições e acompanhar a nova dinâmica do mercado ... que a gente tem percebido justamente essas instituições preocupadas em trabalhar essa questão da responsabilidade social.

O coordenador do curso 3 avalia que a universidade precisa abrir horizontes e para isso, é necessário discutir as possibilidades de atuação do administrador, como a administração pública, de terceiro setor, a pesquisa e o empreendedorismo: “tinha um professor aqui que dizia e eu concordo com ele: a universidade não pode tratar os alunos igual um corredor de matadouro, só tem aquele caminho, não dá pra fazer desse jeito, só tem aquele destino” (C3).

Percebe-se que alguns respondentes entendem que há no terceiro setor um mercado fértil para atuação profissional do administrador, conforme demonstrado na fala de C2: “a gente percebe que o terceiro setor é um campo de trabalho bem interessante e é uma oportunidade pros alunos; há uma demanda grande, principalmente de gestores para atuar nessas áreas”.

Alguns respondentes acreditam que uma motivação para a integração dessas práticas no curso é pela percepção da importância de se oferecer uma formação humana, conforme apontado por P6: “sensibilidade social é uma coisa que todo mundo precisa ter. Ter a noção de que estamos convivendo em uma sociedade e que nossas ações tem impacto positivo e negativo sobre o grupo” e P7: “por já perceber o quanto de fato isso ajuda o aluno a não ver somente capitalismo, mas ter uma visão assim... do capitalismo e também do social, de ver como pode ser equilibrado”.

Quatro respondentes também citaram que as práticas foram integradas ao curso por atendimento às diretrizes impostas pelo MEC. Outro motivo mencionado por um professor foi que isso ocorreu por ser uma exigência do mercado. Em um tom crítico, ele aponta:

E, nesse sentido de sensibilidade social, ele vem mesmo como uma demanda de mercado, cada vez mais voltado pra questões sociais porque as questões sociais são bonitas e tem um impacto mercantil bonito, então todo mundo quer ser verde, selo amigo da criança, qualquer coisa assim que tem um impacto de marketing pesado (P7).

Além desses, também foram citados os seguintes motivos: para atender ao lado social da IES; por seguir uma tendência de outras IES; e por fim, para dar aos alunos a possibilidade de praticar os conhecimentos de conteúdos curriculares (no caso do curso 9 que utiliza uma instituição social como campo de prática em uma disciplina).

A entrevista também questionou quais são os desdobramentos dessas práticas para a formação discente, sendo que o mais citado (por dez respondentes) relacionou-se ao

desenvolvimento de uma sensibilidade social, proporcionando ao aluno uma formação que envolva também o aspecto humano:

Acho que formamos um aluno mais humano, com senso de igualdade, que consegue olhar mais pela necessidade do ser humano do que basicamente pelo número. Formamos profissionais com visão mais sistêmica, mais ampla (C10).

A visão de mundo, a questão de entender mais as pessoas, ter mais empatia, a não pensar nele somente, ele cria uma concepção de pensar como um todo, tem muito a ganhar... liderança e o próprio bem estar (...) ele tem um impacto dentro do ambiente em que ele está inserido... e se fizer algo ele pode mudar, pode resolver algum problema da sociedade (P7).

Ressalta-se que, como boa parte dos cursos não oferece conteúdos específicos para a gestão do terceiro setor, mas apenas incentivam o despertar da sensibilidade social nos alunos, os desdobramentos das práticas ficam mais limitadas. O professor do curso 6, por exemplo, assume que, como as ações desenvolvidas pelo curso são bastante pontuais, os impactos são pequenos. Ainda assim, segundo ele, há um “impacto de crítica e reflexão do aluno do que necessariamente o engajamento direto do aluno na construção de projeto social”.

Entretanto, sete pessoas acreditam que as atividades desenvolvidas proporcionam que o aluno perceba que há possibilidades de atuação profissional no terceiro setor, como discutido por C3:

Eu vejo com clareza a possibilidade de a gente abrir horizontes, frequentemente o corpo discente tem uma visão muito ruim, não sabe direito o que é terceiro setor. As pessoas vem fazer administração achando que o único horizonte é trabalhar em uma empresa... tem uma representação social em torno disso, um ideário, um ideário muito fortemente marcado por essas grandes empresas, Coca Cola, Google (...) a gente percebe que eles vem com o ideário moldado pela grande mídia, e a grande mídia tende a exaltar, a vangloriar essa dimensão econômica, o grande empresário, do sucesso empresarial, do chamado mundo corporativo, então tem toda uma mistificação, uma fantasia dessa esfera. Então todo mundo chega achando que é empresa que é o destino fatal. Então acho que o primeiro desdobramento prático é abrir horizontes, o cara vai começar a perceber: não é só isso. (...) Porque tem pessoas que não tem perfil pra trabalhar em empresa, não tem interesse, não tem perfil... e não precisa ter. Esse não precisa ser o único destino. Mas tem pessoas por exemplo que tem total aptidão ou clareza com a possibilidade de ir pra outras áreas (C3).

O discurso coloca em relevo concepções prévias que o graduando em administração possui sobre a área de formação. Nesse sentido, as atividades intra e extraclasse podem reforçar esse estereótipo ou colocá-lo em xeque. A segunda opção, que implica em apresentar contradições ao discente, pode ser um convite ao protagonismo em sua formação (uma vez que ele terá que lidar com o hibridismo de sua futura profissão) ou um convite ao estranhamento que, no limite, pode traduzir-se fragilidade identitária e em desinteresse.

Dois respondentes citaram que os principais desdobramentos são a vivência prática dos conceitos apreendidos nas disciplinas. E, além desses desdobramentos, foram citados: o desenvolvimento da emancipação e criatividade e no caso do curso 3, a efetivação da função social de universidade pública.

Outra questão buscou identificar quais são as principais lacunas percebidas (em suas atividades e nas atividades do curso) que limitam a capacitação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor. Cinco pessoas apontaram que a maior lacuna é o curso não ter nenhuma disciplina específica sobre o terceiro setor. Um coordenador de curso discute os pontos que seriam trabalhados pela disciplina:

Eu acredito que poderia ter algumas disciplinas dedicadas ao terceiro setor. Entendo que trabalharia legislação, entender as diferenças, entender que tem uma racionalidade diferente, que as práticas da gestão tradicional aplicadas no mercado, algumas não são aplicadas diretamente no terceiro setor, há de ter um repensar dessas práticas. Então, por exemplo, se eu tenho uma gestão financeira, eu preciso entender que há uma legislação diferente, é um trabalho voluntário, então a lógica que se trabalha no terceiro setor não é a lógica de gestão estratégica, mas sim da gestão social, então tem que repensar o modelo de gestão. Isso implica desenvolver disciplinas específicas e com professores dedicados e especialistas nessas áreas (C2).

Dois professores acreditam que a lacuna existente é os professores não tratarem dos assuntos dentro de suas disciplinas. Um professor sugeriu que os professores deveriam adaptar a linguagem e conteúdo para abranger todos os setores.

Dois coordenadores apontaram como lacuna a carga horária reduzida. No caso da IES 1, a disciplina que trata do tema possui 40 horas, o que limita essa preparação. Já C5 acredita que a necessidade de manter a carga horária do curso reduzida impede o oferecimento de disciplinas que transcendam o conteúdo obrigatório. Ele menciona também que a demanda da região é o que determina os conteúdos delas e essa não é uma demanda relevante. Caso um dia passe a ser, uma alternativa seria uma disciplina optativa. Outra lacuna apontada por C5 é a falta de conhecimentos, por parte do corpo docente, sobre terceiro setor.

A professora do curso 1 aponta como lacuna a falta de contato com instituições de terceiro setor que tenham uma gestão mais profissionalizada, visto que esse não é o perfil da cidade. A coordenadora dessa mesma instituição acredita que há pouco material publicado sobre a temática, como artigos científicos e livros, o que limita o seu aprofundamento.

C3 aponta que a maior lacuna reside no fato de o curso ser generalista, não podendo aprofundar em nenhuma área específica: “mas é aquele negócio, não forma nem pra ser pesquisador, nem pra ser administrador público, nem pra ser empreendedor, nem pra ser do terceiro setor, porque não é nenhum dos focos”.

Outra lacuna apontada foi a falta de perspectiva de empregabilidade na área:

Por eles serem jovens, estão buscando seus recursos financeiros, então o próprio professor vai caminhar para isso, que é o que ele precisa. E o sistema que a gente vive é um sistema capitalista, então não favorece tanto o interesse para esse ponto. Então, o interesse do mercado talvez seja a maior lacuna impeditiva para melhorar a promoção para essa iniciativa (C10).

C5 defende que há falta de interesse dos próprios alunos que estão buscando oportunidades em empresas privadas. Segundo ele, “talvez 0,5% queira entrar em outra área, raramente o aluno tem o desejo de trabalhar no terceiro setor. Normalmente ele até desconhece quais são os benefícios, como eu posso reter, como posso ganhar dinheiro”.

O professor do curso 6 discute que os aspectos da gestão de ONGs mais difíceis de serem trabalhados são captação de recursos, legislação aplicada ao terceiro setor e prestação de contas, enquanto que gestão de voluntários, sensibilidade social, liderança e administração pública são temas dos quais ele tem maior domínio.

P8 aponta como lacuna toda a formação em gestão para o terceiro setor, já que as únicas iniciativas do curso se relacionam com o despertar da sensibilidade social. Além dessas, foi mencionada a complexidade da gestão contábil e da legislação do terceiro setor, o que impede o acesso a recursos públicos por parte das instituições sem fins lucrativos. Por fim, um entrevistado afirma que falta discussão sobre temas de terceiro setor, já que a disciplina que ele ministra, apesar de estimular os alunos a desenvolverem projetos na administração das ONGs, não apresenta conteúdos sobre gestão dessas entidades.

Para fins de análise posteriores, ressalta-se que, neste trabalho, foram consideradas lacunas aqueles elementos que os respondentes reconhecem como ações não realizadas no âmbito da IES, como: a ausência de uma disciplina específica sobre o terceiro setor e os professores não tratarem dos assuntos dentro de suas disciplinas. Os demais elementos citados poderiam ser categorizados como causas das lacunas, como: carga horária reduzida, falta de contato com instituições de terceiro setor que tenham uma gestão mais profissionalizada, o curso ser generalista, carência de material publicado sobre a temática, falta de perspectiva de empregabilidade na área e falta de interesse dos alunos.

A próxima questão abordou justamente o motivo para essas lacunas permanecerem. A razão mais citada (por cinco pessoas) foi que o foco da instituição é na gestão de instituições privadas. O professor do curso 6 aponta que essa é uma decisão estratégica e que foram avaliados os impactos que ela traria social, financeiramente e no atendimento à demanda dos alunos. Sobre a avaliação dessa decisão, ele aponta:

Poderia ser mais pluralista? Poderia, mas é uma decisão estratégica. Não é uma decisão minha e não é uma decisão fácil... decisão de anos, posicionamento da instituição. Mas se decidiu pelo enfoque no mercado. Outra instituição poderia ser mais pluralista, tendo enfoque mais plural mas em compensação também não tão específico em algumas áreas (P6).

Outros três respondentes afirmaram que as lacunas ocorrem devido à falta de interesse dos alunos. O coordenador curso 6 discorre sobre isso:

Eu tenho disciplinas como direitos humanos, sociais e políticos, filosofia e ética, responsabilidade social e do meio ambiente. São disciplinas que normalmente o aluno não quer fazer parte. Mesmo com esse tipo de disciplina, eles não pedem. São as disciplinas mais sociais possível, talvez se eu criar uma falando sobre ONG, seria um complicador (C6).

Os dois entrevistados do curso 3 defendem que a principal causa é a formação deficitária dos docentes em relação ao tema. Sobre essa dificuldade, C3 discute:

Acaba que a gente conversava com alguns professores, e uns mais do que outros tem uma sensibilidade com relação a essa dimensão, da sociedade civil, a maioria não tem, até porque aí tem uma questão de quem formou os formadores, quem educou os educadores, porque a maior parte dos nossos professores, dos nossos educadores, eles foram formados num outro tipo de orientação básica, tipicamente o corpo docente, de modo eu digo até hegemônico, hoje ainda, tem uma formação muito mais matizada por uma reflexão mais baseada na esfera privada, o grande capital, principalmente, da grande empresa, das corporações, que acho que ainda é um pouco hegemônica dentro do corpo docente (C3).

Esse coordenador ressalta que a elaboração do PPC, atualizado na IES no final de 2014, não foi fruto de um debate público, no sentido de que não envolveu alunos e comunidade, mas apenas professores. Segundo ele, poderiam ter sido convidados representantes das inúmeras esferas de atuação do administrador, pois pouco se sabe sobre as especificidades e necessidades contemporâneas que poderiam ser incluídas na formação do bacharel.

Uma professora (P8) atribui à crise na educação a causa para essas lacunas ocorrerem e questiona a finalidade da educação:

Para que existe educação, pra que ela serve? Você faz o curso superior você faz pra que? Pra atuar no mercado e esse mercado é só questão econômica, prática, mercadológica? Ou você quer educar um aluno pra fazer ele pensar, para que ele seja um ser humano que pensa nas circunstâncias que ele vive, para que ele seja um bom cidadão? (P8)

Outros motivos citados foram: a carga horária reduzida da disciplina que ministra (P5); a falta de retorno dos alunos sobre estarem atuando no setor; a falta de fontes acadêmicas sobre o tema; as dificuldades do administrador com a parte de legislação; a

centralização da elaboração do projeto pedagógico do curso na matriz padrão da universidade; e por fim, um coordenador aponta que deveria haver mais atividades práticas em relação à gestão do terceiro setor, mas isso não é feito devido à falta de tempo dos alunos que geralmente trabalham durante o dia.

A respeito dos desdobramentos dessas lacunas, a maioria dos respondentes (onze pessoas) citou que elas limitam as possibilidades de atuação dos egressos, restringindo sua inserção no terceiro setor, já que não desenvolvem as competências para isso. Um deles disserta a respeito:

Então eu acho que ter esses tópicos ajuda a criar visão do mundo, o que faz parte do processo de formação. A ideia de formação do ser humano passa por aí. A faculdade não tem um caráter só tecnicista, porque aí tá lá na DCN, realmente a formação da pessoa humana... pra além da parte tecnicista, isso precisa. E a falta disso aqui, o impacto direto é a restrição. Eu tenho um aluno que talvez seja ótimo, seria um aluno que daria muito certo, mas ele nunca vai atrás, nunca pensa nisso pra vida dele, porque ele não sabia nem que era possível (P6).

Nesse sentido, C3 discute que a universidade pública não só pode, como também deve, ampliar o horizonte de capacitação profissional, atuando na formação do sujeito:

A universidade pública tem uma pressão um pouco menor do mercado de trabalho, dessa inserção de trababilidade - hoje é trababilidade, não é mais empregabilidade - então a gente tem uma pressão um pouco menor, pra gente ainda acho que é permitido um eletismo maior, uma coisa mais plural que as particulares, a gente tem uma pressão menor e a gente cede muito menos, a gente tem uma margem de autonomia muito maior. (...) Lá é mercadoria a educação. E no setor público ela não funciona como mercadoria, então você tem uma margem maior de mobilidade, de introdução de conceitos, de abordagem, então você pode inovar muito mais do que o setor privado... o setor privado é muito mais amarrado. E nós aqui, burramente, ficamos muitas vezes nos comparando ou tentando nos lapidar a luz da questão de trababilidade, eu acho que a gente não tinha que nos lapidar a luz disso... é inclusive onde a gente pode inovar, fazer diferente, ser diferente, mas tendencialmente há uma aproximação. Então as pessoas acham que nós somos concorrentes, nós não somos concorrentes da particular. Nós aqui podemos fazer uma formação que não está presa no limite da mercadoria, e formação pra mim não é formação profissional, é formação do indivíduo humano... se o cara vai trabalhar numa direção ou outra, é uma questão de nexos, entre acasos, preferências e elementos do caminho, mas o que a gente tem que formar é o indivíduo humano, o profissional é um elemento disso. Eu ainda continuo achando que é isso... mas acho que a gente tá fazendo menos.. mas por que a gente está fazendo menos? Por que esse assunto tinha que aparecer onde? Todas as disciplinas.

Outro desdobramento citado por quatro pessoas é a falta de gestores qualificados para atuar no terceiro setor, o que dificulta sua profissionalização e fortalecimento. Também foi citada a impossibilidade de aprofundamento nos conteúdos, já que a lacuna apontada por esse respondente foi falta de fontes acadêmicas sobre o tema.

A última questão buscou identificar as principais possibilidades não exploradas pelo curso para a capacitação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor. A possibilidade mais citada (por cinco pessoas) foi que os professores podem oferecer conteúdos relacionados à gestão do terceiro setor em suas disciplinas. Ressalta-se o comentário do coordenador do curso 6 que aponta que isso “vai da consciência de cada professor”, ou seja, ele não atribui à coordenação a responsabilidade de orientar os professores sobre uma abordagem mais plural no âmbito das disciplinas.

Quatro pessoas citaram também o oferecimento de uma disciplina específica sobre gestão do terceiro setor. Uma delas ressalta que é difícil obter apoio do corpo docente e discente para isso, pois já fez essa tentativa com uma disciplina de administração pública e ela foi “retaliada”. Outros três entrevistados disseram que uma possibilidade é firmar parcerias com ONGs para atuação dos alunos, inclusive prestando consultoria. Os entrevistados do curso 7 defendem que é importante que haja uma aproximação dos alunos com terceiro setor, mas que isso deveria ser buscado pelas ONGs e não pelas IES. Outros dois respondentes citaram a realização de visitas técnicas em entidades sociais da cidade.

Outras possibilidades citadas foram: a criação de uma incubadora de negócios sociais; o oferecimento de cursos de pós graduação voltados às dinâmicas do terceiro setor; a criação de grupos de pesquisas sobre o tema; atividades de extensão; projetos de iniciação científica; realização de eventos como debates, mesas abertas, seminários, palestras, cursos e mini cursos; incentivo ao desenvolvimento de TCC's, estágios na área e voluntariado; a Empresa Júnior desenvolver projetos no setor; convidar gestores de ONGs para palestrar para os alunos, a fim de possibilitar um olhar mais próximo ao terceiro setor.

O coordenador do curso 5 defende que é importante que sejam oferecidos treinamentos para os professores para que eles possam multiplicar esses conhecimentos. Segundo ele, quando um aluno tem interesse em desenvolver um TCC no terceiro setor, há o desafio de o professor não ter conhecimento sobre ele: “Então é mais na vontade do que realmente na competência que vai ser desenvolvido o trabalho”.

Um coordenador de curso acredita que é necessário oferecer atividades extracurriculares, mas deve-se cobrar presença dos alunos, já que a motivação do corpo discente é um grande problema. Por fim, um professor aponta que uma possibilidade é manter o projeto de extensão que realizam atualmente e um coordenador que podem ser oferecidos conteúdos de contabilidade pública.

Neste capítulo foram apresentadas as informações levantadas nas entrevistas com os gestores de ONGs e com os profissionais das IES visitadas. Essas entrevistas buscaram

subsídios para o atendimento do objetivo deste trabalho que envolve a compreensão das práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em administração no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor. Entretanto, faz-se necessário uma análise dessas informações, considerando também o aporte teórico discutido neste trabalho. Por isso, o próximo capítulo apresenta uma discussão analítica dos resultados das entrevistas.

4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Esta seção apresenta uma discussão dos resultados das entrevistas, apresentados no capítulo anterior, utilizando-se das teorias discutidas no segundo capítulo deste trabalho como aporte para as análises.

As entrevistas realizadas com os gestores de ONGs reforçam que a administração dessas entidades apresenta uma série de peculiaridades. Diversos aspectos citados por esses entrevistados confirmaram algumas especificidades da gestão do terceiro setor apontadas no referencial teórico deste trabalho, como: a gestão de voluntários (PIMENTA; BRASIL, 2006; HUDSON, 2004); a multiplicidade de fontes de recursos (MELO, 2013); prestação de contas para parceiros e órgãos de fiscalização (ABONG, 2007); formação de alianças (PIMENTA; BRASIL, 2006; THEODOSIO, 2001); multiplicidade de públicos (DRUCKER, 2006; HUDSON, 2004) e a gestão participativa (PIMENTA; BRASIL, 2006; THEODOSIO, 2001). Ressalta-se que a gestão de voluntariado foi citada como especificidade e dificuldade, mas não como competência do administrador do terceiro setor, o que pode sinalizar uma certa negligência dos gestores dessas instituições, que não julgam necessária tal competência.

Identificou-se que metade desses entrevistados avaliam que os cursos de administração não capacitam profissionais na área de administração para a gestão do terceiro setor (ressalta-se que dois deles não responderam à pergunta). Entretanto, seis deles acreditam que há uma tendência dos cursos de administração em fazê-lo, tendo em vista que mais estudantes tem buscado suas instituições para a realização de trabalhos e estágios. Por essa informação percebe-se que, apesar dos vários empecilhos para o oferecimento de práticas que visam capacitar os administradores para atuar em organizações de terceiro setor, tem havido uma mudança positiva nesse sentido.

As perguntas que buscaram identificar as especificidades da gestão, as suas dificuldades e as competências do administrador apontaram resultados distintos daquilo que se percebe em empresas e organizações públicas. Essa constatação reforça que não basta que sejam feitas simples adaptações nas técnicas de administração de empresas privadas, mas que devem ser construídos processos específicos para essas instituições. Percebe-se que, mesmo entre os cursos que tem conteúdos formativos para gestores do terceiro setor, apenas um coordenador discutiu essa diferenciação: “eu acho que essa é uma mediação importantíssima, de favorecer primeiro essa tomada de consciência de que o setor está posto, ele tem uma dinâmica, ele tem especificidades próprias” (C3). Já P1 aponta que não enfatiza, nas aulas, essa diferença de perspectiva, ao afirmar: “eu não faço uma dicotomia entre as gestões, eu faço a inclusão do terceiro setor na perspectiva de gestão” e P9 orientou os alunos a

desenvolverem projetos complexos na gestão de uma entidade de terceiro setor, sem nenhum embasamento teórico sobre o tema, mas de acordo com as lentes da empresa privada (que é o direcionamento da IES). Isso pode ser confirmado ao se analisar os projetos desenvolvidos pelos alunos: um deles foi a realização de um planejamento estratégico, sem o envolvimento dos diversos públicos com os quais a entidade interage e outro na área de RH: “Eles falaram que estava na hora da casa entender como o organograma funcionava, hierarquia, eles não tinham muito essa concepção, trabalharam muito isso. Descrição de cargos, o que cada um tinha que fazer, fazer eles serem mais eficazes nos trabalhos” (P9). Por essa fala percebe-se a ênfase na hierarquia e no estabelecimento de rotinas de forma unilateral, sem considerar que a dinâmica de uma instituição como essa tende a não se pautar por esses padrões.

Percebeu-se também nas entrevistas que os professores não entendem que a liderança para o terceiro setor baseia-se na construção coletiva, o que transcende a perspectiva de gestão participativa de uma organização privada. Alguns entrevistados disseram trabalhar a liderança situacional, mas aparentemente não esclarecem como ela deve ocorrer em entidades sem fins lucrativos, nas quais não apenas a definição dos meios deve contar com a participação de todos os públicos, mas também o estabelecimento de fins. Dessa forma, não foram consideradas, na apresentação dos resultados das entrevistas, que o aspecto liderança para o terceiro setor é trabalhado pela instituição, nos casos em que os entrevistados deram essa resposta.

Observa-se que três aspectos que foram exaustivamente citados nas entrevistas com os gestores (captação de recursos, gestão de voluntários e prestação de contas para parceiros e órgãos de fiscalização) são pouco trabalhados pelas IES. Percebe-se assim que o atendimento às demandas das organizações sem fins lucrativos não é a prioridade dos cursos de administração, o que já era esperado, tendo em vista as contribuições teóricas discutidas neste trabalho.

Quatro cursos relataram mais práticas em relação à capacitação de gestores para o terceiro setor. Um deles foi mais superficial na apresentação delas (curso 4). Aparentemente, existem, na universidade que o abarca, disciplinas eletivas no formato *EaD* a respeito de gestão do terceiro setor, mas naquela unidade, poucas atividades são realizadas. Isso se confirma pela falta de detalhamento do coordenador em relação às práticas desenvolvidas e pela impossibilidade de indicação de um professor para ser entrevistado. Ainda assim, foi relatada a realização de uma palestra, de modo eventual, por um profissional de terceiro setor para os alunos de administração, uma prática relevante e simples de ser executada, mas que nenhuma outra instituição mencionou.

O curso 1 é o único que contém, em sua grade curricular, uma disciplina com conteúdo teórico específico sobre gestão do terceiro setor. Isso tem trazido resultados positivos no sentido de despertar o interesse dos alunos por esse tipo de organização. Um ponto negativo que pode ser apontado é que poucas são as atividades extraclasse e que o único contato entre o aluno e ONGs é a realização de uma visita que dá subsídio para uma atividade de avaliação da disciplina. Ainda assim, trata-se de um elemento diferencial no que tange à capacitação dos alunos em relação à gestão do terceiro setor, se comparado com as demais IES da cidade.

O curso 3 tem empreendido esforços para oferecer uma formação que não se pautou pela organização privada, mas que faz jus à proposta de ser mais voltada aos interesses público e social e não mercadológicos e ao cumprimento de sua função de universidade pública. Por isso, estruturou uma disciplina, voltada para a prática (uma espécie de consultoria para ONGs), que tem a preocupação de não utilizar os padrões do *business* para a resolução de problemas dessas organizações. Entretanto, tem a deficiência de não oferecer aos alunos conteúdo teórico específico sobre administração do terceiro setor.

Por fim, o curso 9 utiliza uma entidade sem fins lucrativos como campo de prática, oferecendo uma contribuição para a gestão da entidade, mas sem ter a preocupação em apresentar aos alunos as peculiaridades dessas organizações, sendo discutidos apenas conteúdos de gestão de projetos. Isso compromete a capacitação dos futuros administradores na gestão do terceiro setor.

Quanto aos demais cursos, basicamente, eles apresentam práticas mais relacionadas ao despertar da sensibilidade social do sujeito, mas sem conexão com a capacitação profissional do aluno. Aparentemente, eles não são estimulados a perceber que sua contribuição social pode ser feita por meio de sua atuação profissional como administrador, sendo de forma remunerada ou não. Isso reforça o caráter ideológico da formação, constituído desde o início da profissão “administrador” no Brasil, reproduzindo a concepção de que ela é exclusiva para o atendimento das demandas da empresa privada. Nesse grupo, dois coordenadores enxergam o terceiro setor como um campo de atuação do aluno, mas fica claro que as IES não os capacitam para adentrá-lo.

Nesse sentido, percebe-se que poucos entre os profissionais entrevistados têm uma postura mais crítica em relação ao direcionamento do ensino em administração para a empresa privada. Entre eles, destaca-se o coordenador da IES 3, uma universidade pública. Percebe-se que ele empreende esforços para tornar a formação oferecida pela faculdade mais plural, abrangendo a discussão sobre organizações de diversos portes e setores, entre elas as do terceiro setor. O contrário se observa no curso 6, no qual o coordenador deixa claro, em vários

momentos, que o foco da IES é a empresa privada, não se mostrando aberto para temáticas que não contribuam, de forma direta e imediata, para a inserção do aluno no mercado de trabalho. Ressalta-se que Saraiva (2011) aponta que as IES priorizam a empregabilidade, deixando de ser um espaço para a construção do saber, adotando um modelo de ensino focado na formação de competências exclusivas para o mercado. Assim, a graduação em administração não conjuga a capacidade para o exercício da profissão com cidadania.

Em relação ao papel da coordenação de curso, a maior causa para o desenvolvimento das práticas identificadas para a capacitação de profissionais para o terceiro setor, foi por iniciativa dos próprios professores, demonstrando a fragilidade delas. Um coordenador (C6) citou, inclusive, que incluir a perspectiva do terceiro setor nos conteúdos das disciplinas “vai da consciência de cada professor”. Ou seja, fica a critério do docente, de forma isolada, desenvolver alguma atividade nesse sentido, baseado em suas motivações pessoais.

Quanto às lacunas percebidas pelos entrevistados no que tange à capacitação de profissionais para atuação no terceiro setor, percebeu-se que elas envolvem basicamente: a falta de disciplinas específicas sobre o tema e os professores não incluem a perspectiva da gestão do terceiro setor no conteúdo das disciplinas. Assim, cabe uma discussão a respeito dos motivos pelas quais essas lacunas permanecem. O primeiro deles é que o foco da instituição é a organização privada. Tal alinhamento remete a crítica de Ésther (2017) a respeito da formação superior ser orientada ao atendimento das demandas das empresas privadas, tal qual universidades corporativas, objetivando a reprodução de conhecimentos técnicos a serviço da razão estratégica e utilitarista. Como já discutido, as IES seguem a orientação das DCNs do curso de administração, voltadas, prioritariamente para questões da organização produtiva. Uma exceção é IES federal que apoia-se nas DCNs de administração e nas de administração pública.

Nesse sentido, cabe apontar a indagação de um entrevistado a respeito da finalidade do ensino superior, questionando se ela deve ser exclusiva para a inserção do aluno no mercado de trabalho ou deve ser mais plural, envolvendo outras esferas da práxis humana: “Pra atuar no mercado e esse mercado é só questão econômica, prática, mercadológica? Ou você quer educar um aluno pra fazer ele pensar, para que ele seja um ser humano que pensa nas circunstâncias que ele vive, para que ele seja um bom cidadão?” Autores discutidos no referencial teórico deste trabalho (PAES DE PAULA, 2001; LOURENÇO 2003; LOURENÇO, 2013; SANTOS, 2015; ÉSTHER, 2017) defendem que o ensino devem formar cidadãos críticos, reflexivos e conscientes do seu papel de transformação da realidade e de combate aos problemas sociais, abrangendo também a formação humana do estudante. O

desempenho desse papel pode ser viabilizado pelas organizações de terceiro setor, mas percebe-se que as IES ainda não têm essa visão.

Outro motivo apontado é a falta de interesse dos alunos. É de se esperar que, por não conhecerem as possibilidades de inserção, os alunos não tenham expectativas de atuar no terceiro setor. Isso pode ser influenciado, em grande parte, pelo que apontou C3 sobre o imaginário do aspirante a administrador marcado pelas grandes corporações, criado com o apoio da grande mídia, que vangloria a dimensão econômica e faz com que os administradores acreditem que a empresa é “o destino fatal”. Assim, é necessário - e possível - que as IES busquem despertar o interesse dos alunos para a atuação nessas instituições, nas quais eles podem oferecer uma contribuição para a sociedade, por meio de sua profissão.

Outra causa apontada é a falta de conhecimentos, pelo corpo docente, sobre o tema, o que remete ao questionamento de C3 sobre “quem educou os educadores?”, já que também nos cursos de pós-graduação, a discussão sobre terceiro setor é incipiente, fazendo, assim, com que os professores não tenham arcabouço teórico para discutir temáticas relacionadas às ONGs na graduação. Também pode decorrer daí a falta de publicações acadêmicas, o que é mais um dificultador para a capacitação de administradores para o terceiro setor.

A respeito da falta de empregabilidade da área, nota-se que instituições pouco profissionalizadas demandam poucos profissionais especializados em sua gestão, o que gera um círculo vicioso. Dessa forma, uma das consequências de não capacitar administradores para atuar no terceiro setor é não fortalecê-lo, o que faz com que ele permaneça não empregando administradores. Nesse sentido, não é possível precisar a quantidade de administradores atuando em instituições sem fins lucrativos no Brasil, mas sabe-se que o terceiro setor tem sua expressividade em relação ao número de funcionários: de acordo com o IBGE (2012a), haviam 2.128.007 pessoas empregadas no setor em 2010. Além disso, aponta-se que, na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração apurou-se que 12,77% dos administradores entrevistados vêm, no setor, as melhores perspectivas em relação ao mercado de trabalho (CFA, 2015).

Por fim, também foi citada a carga horária reduzida. Questiona-se se não se trata de falta de prioridade das IES em contemplar organizações de outros setores que não o privado, já que os cursos de graduação em administração devem ter, no mínimo, 3000 horas. A respeito dos conteúdos abordados por eles, cabe ressaltar a discussão de Aktouf (2005) que defende uma maior ênfase em conteúdos de humanidades que possam desenvolver a cultura geral dos alunos e estimular sua sensibilidade social, já que o pensamento “calculador e matematizante” conduz à busca do lucro e à indiferença ao sofrimento humano, ao

desemprego, à miséria, à poluição e outros problemas sociais. Dessa forma, o desenvolvimento de conteúdos ligados ao terceiro setor pode fazer frente a essa tendência das IES e capacitar os egressos para enxergarem e modificarem essas realidades.

A respeito dos desdobramentos das lacunas identificadas, a maioria dos respondentes percebe que os egressos têm suas possibilidades de atuação profissional limitadas, tendo em vista que eles sequer enxergam a oportunidade de atuar nessas entidades. Nesse sentido, é importante retomar o pensamento de um dos entrevistados (C3) que defende que a universidade deve abrir horizontes e não limitá-los. Percebe-se que, em muitos casos as IES restringe os horizontes de atuação do egresso, em vez de ampliá-los.

Por fim, foram identificadas diversas possibilidades intraclasse e extraclasse para a capacitação dos profissionais de administração no tema discutido nesse trabalho, como: abranger a perspectiva do terceiro setor nos conteúdos; oferecer disciplinas específicas; estabelecer parcerias com instituições para atuação dos alunos (como prestando consultorias em temas da administração); realizar visitas técnicas às instituições; criar uma incubadora de negócios de impactos sociais; oferecer cursos de pós graduação voltado para o segmento; estruturar um grupo de pesquisa; conceber atividades de extensão, projetos de iniciação científica e eventos como debates, seminários, palestras, cursos e mini cursos, entre outros; incentivar o desenvolvimento de TCC's e estágios na área estimular para que a Empresa Júnior ofereça serviços gratuitos para ONGs.

Essas ações, em sua maioria, simples e possíveis de serem executadas no curto prazo, podem contribuir para que os alunos enxerguem essas possibilidades de atuação profissional e até adentrem em organizações sem fins lucrativos, contribuindo para a melhoria da gestão dessas instituições e para o fortalecimento do terceiro setor. Para que tais ações ocorram, é fundamental que o educador seja versado nos dilemas do terceiro setor, o que não ocorre atualmente, sendo necessário, prioritariamente, sensibiliza-lo e capacitá-lo nesses temas. Também é importante ressaltar que tenham eficácia, tais ações devem estar articuladas a propostas pedagógicas mais densas, com eixos de formação e metodologias adequadas.

No quadro a seguir buscou-se identificar as práticas realizadas pela IES, de acordo com os depoimentos dos coordenadores e professores de cursos. Na primeira coluna estão relacionadas todas as práticas, lacunas e possibilidades coletadas ao longo deste trabalho e nas seguintes identifica-se se a IES as desenvolve.

Quadro 7: Práticas realizadas/não realizadas para a capacitação de administradores para o terceiro setor, segundo professores e coordenadores de curso

Práticas	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9	IES 10
Oferecimento de disciplina específica sobre o tema com conteúdo teórico	X			X						
Inclusão da perspectiva do terceiro setor na abordagem das disciplinas regulares			X	X		X	X		X	
Utilização das ONGs como campo de prática de disciplinas	X		X						X	X
Realização de parcerias com ONG's para atuação dos alunos			X						X	
Oferecimento de disciplina específica voltada para a prática			X							
Realização de projeto de extensão em ONG's			X							
Implementação de observatório de práticas			X							
Estímulo ao desenvolvimento de TCC's na área			X							
Realização de eventos como debates, seminários, palestras, cursos, minicursos, entre outros.				X	X		X			
Realização de visitas técnicas a ONG's				X						X
Estímulo para que empresa Jr desenvolva projetos no setor							X			
Desenvolvimento de ações sociais com a participação dos alunos (como campanhas com diversos objetivos)		X			X		X		X	X
Incentivo ao voluntariado							X			
Inclusão das horas de voluntariado como atividades complementares										X
Utilização das ONG's como <i>locus</i> para a realização de projetos de iniciação científica										
Estímulo ao desenvolvimento de estágios no setor										
Estruturação de grupo de pesquisa										
Capacitação dos professores quanto aos dilemas do terceiro setor										
Oferecimento cursos de pós graduação voltados para o segmento										
Criação de uma incubadora de negócios de impacto social										

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por esse quadro, é possível visualizar todas as possíveis práticas voltadas para a capacitação de administradores para o terceiro setor e quais delas estão sendo realizadas por cada IES. Os itens em branco retratam possibilidades ou lacunas, ou seja, em função de características das IES, os aspectos podem ser satisfeitos, por esforços de sensibilização ou organização no curto prazo ou representam desafios que exigirão esforços mais significativos. É possível perceber também que existem possibilidades mencionadas pelos entrevistados que não estão sendo exploradas por nenhum dos cursos, sendo elas: a utilização das ONGs como

locus para a realização de projetos de iniciação científica, o estímulo ao desenvolvimento de estágios no terceiro setor, a estruturação de um grupo de pesquisa, a capacitação dos professores quanto aos dilemas do terceiro setor, o oferecimento de cursos de pós graduação voltados para o segmento e a criação de uma incubadora de negócios de impacto social. Ressalta-se que a prática mais corriqueira é a realização de campanhas com diversos objetivos, o que não constitui efetivamente uma contribuição para a capacitação de administradores para o terceiro setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A graduação em administração tem grande expressividade no país, sendo a que mais oferta vagas e a segunda com maior número de matriculados: no ano de 2014, havia 766.859 pessoas matriculadas (INEP, 2016). Entretanto, ele direciona-se, quase que exclusivamente, para apenas uma das possibilidades de atuação do administrador: a organização privada.

Acrescenta-se que ela tem recebido críticas, por uma série de pensadores, entre elas: o seu caráter instrumental e tecnicista (PAES DE PAULA, 2001); a ausência de uma formação humana e a priorização da reprodução de conhecimentos e, em menor grau, o desenvolvimento de habilidades (SANTOS, 2015); a falta de condições efetivas para a emancipação do aluno (SARAIVA, 2011); a orientação para a reprodução e não transformação de realidades (AKTOUF, 2005) e o foco na formação recursos humanos altamente capacitados para o atendimento das demandas do mercado, no modelo de universidades corporativas (ÉSTHER, 2017).

Essa instrumentalidade na graduação em administração no país impede que organizações de outras naturezas sejam contempladas no ensino em administração, como as de terceiro setor que mesmo sendo privadas, perseguem fins públicos. Essas se caracterizam por terem objetivos sociais e não econômicos (HUDSON, 2004). Dentre as instituições de terceiro setor, tem-se as ONGs, que segundo a ABONG (2017), são entidades compromissadas com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático. Ressalta-se que, de acordo com a Fasfil, em 2010, as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, representavam 290.692 instituições e empregavam 2.128.007 pessoas.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em compreender, de acordo com as percepções dos coordenadores de curso e professores, as práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em administração no que se refere à capacitação de administradores para o

terceiro setor. Para atingi-lo, o primeiro objetivo específico definido foi: “reconhecer, por meio de literatura e entrevistas com gestores de ONGs, as especificidades da gestão do terceiro setor”. Assim, a teoria aponta que a administração das ONG’s não deve se pautar pelos modelos utilizados nas privadas, mas deve ser construída a partir de suas especificidades, que envolvem, entre outros pontos: a multiplicidade de públicos; a mão-de-obra voluntária; a dificuldade na mensuração de resultados; a necessidade de atuar em rede; a gestão participativa e o desafio de captar recursos.

As especificidades da gestão do terceiro setor identificadas junto aos gestores de ONGs coincidem, em grande parte, com aquelas apresentadas pela literatura, sendo elas, principalmente: a escassez de recursos e as dificuldades em captá-los; a prestação de contas diferenciada, principalmente para o Ministério Público, no caso das fundações; a mão-de-obra voluntária que implica em uma gestão específica e a importância da formação de alianças

O segundo objetivo específico constituiu-se em identificar, junto a coordenadores de curso e professores, as práticas, lacunas e possibilidades dos Bacharelados em Administração no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor. Como resultado, observou-se que apenas quatro IES apresentam mais atividades que objetivam capacitar gestores para o terceiro setor, sendo que apenas uma possui uma disciplina obrigatória com conteúdo teórico sobre a temática; outra oferece uma disciplina eletiva que consiste em um projeto de extensão no qual os alunos têm a oportunidade de desenvolver projetos em ONGs; outra oferece disciplinas eletivas no formato *EaD*, mas poucas ações são realizadas no âmbito da faculdade e, por fim, uma última utiliza ONGs como campo de prática para o conteúdo de uma disciplina que não se vincula com terceiro setor. Percebeu-se que a maior parte das IES não oferece conteúdos específicos para a gestão do terceiro setor, mas apenas incentivam o despertar da sensibilidade social nos alunos, ignorando que eles podem oferecer uma contribuição social por meio de sua atuação profissional como administrador, reforçando a instrumentalidade dessa formação.

De forma geral, as práticas desenvolvidas pelos cursos pesquisados identificadas foram: o oferecimento de disciplina com conteúdo teórico; a inclusão da perspectiva do terceiro setor na abordagem das disciplinas regulares; o oferecimento de disciplina com conteúdo prático; a realização de projetos de extensão; a implementação de um observatório de práticas autogestionárias; o estímulo ao desenvolvimento de TCC’s sobre o tema; o incentivo à realização de trabalhos de disciplina em ONGs; o oferecimento de palestras; a realização de visitas técnicas; o estímulo à Empresa Júnior para o desenvolvimento de projetos no setor; a realizações de ações sociais com a participação dos alunos (como

campanhas de arrecadação de alimentos, de doação de sangue etc); o incentivo aos alunos para se voluntariarem; a utilização das ONGs como campo de prática de disciplina e, por fim, a possibilidade de computar as horas de voluntariado como atividades complementares.

Em relação às lacunas percebidas, identificou-se: o não oferecimento de disciplinas específicas sobre o tema e o fato de os professores não abordarem a perspectiva do terceiro setor nas disciplinas regulares. A respeito das possibilidades dos cursos de graduação em administração no que tange à capacitação de profissionais aptos a atuar no terceiro setor, foram identificadas os seguintes elementos: abranger a perspectiva do terceiro setor nos conteúdos; oferecer disciplinas específicas; estabelecer parcerias com instituições para atuação dos alunos (como prestando consultorias em temas da administração); realizar visitas técnicas às instituições; criar uma incubadora de negócios de impactos sociais; oferecer cursos de pós graduação voltado para o segmento; estruturar um grupo de pesquisa; conceber atividades de extensão, projetos de iniciação científica e eventos como debates, seminários, palestras, cursos e mini cursos, entre outros, incentivar o desenvolvimento de TCC's e estágios na área, estimular para que a Empresa Júnior ofereça serviços gratuitos para ONGs e capacitar os professores sobre os dilemas do terceiro setor.

Ressalta-se que tais práticas precisam estar atreladas a uma proposta pedagógica mais densa, com eixos de formação e metodologias adequadas, de forma a não representarem iniciativas isoladas e desarticuladas, tal qual ocorre hoje nas instituições pesquisadas.

O terceiro objetivo específico desta dissertação foi: “analisar as práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em administração no que se refere à capacitação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor”. Nesse sentido, analisando-se essas práticas, percebe-se que elas foram motivadas, em grande parte, por iniciativa isoladas dos professores, demonstrando que não estão consolidadas na proposta pedagógica do curso. São ações pontuais e, por isso, podem não ter resultados substanciais. Identificou-se também que os entrevistados entendem que tem havido uma expansão do campo de atuação do administrador, que não se restringe mais às organizações privadas, sendo o terceiro setor um campo fértil para atuação desse profissional e oferecer essa capacitação aos alunos possibilita que eles enxerguem esse campo. Apesar disso, foi averiguado que as ações desenvolvidas pela maioria das IES não capacitam o aluno adequadamente para a gestão do terceiro setor. Os entrevistados apontaram que essas práticas possibilitam a formação humana do aluno, estimulando sua sensibilidade social. Isso demonstra uma certa preocupação com o desenvolvimento integral do aluno, o que se faz importante para sua atuação profissional,

independente do segmento no qual ele irá trabalhar, mas não garantem a sua capacitação para atuação no setor.

Uma análise das lacunas aponta, conforme já esperado, para a orientação dessas instituições para o suprimento da demanda por pessoas na iniciativa privada em detrimento de outros setores e na pouca preocupação com formação integral do indivíduo para ser agente de transformação na sociedade, por meio de sua profissão. Essa lacuna não influencia apenas o terceiro setor, pois, como apontado por Justen e Gurgel (2015), os cursos de graduação em administração também oferecem pouquíssimo conteúdo referente à administração pública. Isso motivou, conforme Gonçalves e Oliveira (2016), a constituição do movimento conhecido como Campo de Públicas.

Dessa forma, temas que fogem a essa instrumentalidade não são abordados pelas IES, o que faz com que os alunos não sejam motivados a enxergar o terceiro setor como campo de trabalho, sendo fortemente influenciados pelo ideário das grandes corporações. Também a percepção de que há pouco campo de trabalho no setor reforça essas lacunas, o que remete ao exposto por Lourenço (2013) que aponta que, ao priorizar a melhoria da empregabilidade, a universidade deixa de ser um espaço para construção do saber e adota um modelo de ensino focado na formação de competências exclusivamente para o mercado de trabalho. Ainda assim, neste trabalho, foi abordado que, se houvesse um investimento dos cursos nas temáticas do terceiro setor, haveria melhoria em sua gestão e, conseqüentemente, o seu fortalecimento, o que poderia causar o aumento do número de profissionais empregados nele. É importante ressaltar também que o fato de os docentes não terem conhecimentos sobre a gestão do terceiro setor é uma grande influência para a permanência dessas lacunas.

Quanto às possibilidades apresentadas, foram coletadas várias alternativas de ação, sendo várias delas viáveis de serem implementadas no curto prazo. Ainda assim, poucas instituições as exploram de forma mais intensificada, por não ser sua prioridade, conforme os motivos já discutidos neste trabalho.

Diante do exposto, esta dissertação reascende a discussão a respeito da orientação dos cursos de administração para o “segundo setor”, ou seja para a iniciativa privada, já fomentada no período que antecedeu ao estabelecimento das DCNs da Administração Pública, produto de um movimento político que desencadeou uma resposta do CNE. Questiona-se assim, se não é necessário também que se estabeleçam DCNs para o terceiro setor, já que a constituição de cursos de administração pública reforçou essa orientação dos cursos de administração (tida como “geral”) para o mercado, ficando assim a gestão das ONG’s não contemplada em nenhuma das duas graduações. Entretanto, não há evidências de um

movimento semelhante ao chamado campo de públicas para o terceiro setor, até porque tratam-se de organizações com uma identidade difusa, o que torna esse processo mais complexo.

É preciso admitir a dificuldade de um mesmo bacharelado capacitar profissionais para atuação em empresas privadas, organizações públicas e em entidades sem fins lucrativos. Ainda assim, um caminho pode ser a pluralização de grades curriculares, que serão produto de PPCs que partam de perfis de egressos menos reducionistas, ou seja, não voltados exclusivamente para organizações de mercado, suas características e seus desafios .

Por fim, tendo em vista os argumentos já mencionados para a integração do dimensão do terceiro setor na graduação de administradores, ressalta-se que as ações para a sua efetivação devem envolver diversos atores, como:

- a) órgãos de regulação e reconhecimento, como o Conselho Nacional de Educação (que institui as DCNs), o INEP (que gere o reconhecimento dos cursos) e o CFA (órgão de classe) que podem estabelecer e exigir que os cursos contemplem essa dimensão;
- b) IES, que devem pensar o perfil do egresso de forma plural, estruturando seus PPCs e atividades para contemplar o terceiro setor;
- c) docentes, que podem orientar suas atividades intraclasse e extraclasse de forma a abranger as ONGs;
- d) docentes e egressos, que podem “oxigenar” o processo formativo, empregando meios de pluralização e de diálogo para atualização de pautas pedagógicas é até articular para organizar um movimento análogo ao já mencionado Campo de Públicas;
- e) associações que objetivam o fortalecimento do terceiro setor (como a ABONG) que podem contribuir para a efetivação desse movimento.

Apontam-se como limitadores desta pesquisa: a possibilidade de restrição das especificidades levantadas junto às ONGs, já que foram visitadas poucas instituições e todas elas, apesar da relevância dos serviços prestados, tem uma atuação local, não podendo ser consideradas de grande porte; a não realização da análise dos PPCs; a omissão em esclarecer aos entrevistados o entendimento esperado dos termos “práticas, lacunas e possibilidades”, o que pode ter causado confusão nas respostas; e por fim, a possibilidade de outras práticas ocorrerem nas IES sem que os entrevistados tivessem conhecimento.

Como sugestão de estudos futuros, alguns aspectos podem ser reconhecidos, tais como:

a) o modo como docentes concebem o terceiro setor e a inserção dos mesmos nesse campo. Se os docentes não forem sensíveis às suas especificidades e às suas demandas, é de esperar que poucas ações (adequadas no que se refere a conteúdo e método) sejam realizadas

b) a busca por boas práticas pedagógicas, voltadas ao terceiro setor, no Brasil e no exterior, de modo a se organizar um banco de experiências, que favorecerá novas iniciativas.

c) a realização de estudos capazes de inverter a perspectiva, ou seja, capazes de reconhecerem organizações de terceiro setor que tenham efetivado programas de estágio ou outra forma de imersão de orientadores e que, efetivamente, complementem a formação gerencial, preferencialmente em diálogo com as instituições de ensino

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 12, n. 35. 2005, p.152-159.

ANDION, C.; SERVA, M. Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil. **Revista Venezolana de Economía Social**. v. 4, n. 7, p. 7-24, Dez-2004.

ANDRADE, R.O. B.. **O ensino de administração pública: histórico e diagnóstico**. Dissertação (Mestrado). 1995. 118 p. Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Estatuto Social. Disponível em: < http://www.abong.org.br/quem_somos.php?id=3>. Acesso em: 15 jul. 2017.

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. ONGs: repensando sua prática de gestão. Abong, 2007. Disponível em <www.abong.org.br/download.php?id=30> Acesso: 12 ago. 2017

ARANTES, E. M. M.. Rostos de Crianças no Brasil. In: **A arte de governar crianças: a história das políticas sociais, da legislação e da assistência à infância no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Santa Úrsula, 1995.

AZEVEDO, D. ; BITENCOURT, C. ; VACCARO, G. . Competências do Coordenador de Voluntários: um Estudo Exploratório em Organizações da Sociedade Civil de Porto Alegre. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BICALHO, R. A.; PAES DE PAULA, A. P. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 4, artigo 7, p.894, Rio de Janeiro, Dez. 2012 .

BRASIL. Lei nº 7321, de 13 de junho de 1985. Altera a Denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração, e dá outras Providências.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional

_____. Lei nº 9608, de 18 de fevereiro de 2008. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

_____. Lei nº 9.647, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.

_____. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil.

_____. Lei nº 10.825, de 22 de setembro de 2003. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil.

_____. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.

_____. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução n 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

_____. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MARE. 1995.

_____. Secretaria-Geral da Presidência da República. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. LOPES, L. F; SANTOS, B.; XAIVER, I. R. (orgs.) – Brasília: Governo Federal, 2014. 240 pp.

BRESSER PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 15-47.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JR, N. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Psicologia Política**, v. 9, n. 7, p. 129-148, 2009.

CICONELLO, A. O conceito legal de público Terceiro Setor. In: SZAZI, E. (org). **Terceiro Setor: Temas Polêmicos**, v. 1. São Paulo: Peirópolis, 2004.

CHAUÍ, M. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Cortez, 2006.

COELHO, F. S.; NICOLINI, A. M. Revisitando as origens do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1854-1952). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 48, n. 2., p. 367-388, mar./abr. 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. trad. Lucia Simonini – 2 ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.

COMINI, G. M.; MATSUZAKI, H.; BOSE, M.; SILVA, M. P Mapeamento de competências individuais em organizações do terceiro setor: um estudo de casos. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

Conselho Federal de Administração. Pesquisa Nacional Perfil, Formação Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 6ª edição e do Tecnólogo 1ª edição. Relatório Técnico V.II 2015 – Administradores. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/pesquisa-nacional/2-cfa-2015-relatorio-tecnico-v-ii-administradores.pdf>> Acesso: 23 jun. 2017.

Conselho Federal de Administração. **História da Administração**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>> Acesso: 15 jul. 2017.

COVRE, M. L. M. **A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresa**. Petrópolis:Vozes, 1991.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. 11ª ed. Campinas-SP: Papirus Editora, 2007.

DRUCKER, P. Administração de Organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Pioneira, 2006.

ÉSTHER, A. B. A universidade como universidade corporativa global? O caso da formação em administração. **Gigapp Estudos Working Papers**, v. 64, p. 162-178, 2017.

ÉSTHER, A. B.; Qual universidade para qual sociedade? **Holos** (Natal, Online), v. 7, p. 351, 2016.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor (ensaio). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em <http://www.lasociedadecivil.org/wp-content/uploads/2014/11/andres_falconer.pdf> Acesso: 28 jul. 2017

FERREIRA, V. C. P. **ONGs no Brasil**: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. 2005. 271f. Tese (Doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

FERREIRA, V. C. P.; ASSIS, K.B. ; OLIVEIRA, J. A. ; FONSECA, R. K. A. . A preparação de gestores para ONGs: um campo a ser explorado. In: XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2017, Resende - RJ. **Anais do XIV SEGET**. Resende - RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2017.

FERNANDES, R. C. Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

FISCHER, T. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 11-20, out./dez. 1993.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. Curso de gestores: apostila de apoio. 1ª ed. São Paulo: **Fundação Itaú Social**, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3 p. 20-29, 1995a.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995b.

GONCALVES, S. F. C.; OLIVEIRA, V. C. S. A constituição do movimento do campo de públicas a partir da percepção dos integrantes graduados em Administração. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, nº 4, out-dez. 2016, p. 202-211.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Editora MAKRON Books, 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012a.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico: Resultados Gerais da amostra. 2012b. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000008473104122012315727483985.pdf>> Acesso: 29 jul. 2017

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – FASFIL. Tabelas 2010. 2012c. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?&t=resultados>> Acesso: 20 fev. 2018

INSTITUTO ETHOS. Sobre o Instituto. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WoRETNxhnIU>> Acesso: 12 fev. 2018.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior. 2015a. Microdados disponíveis. Disponível em: <<http://portal.Inep.gov.br/web/guest/microdados>>. Acesso: 23 jun. 2017.

_____. Enade. 2015b. Microdados disponíveis. Disponível em: <<http://portal.Inep.gov.br/web/guest/microdados>>. Acesso: 23 jun. 2017.

_____. Sinopse estatísticas da educação superior 2015. Brasília: Inep, 2016. Disponível em: <<http://portal.Inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso: 23 jun. 2017.

_____. Número de Docentes nos Cursos de Administração - OCDE- 345A01, por Unidade da Federação, Região, Categoria Administrativa e Organização Acadêmica. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <anapdoro@gmail.com> em 07 jul. 2017.

_____. Indicadores de qualidade da educação superior 2015. Brasília: Inep, 2017b. Disponível em <http://download.Inep.gov.br/educacao_superior/indicadores/legislacao/2017/apresentacao_indicadores_de_qualidade_da_educacao_superior2015.pdf> Acesso: 23 jun. 2017.

JUSTEN, A.; GURGEL, C. Cursos de Administração: A dimensão pública como sujeito excluído. In: **Cadernos Ebape**, v. 13, nº 4, Artigo 10, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015, p. 852-871.

LANDIM, L; THOMPSON, A. Non-governmental Organizations and Philanthropy in Latin America: an Overview. *Voluntas*, **Manchester**, v. 8, n. 4, p. 337-350, 1997.

LANDIM, L.; Beres, N. **As Organizações sem fins lucrativos no Brasil**: Ocupações, Despesas e Recursos. Rio de Janeiro: Nau Editora; The Johns Hopkins University, 1999.

LIMA, M. C. O Sentido da Educação no Contexto da Sociedade Pós-Moderna. **Revista ANGRAD**. v. 8, n.1, pp. 109-128, Jan./Fev./Mar. 2007.

LIMA NETO, F. As Organizações Não Governamentais no Limiar do Novo Século: da Caridade Cristã ao Profissionalismo Engajado. **Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, n. 12, p. 43-60, 2013.

LOPES, P. C. **Formação de Administradores**: Uma abordagem estrutural e técnico-didata. 2001. 210 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção., Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LOURENÇO, C. D. S. Educação ou instrução: reflexões sobre qualidade na formação em Administração. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MARTINS, P. E. M.; GONZAGA, A. M.; MORAES, A. M. P; MARTINELL, H. S.; REIS, L. B.; REIS, L. G. C; TOJEIRO, M. C.; MOTA, M. G. M. S.; COSTA, M. M. F; PINHEIRO, J. L. A.; VIEIRA, V. M.. Repensando a Formação do Administrador Brasileiro. **Archétypon**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 15, p. 11-30, set/dez 1997.

MELO, M. F. **Profissionalização nas Organizações Não Governamentais**. 2013. 345 f. Tese (Doutorado) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

MOTTA, F. P. A questão da formação do administrador. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 53-55, out./dez. 1983.

NICOLINI, A. **A Graduação em Administração no Brasil: uma análise das políticas públicas**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2000.

_____. A trajetória do ensino de administração analisada por um binóculo institucional: lições para um novo caminho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração; 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

_____. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

OLIVEIRA, A. L. LOURENÇO, C. D. S. ; CASTRO, C. C. Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: uma Análise Histórica. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 16, p. 11-22, 2015.

PANCERI, R. **Terceiro setor: a identificação de competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos**. 2001. 266 f. Tese (Doutorado). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

PIMENTA, S. M. BRASIL E. R. Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira – MG. **Gestão & Regionalidade**, n. 64, p. 78-89, mai-ago, 2006.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. **Revista de Administração de Empresas**, Documento, v. 41, n. 3, p. 77-81, Jul./Set. 2001.

SANTOS, C. I. **A formação do administrador: desvelando uma aproximação necessária entre formação academia e formação humana**. 2015. 226 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

SARAIVA, L. A S. A educação superior em administração no Brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz? **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n.1, p. 41-60, jan./jun. 2011.

SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas** (São Paulo), v. 32, n. 2, p. 18-30, abr./jun – 1997.

SILVA, M. R.; FISHER, T. **Ensino de Administração: Um Estudo da Trajetória Curricular de Cursos de Graduação** In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

TENÓRIO, F. G.: **Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TEODÓSIO, A. S. S. **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: Mitos, Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada no Brasil.** In: STENGEL, M. *et al.* (Org.) Políticas públicas de apoio sociofamiliar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte, PUC Minas, 2001.

WAIADANT, C. **O ensino dos estudos organizacionais nos cursos de pós-graduação stricto sensu em administração.** 2009. 240 p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

APÊNDICE A – OBJETIVOS DE PESQUISA E ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas
Quais são, na perspectiva de coordenadores de curso e professores, as práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em Administração no que se refere à formação de administradores para o terceiro setor?	Compreender, de acordo com as percepções dos coordenadores de curso e professores dos bacharelados em administração da cidade de Juiz de Fora as práticas, lacunas e possibilidades no que se refere à formação de administradores para o terceiro setor.	i. reconhecer, por meio de literatura e entrevistas com gestores de ONGs, as especificidades da gestão do terceiro setor;	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as especificidades da gestão de uma organização de terceiro setor? • Quais são as maiores dificuldades em relação à gestão na organização que você atua? • Quais devem ser as competências de um administrador que atue no terceiro setor? • Você acredita que os cursos de graduação em administração formam profissionais aptos para atuar no terceiro setor? Por que? • Você acredita que há uma tendências de os cursos de administração contemplarem mais a gestão do terceiro setor? Por que? • Há/ Já houve algum administrador (graduando ou graduado) na organização? Qual é/foi a sua função? • Quais competências foram determinantes para a atuação desse administração na organização? • Houve alguma competência que a formação dele não contemplou? A ONG ofereceu algum tipo de formação complementar? - de que natureza? • Há demanda por um administrador na organização? Quais seriam as suas atribuições?

Continua...

		<p>ii. identificar, junto a coordenadores de curso e professores, as práticas, lacunas e possibilidades dos bacharelados em administração no que se refere à formação de administradores para o terceiro setor;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais práticas intraclasse e extraclasse apresentadas pelo curso a que você se vincula para a formação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor? • Quais os aspectos da gestão do terceiro setor, levantados nas entrevistas, a IES aborda na graduação em administração? • Quais são as principais lacunas apresentadas pelo curso a que você se vincula que limitam a formação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor? • Quais as principais possibilidades não exploradas pelo curso a que você se vincula para a formação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor (intraclasse e extraclasse)?
		<p>iii. analisar as práticas, lacunas e possibilidades dos Bacharelados em bno que se refere à formação de profissionais adequados às demandas do terceiro setor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por que essas práticas (intraclasse e extraclasse) foram integradas ao curso? • Quais são os desdobramentos dessas práticas para a formação discente? • Por que essas lacunas ainda permanecem? • Quais são os desdobramentos dessas lacunas para a formação discente?