



Revista Pensamento Contemporâneo em Administração  
ISSN: 1982-2596  
jmoraes@id.uff.br  
Universidade Federal Fluminense  
Brasil

Gonçalves Doro, Ana Paula; da Silva e Oliveira, Virgílio César; Paradelo Ferreira, Victor Cláudio  
FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES PARA O TERCEIRO  
SECTOR NO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA, MG  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,  
vol. 13, núm. 3, 2019, Julio-Septiembre, pp. 108-125  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

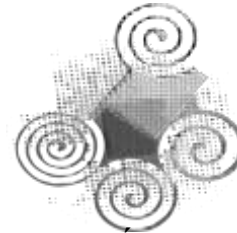
DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i3.25751>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441760609008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



## FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES PARA O TERCEIRO SETOR NO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA, MG

QUALIFICATION OF ADMINISTRATORS FOR THE THIRD SECTOR IN THE CITY OF JUIZ DE FORA, MG

Recebido em 01.01.2019 Aprovado em 04.07.2019

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i3.25751>

**Ana Paula Gonçalves Doro**

[anapdoro@gmail.com](mailto:anapdoro@gmail.com)

Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Juiz de Fora-Juiz de Fora/MG, Brasil

ORCID do autor: <https://orcid.org/0000-0003-2769-9432>

**Virgílio César da Silva e Oliveira**

[virgilio.oliveira@ufjf.edu.br](mailto:virgilio.oliveira@ufjf.edu.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração/Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (Profiap)/Universidade Federal de Juiz de Fora-Juiz de Fora/MG, Brasil

ORCID do autor: <https://orcid.org/0000-0002-9816-2985>

**Victor Cláudio Paradela Ferreira**

[victor.paradela@ufjf.edu.br](mailto:victor.paradela@ufjf.edu.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração/Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (Profiap)/Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/Universidade Federal de Juiz de Fora-Juiz de Fora/MG, Brasil

ORCID do autor: <https://orcid.org/0000-0001-9680-2451>

### Resumo

Este trabalho buscou compreender práticas (atividades realizadas) e lacunas (atividades não realizadas) de bacharelados presenciais em administração, em Juiz de Fora (MG), no que diz respeito à qualificação de gestores para o terceiro setor. Como fundamentação teórica discutiu-se a formação de administradores no Brasil e as especificidades do terceiro setor. A pesquisa, qualitativa e exploratória, baseou-se na realização de entrevistas. Os resultados revelaram como prática mais comum a inserção assistemática de elementos relativos ao terceiro setor em disciplinas regulares. As lacunas foram diversas. Conclui-se que a pluralização dos conteúdos curriculares e das metodologias de ensino dos cursos é ação necessária.

**Palavras-chave:** Ensino em administração. Formação do administrador. Gestão de ONGs. Organizações não governamentais. Terceiro setor.

### Abstract

This work aimed to understand practices (activities performed) and gaps (activities not performed) of presential bachelors in administration, in Juiz de Fora, regarding the qualification of managers for the third sector. As theoretical foundation, the formation of administrators in Brazil and the specificities of the third sector were discussed. The qualitative and exploratory research was based on interviews. The results revealed as the most common practice the unsystematic insertion of elements related to the third sector in disciplines. The gaps were diverse. It is concluded that the pluralization of curricular contents and teaching methodologies of courses is a necessary action.

**Keywords:** Teaching in administration. Qualification of the administrator. NGO management. Non-governmental organizations. Third sector.

## Introdução

Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreram transformações globais, 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 ecológicos, 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, pelos processos de democratização política e abertura econômica, quando ampliou-se a busca da sociedade civil por participar e posicionar-se nesse novo contexto. Além disso, a redução do papel do Estado, preconizada pela administração pública gerencial, fortemente defendida no governo Fernando Henrique Cardoso (cujos mandatos transcorreram entre 1995 e 2002), destacou a esfera pública não estatal, o terceiro setor, como fonte expressiva de provisão social (BRESSER PEREIRA; GRAU, 1999).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2012a), em 2010, havia 290.692 fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil e 2.128.007 pessoas empregadas nessas instituições. Por esses dados, percebe-se a importância desse segmento 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, de modo específico, para a qualificação da força de trabalho das ONGs. Os cursos de graduação em administração, em particular, têm sido historicamente orientados para a preparação de profissionais para as organizações privadas. A formação de administradores para atuação na seara pública e no terceiro setor fica, assim, preterida pelas instituições de ensino, pois acredita-se, em muitos casos, que o modelo hegemônico é capaz de aplicar-se às organizações dos demais setores, o que não é uma verdade absoluta.

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, dessa forma, que os cursos de administração subestimam as possibilidades de inserção de profissionais nesse segmento, bem como a importância social dessa capacitação dotada de foco.

Ferreira et al. (2017) investigaram os desafios envolvidos na preparação de gestores para atuação nas ONGs, por meio da realização de uma pesquisa com 194 alunos e 20 professores de um curso de administração. Foi constatado que a maioria dos entrevistados considera que o curso não oferece nenhum preparo para o gerenciamento de ONGs 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 admitem que a única alternativa de inserção nessas organizações é o trabalho voluntário.

Diante dessa breve contextualização, o objetivo da pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, foi: compreender, de acordo com as percepções de coordenadores de curso e professores, as práticas e as lacunas dos bacharelados presenciais em administração da cidade de Juiz de Fora no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor. Foram, portanto, protagonistas deste estudo os coordenadores e os docentes. Todavia, gestores de ONGs foram previamente ouvidos, para compreensão das especificidades gerenciais do terceiro setor.

Assim, destacam-se como propósitos específicos: a) identificar, por meio de literatura e de entrevistas com gestores de ONGs, as particularidades da gestão de organizações públicas não estatais; b) reconhecer, por meio de coordenadores de curso e professores, as práticas e as lacunas dos bacharelados

presenciais em administração de Juiz de Fora no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor e c) analisar as práticas e as lacunas à luz das demandas do terceiro setor.

Entende-se como práticas as atividades intraclasse ou extraclasse realizadas pelas instituições de ensino e como lacunas as atividades intraclasse ou extraclasse não realizadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES).

A pesquisa restringiu-se ao município de Juiz de Fora, polo da Zona da Mata de Minas Gerais, que congrega 142 localidades. Sua população, estimada em 2018, é de 564.310 habitantes (IBGE, 2018). É importante ressaltar que cidade possui expressividade no número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos: 1.192 instituições (IBGE, 2012b). Juiz de Fora também apresenta relevância no oferecimento de cursos universitários, possuindo, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015), quinze instituições de ensino superior presencial, sendo que dez oferecem cursos de graduação em administração.

Pela importância dos dois segmentos no município – o público não estatal e o educacional – acredita-se que, dele, emergiram evidências para satisfação dos objetivos do estudo. Busca-se, assim, contribuir com o debate acerca do aprimoramento dos cursos de graduação em administração, que devem ser plurais e adequados às demandas da sociedade. Entende-se que eles devem abranger a capacitação de profissionais para atuação em organizações de diversos portes e setores, inclusive aquelas que, apesar de pertencerem à esfera privada, não objetivam a maximização de desempenho econômico-financeiro. Esse aprimoramento pode ter como consequência, a longo prazo, o fortalecimento do terceiro setor, na medida em que profissionais da gestão estarão mais preparados para lidar com suas especificidades, seus propósitos, seus valores e suas contradições.

O artigo encontra-se organizado em quatro partes, além desta introdução. A seção 2 concentra sua fundamentação teórica. A seção 3 detalha seus procedimentos metodológicos. A seção 4 apresenta e discute o resultado da pesquisa empírica e as considerações finais buscam a satisfação dos objetivos declarados e a proposição de novos estudos, complementares a este.

## **A instrumentalidade na formação do administrador e as particularidades gerenciais do terceiro setor**

O propósito desta seção é discutir a hegemonia da instrumentalidade na educação gerencial, que se traduz em assimetrias no que diz respeito à formação do profissional em relação ao sujeito e ao cidadão. A singularidade das entidades que integram o setor público não estatal também será detalhada nos próximos parágrafos.

### **Hegemonia da instrumentalidade na formação do administrador**

De acordo com o Censo da Educação Superior de 2015 (INEP, 2015), a graduação em administração é a que mais oferta vagas (548.162 em 2014, considerando as modalidades presencial e a distância) e a segunda com maior número de discentes matriculados (766.859). Ressalta-se que não estão incluídos nesses números os cursos tecnológicos, apenas os bacharelados.

Conforme destacado por Santos (2015), desde os anos 1990, debates estão 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 integrais das organizações. Um de seus temas recorrentes refere-se à disseminação da técnica como recurso absolutamente hegemônico, sendo que, no ambiente organizacional, exige-se que o trabalho gerencial vá muito além do que ela determina. Assim, as IES seguem por um caminho instrumental, em detrimento de um caminho mais reflexivo, que incentive o discente a problematizar limites, possibilidades, pressupostos e desdobramentos das práticas organizacionais.

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 o ensino na área tem um caráter instrumental e tecnicista. Apesar da assimilação de conteúdos técnicos ter grande 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 em administração endossam a 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 preenchidas pelo professor.

Vale também destacar o argumento de Santos (2015), que classifica como reducionista a visão mantida pelas escolas de negócio, uma vez que entendem a aquisição de conhecimento técnico como um fim em si mesmo e não como um meio para o alcance de uma formação mais ampla e substantiva. Esse problema produz, então, disfunções na formação dos administradores, que caracteriza-se como tecnicista e frágil no que diz respeito às competências humanas necessárias a uma vida equilibrada, seja consigo mesmo, seja com outras pessoas e com a sociedade em geral.

Nessa mesma direção, Saraiva (2011) aponta que ocorrem prejuízos no estímulo às habilidades de construção do autodesenvolvimento, competência considerada importantíssima para os trabalhadores no atual ambiente corporativo. O modelo adotado no ensino da administração seria, na percepção desse autor, dificultador da emancipação do aluno, uma vez que dá forte ênfase à mera repetição de fórmulas, buscando uma inserção acrítica no mercado de trabalho.

Segundo Covre (1991), a técnica passou a ser vista como a solução de problemas socioeconômicos, isenta de ideologia política, encobrindo o fato de que ela pode ser um instrumento 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 técnica 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. O autor defende que não é admissível um modelo de ensino que, num contexto como o brasileiro, reproduza acriticamente um conteúdo capitalista, ocidental, branco, masculino, heterossexual e euro-estadunidense.

A graduação em administração é regida por Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), instituídas por meio da Resolução nº. 4, de julho de 2005, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação – CNE (BRASIL, 2005). Há, também, DCNs para os cursos de administração pública, estabelecidas pela Resolução nº. 1, da mesma fonte, que vigoram desde janeiro de 2014 (BRASIL, 2014). Observa-se que as diretrizes mais recentes são produto do reconhecimento identitário e do diálogo com o CNE de docentes, egressos e discentes de cursos que integram o movimento denominado “Campo de Públicas” (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2016).

Para Ésther (2017), o egresso antevisto pelas DCNs de 2005 busca atender às necessidades da esfera produtiva, em organizações privadas. Prioriza-se o tecnicismo e desloca-se, para segundo plano, a análise das contradições da práxis humana em uma sociedade de classes. Essa visão é compartilhada por Aktouf (2005), que advoga que conteúdos de humanidades deveriam compor parcela maior dos currículos dos cursos de administração, para estímulo de aspectos distintos do pensamento maximizador, que se serve do cálculo e é insensível aos desdobramentos nocivos daquilo que engendra.

Lourenço (2013) observa que o ensino superior de qualidade deve formar cidadãos críticos, reflexivos e conscientes da necessidade de contraposição às assimetrias que caracterizam a sociedade. Todavia, isso só será possível se forem superadas a ênfase no tecnicismo e a desconsideração de elementos contextuais em projetos pedagógicos e grades curriculares. A autora discute também o conceito de empregabilidade, utilizado para responsabilizar os indivíduos por estratégias que vão sustentá-los no mercado de trabalho,

tornando um problema conjuntural – a redução de postos de trabalho, fruto de reestruturação produtiva – um dilema individual: a crescente subqualificação diante de exigências que se sofisticam. Na medida que as instituições de ensino priorizam a melhoria da empregabilidade, locais de formação deixam de ser espaços para construção do saber e adotam modelos de ensino focados na formação de competências exclusivamente voltadas ao mercado. Ainda segundo Lourenço (2013), a formação em administração deve conjugar a capacidade para o exercício da profissão com estímulos ao exercício da cidadania.

As reflexões realizadas até aqui, são oportunas para formação do sujeito, do cidadão e do profissional da gestão. Este encontrará desafios objetivos e subjetivos, técnicos e morais nas organizações em que trabalhará. Assim, se arenas particulares demandam habilidades específicas, importa reconhecer o que faz o terceiro setor diferenciar-se dos demais. Essa discussão será conduzida nos próximos parágrafos.

### **Singularidades gerenciais do terceiro setor**

A educação transcende à transmissão de conhecimentos e envolve a problematização dos contextos social e cultural do indivíduo e das relações em que ele se insere. Nesse sentido, o futuro administrador deve ser estimulado a considerar o macrocontexto, com seus elementos e suas contradições, como as desigualdades sociais, o consumismo, a degradação do meio ambiente e outros temas (SANTOS, 2015). Lourenço (2013) endossa essa argumentação, notando que os problemas sociais devem ser considerados na formação do administrador, tendo em vista que eles se relacionam com a atuação das organizações públicas, públicas não estatais e privadas.

Nesse sentido, é fundamental discutir a capacitação dos futuros administradores para atuação em organizações que não se voltam exclusivamente para o mercado, mas que tenham uma finalidade social, como as da área pública e do terceiro setor. No que diz respeito à esfera pública, Justen e Gurgel (2015) avaliaram a presença dos conhecimentos próprios da administração pública na graduação em administração nos três mais importantes centros de decisão, planejamento e produção da economia brasileira, isto é, Distrito Federal (Brasília), Rio de Janeiro e São Paulo. Os resultados da pesquisa demonstraram que os cursos avaliados oferecem pouquíssimo conteúdo referente à administração pública.

Se a realidade da capacitação de administradores para o primeiro setor é de limitação e inadequação – sendo que ele apresenta longa institucionalização e importância capital no Brasil, diferentemente do terceiro setor até poucas décadas – é de se esperar que as IES não ofereçam conteúdos para a preparação de gestores para o público não estatal. Todavia, as ONGs, que possuem profunda relevância social, cada vez mais demandam profissionais com competência para geri-las, compreendendo e respeitando missões e valores.

O terceiro setor se tornou mais expressivo no Brasil a partir da década de 1980. O conceito denota um conjunto de iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços de interesse coletivo. Diversas são as áreas de atuação dessas organizações, 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.

Hudson (2004) observa que administradores que se transferiram do setor público ou privado para o terceiro setor perceberam 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 desafiadora, tais como: a tendência das ONGs possuírem objetivos vagos; a dificuldade de monitoramento do desempenho; a dificuldade de lidar com os interesses de diversos apoiadores; a

gestão dos voluntários; a necessidade da preservação de valores e a falta de indicadores financeiros para que sejam determinadas prioridades.

De acordo com Drucker (2006), uma especificidade das ONGs vincula-se aos vários públicos que devem ser atendidos: beneficiários, funcionários, voluntários, parceiros, financiadores e a sociedade em geral. Por isso, a gestão de uma instituição deve buscar contemplar os interesses de todos esses grupos (que podem ser, inclusive, divergentes) e, também, estimular a participação, buscando envolvê-los em suas ações.

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

Teodósio (2001) destaca as seguintes peculiaridades organizacionais do terceiro setor: proximidade com os beneficiários, atuação em rede, estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa e motivação da mão-de-obra voluntária. O autor ressalta que algumas dessas peculiaridades gerenciais são consideradas virtudes administrativas por processos de reestruturação organizacional voltados ao setor privado.

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 de seus membros, o capital humano do qual dispõem e, sobretudo, as possibilidades materiais que permitem a manutenção de suas rotinas (MELO, 2013). A respeito do último item, a captação de recursos é um tema de grande preocupação para as instituições sociais. De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, Abong (2007), o processo de captação de recursos abarca o desenvolvimento de ações diversificadas, planejadas e monitoradas que proporcionem meios financeiros, humanos e materiais para o desenvolvimento da missão da instituição.

Em síntese, entre méritos, limitações e desafios específicos, que se manifestam de maneira diversa em organizações do terceiro setor, traços comuns existem, tornando-as distintas de empresas privadas e de organizações públicas. Após essa breve discussão dos principais elementos que condicionam a formação de administradores no Brasil e a gestão de organizações públicas não estatais, a próxima seção apresentará os passos metodológicos que viabilizaram a pesquisa.

## **Procedimentos metodológicos**

Esta seção está organizada em dois tópicos. O primeiro descreve a natureza do estudo, os meios de coleta de evidências e de seleção de respondentes e a técnica de análise da informação qualitativa. O segundo apresenta as características de organizações e indivíduos consultados.

### **Atributos da pesquisa**

Os objetivos que orientam esta pesquisa aproximam-na da perspectiva qualitativa. De acordo com Bogdan e Biklen (1994), ela se vincula aos seguintes pressupostos: a) o ambiente é a fonte dos dados e os pesquisadores são instrumentos-chave de análise; b) o processo de investigação é tão relevante quanto o resultado final; c) os dados coletados são essencialmente descritivos; d) o ponto de vista dos sujeitos é especialmente importante e e) os dados tendem a ser analisados de forma indutiva. Há grande aderência entre essas premissas e o estudo realizado. Em paralelo, trata-se de uma investigação exploratória, pois, de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 24), vincula-se a uma questão de pesquisa sobre a qual “(...) há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações”.

A técnica de prospecção de evidências utilizada foi a entrevista semiestruturada. A seleção dos sujeitos levou em consideração a aptidão dos mesmos para o provimento de informações. A realização das entrevistas se deu, primeiramente, com oito gestores (G1 a G8) de cinco ONGs da cidade de Juiz de Fora. O critério de seleção das ONGs foi o de relevância, pois são as maiores e as mais longevas do município. As evidências reunidas estão associadas ao primeiro objetivo específico do texto.

Em seguida, foram entrevistados todos os coordenadores de bacharelados em administração presenciais de Juiz de Fora (C1 a C10), totalizando dez pessoas. Além deles, foram ouvidos oito professores (P1 a P8) que conduzem atividades intraclasses ou extraclasses relacionadas ao terceiro setor, indicados pelos coordenadores. Nota-se que dois coordenadores não indicaram docentes para serem entrevistados – um deles por afirmar não haver ninguém com o perfil solicitado no curso que dirige. O produto dessas entrevistas relaciona-se ao segundo objetivo específico do estudo.

Também foi solicitado aos coordenadores que disponibilizassem os projetos pedagógicos de curso, mas isso só foi possível em duas IES, que os publicizam na internet. Os demais não concordaram em cedê-los. Por isso, não foi possível realizar a pesquisa documental.

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos respondentes, transcritas e submetidas à análise de conteúdo, viabilizada por meio de categorias semânticas, que organizam as falas de acordo com temas (BARDIN, 2004). Estes foram, para os gestores: especificidades da gestão das ONGs, dificuldades na gestão das ONGs e competências do gestor do terceiro setor. Para coordenadores de curso e professores envolveram: práticas e lacunas na formação discente para o público não estatal.

### Características de organizações e indivíduos acessados pela pesquisa

As ONGs selecionadas no município de Juiz de Fora contam com expressivo reconhecimento social em função, entre outros aspectos, dos anos de atividade ininterrupta (48,2 anos, em média). Nota-se, pela observação do Quadro 1, que elas se voltam para fragilidades do tecido social local. A terceira fundação (ONG3) e a segunda associação (ONG5) desenvolvem suas ações por meio de voluntários. Seus gestores estimam contar com 600 e 140 colaboradores, respectivamente.

**Quadro 1** - Caracterização das ONGs

ONG	Natureza jurídica	Atividade-fim da ONG	Tempo de fundação	Número de funcionários
1	Fundação	Instituição de longa permanência para idosos	83 anos	38
2	Fundação	Assistência a crianças e adolescentes com câncer	23 anos	42
3	Fundação	Assistência a famílias carentes	30 anos	1
4	Associação	Casa de acolhimento para pessoas com deficiência	85 anos	26
5	Associação	Desenvolvimento de projetos sociais em comunidades socialmente vulneráveis	20 anos	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os entrevistados nas ONGs possuem as funções de diretor (04 indivíduos), presidente, vice presidente, superintendente e administrador. Seis possuem formação superior (sendo dois em administração) e dois concluíram o ensino médio. O tempo médio de atuação no terceiro setor dos respondentes é de 18,25 anos e em suas instituições de 16,5 anos.

Coordenadores e professores consultados apresentam tempo médio de docência equivalente a 11,5 anos. Entre os coordenadores, nove são graduados em administração e um em economia. Três possuem doutorado, seis possuem mestrado e um possui especialização. Entre os professores, cinco são administradores e os demais são graduados em engenharia, psicologia e sociologia. Dois possuem doutorado, três possuem mestrado e três possuem especialização. Os profissionais trabalham em instituições cujas categorias administrativas são as seguintes: uma universidade pública federal, duas universidades privadas, um centro universitário privado e seis faculdades privadas.



## Competências gerenciais para o terceiro setor e a formação de administradores: evidências e análises

Nesta seção, os resultados da pesquisa serão detalhados e analisados. O primeiro tópico irá discutir as singularidades do terceiro setor e as competências necessárias ao administrador, segundo gestores de ONGs. O segundo irá tratar da formação em gestão. Coordenadores de curso e docentes irão caracterizá-la à luz das demandas da esfera pública não estatal. O terceiro tópico possui finalidade analítica.

### Competências para o terceiro setor: percepção de gestores de ONGs

Na etapa de entrevistas com os gestores de ONGs, buscou-se a identificação das especificidades e dificuldades da gestão de organizações públicas não estatais, além das competências de administradores nessa seara. Elementos distintos daquilo que se nota em empresas e organizações públicas foram reconhecidos. Essa constatação reforça a noção de que não bastam adaptações nas práticas do *business*, mas que devem ser construídos processos específicos para o adequado gerenciamento no terceiro setor. A síntese das respostas encontra-se no Quadro 2.

**Quadro 2** - 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 Ministério Público (específico para fundações)	4
	Necessidade de sensibilidade social	2
	Ausência de plano de carreira / status profissional	2
	Multiplicidade de públicos	1
	Desafios ligados ao voluntariado	1
	Comunicação específica	1
Dificuldades na gestão das ONGs	Captação de recursos	6
	Gestão de voluntários	4
	Exigências legais e fiscalizações	1
	Conselhos municipais, que são possíveis parceiros, pouco presentes	1
	Morosidade nas decisões	1
	Diversidade de perfis, locais e projetos desenvolvidos	1
	Inovar no voluntariado	1
Competências do gestor 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
	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.

O resultado das entrevistas realizadas com os gestores de ONGs reforçou a percepção de que a administração dessas entidades apresenta uma série de peculiaridades. Diversos aspectos citados confirmaram especificidades da gestão do terceiro setor apontadas no referencial teórico, como: a gestão de voluntários (PIMENTA; BRASIL, 2006; HUDSON, 2004); a variedade de fontes de recursos (MELO, 2013); prestação de contas para parceiros e órgãos de fiscalização (ABONG, 2007); a formação de

alianças (PIMENTA; BRASIL, 2006; TEODÓSIO, 2001); a multiplicidade de públicos (DRUCKER, 2006; HUDSON, 2004) e a gestão compartilhada (PIMENTA; BRASIL, 2006; TEODÓSIO, 2001).

Analisando o quadro anterior, percebe-se que os pontos de maior destaque em relação às dificuldades na gestão do terceiro setor são: captação de recursos, gestão de voluntários e exigências relativas à prestação de contas.

A respeito do primeiro tópico, conforme descrito na literatura, identificou-se que as instituições pesquisadas têm diversas fontes de recursos, como doações de pessoas físicas, aluguéis de imóveis, parcerias com a prefeitura, eventos, bazares e prestação de serviços de natureza diversa. Apesar da origem múltipla de recursos, é notável que as ONGs apresentam dificuldades no processo de captação, sendo a adversidade mais citada.

Quanto à gestão de voluntários, os entrevistados relataram dificuldades em lidar com essa força de trabalho, tais como: conciliar horários e habilidades, administrar personalidades e interesses e planejar contando com o voluntariado, cujas ações são mais instáveis que as dos funcionários. O gestor de uma das organizações (G7) relatou que optou por trabalhar apenas com voluntários e essa opção traz um “preço”: a descontinuidade de processos, devido à rotatividade de colaboradores. Nota-se que essa característica foi citada simultaneamente como aspecto específico e dificuldade.

Sobre a prestação de contas, um dos entrevistados (G4) ressaltou que, em uma empresa privada, o processo é relativamente simples, evidenciável, sendo necessário demonstrá-lo quando há fiscalização. Em paralelo, as entidades de terceiro setor têm a obrigação de prestar contas para os conselhos gestores municipais de políticas públicas (se vinculadas a eles) e para o Ministério Público. Ele ressalta que a contabilidade é diferenciada, pois a comercial é mais resumida e a do terceiro setor deve ser mais detalhada, para que sejam obtidas certificações. Seguiu argumentando que mesmo profissionais da contabilidade desconhecem pormenores da escrituração contábil do terceiro setor.

A competência associada ao administrador centrado no público não estatal mais citada foi a aptidão para prestação de contas. Outro aspecto, mencionado por quatro respondentes, foi a disposição para o aprendizado. Um deles (G3) defendeu que é importante, mas não indispensável, que o profissional tenha curso superior, já que a instituição em que atua teve bons administradores com reduzida escolaridade, mas que é fundamental a disposição para a contínua capacitação. Ele declarou que já encontrou pessoas com doutorado que eram “péssimos gestores”, pois não estavam propensos a aprender sobre as particularidades de organizações do terceiro setor. Gerenciamento de equipes, habilidades relacionais e conhecimento gerencial foram citados em seguida. Elementos substantivos e instrumentais coexistem, portanto, entre as competências destacadas.

Identificou-se que metade desses entrevistados avaliam que os cursos de administração não capacitam profissionais para a gestão do terceiro setor (observa-se que dois deles não responderam à pergunta). Entretanto, seis acreditam que há uma tendência dos bacharelados em fazê-lo, tendo em vista que mais estudantes estão buscando as 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 o terceiro setor, mudanças favoráveis podem estar ocorrendo.

### **Formação de gestores para o terceiro setor: percepção de coordenadores e docentes**

Nas entrevistas com os coordenadores de curso e docentes, foram apresentadas aos respondentes algumas características distintivas da gestão do terceiro setor, apuradas na literatura e nas entrevistas com os gestores de ONGs, e foi questionado quais delas são contempladas no curso. O quadro a seguir sintetiza esses aspectos e informa em que medida eles são contemplados, de acordo com os depoimentos. Para expressar, com a fidedignidade possível, o que fora mencionado, foram estabelecidas quatro categorias:

- a) Categoria 1: o aspecto não é discutido;
- b) Categoria 2: o aspecto é discutido superficialmente;
- c) Categoria 3: o aspecto é ocasionalmente discutido, ou seja, tende a ter profundidade, mas é visto de forma eventual – geralmente quando se trata de disciplina eletiva ou atividade extraclasse não perene;
- d) Categoria 4: o aspecto é discutido de forma habitual e com profundidade.

O Quadro 3 sintetiza, por instituição de ensino, os aspectos próprios do terceiro setor que são tratados nas instituições, de acordo com coordenadores de curso e docentes.

**Quadro 3** - Síntese dos aspectos da gestão do terceiro setor tratados pelas IES

Aspectos tratados	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5	IES 6	IES 7	IES 8	IES 9	IES 10
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.

Observa-se que três aspectos que foram frequentemente citados nas entrevistas com os gestores (captação de recursos, gestão de voluntários e prestação de contas para parceiros e instâncias de controle) 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 referências teóricas discutidas neste trabalho.

Quatro cursos (1, 3, 4, e 9) demonstram mais práticas em relação à capacitação de gestores para o terceiro setor, sendo que um deles foi mais superficial na apresentação delas (curso 4). Existem, na universidade-matriz que o abarca, disciplinas eletivas no formato EaD (ensino a distância) a respeito da 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 palestras, de modo eventual, por um profissional do terceiro setor, para os alunos de administração. Trata-se de uma prática relevante e simples de ser executada, mas que nenhuma outra instituição a 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 discentes 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 pautar pela organização privada, mas que faz jus à proposta de ser mais voltada aos interesses público e social (e não exclusivamente 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 gestão 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 de apresentar aos alunos as peculiaridades dessas organizações, sendo discutidos apenas conteúdos associados à gestão de projetos.

Em relação às demais IES, verificou-se que apresentam práticas relacionadas ao despertar da sensibilidade social nos discentes, mas sem conexão com a capacitação profissional. Aparentemente, os alunos não são estimulados a perceber que sua contribuição social pode ser feita por meio de sua atuação profissional, 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 a gestão se destina, exclusivamente, à satisfação das demandas da empresa privada. Nota-se que dois coordenadores mencionaram o terceiro setor como um campo de atuação dos egressos, mas tornou-se claro que as IES não os capacitam para adentrá-lo.

Nesse sentido, nota-se que poucos profissionais entrevistados têm uma postura mais crítica em relação ao direcionamento do ensino em administração para o contexto privado. Entre eles, destaca-se o coordenador da IES 3, uma universidade pública. Percebe-se que ele empreende esforços para tornar a formação oferecida mais plural, abrangendo a discussão sobre organizações de diversos portes e setores, entre elas as de terceiro setor. O contrário se observa no curso 6, no qual o coordenador deixou 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 Lourenço (2013) aponta que as IES priorizam a empregabilidade, deixando de ser espaços para a construção do saber, adotando um modelo de ensino focado na formação de competências exclusivas para o *business*.

Alinhadas ao propósito da pesquisa, evidências que expressam práticas realizadas e não realizadas nos cursos visando à capacitação de gestores para o terceiro setor foram reunidas no Quadro 4. Observa-se que as informações são originárias das falas de coordenadores e professores.

**Quadro 4** - Práticas realizadas para capacitação de gestores para o terceiro setor

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 terceiro setor, com conteúdo teórico	x			x						
Inclusão (assistemática) da perspectiva do público não estatal na abordagem das disciplinas regulares			x	x		x	x		x	
Emprego das ONGs como campo de prática de disciplinas	x		x						x	x
Realização de parcerias com ONGs para atuação dos discentes			x						x	
Oferecimento de disciplina específica, voltada para a prática no terceiro setor			x							
Realização de projeto de extensão em ONGs			x							
Implementação de observatório de práticas gerenciais no público não estatal			x							
Estímulo ao desenvolvimento de trabalhos de conclusão de curso em ONGs			x							
Realização de eventos como debates, seminários, palestras, cursos, minicursos, entre outros				x	x		x			
Realização de visitas técnicas em ONGs				x						x
Estímulo para que empresas juniores desenvolvam projetos no setor							x			
Desenvolvimento de ações sociais com a participação dos alunos (campanhas com diversos objetivos)		X			x		x		x	x
Incentivo ao voluntariado entre discentes							x			
Inclusão das horas de voluntariado como atividades complementares										x

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

As células em branco retratam lacunas, ou seja, revelam ações favoráveis à formação para o terceiro setor não realizadas. As práticas a seguir foram elencadas nas entrevistas, pelos pesquisadores, mas não são conduzidas por nenhuma instituição: emprego das ONGs como locus para a realização de projetos de iniciação científica, estímulo ao desenvolvimento de estágios no terceiro setor, estruturação de grupo de pesquisa sobre o tema, capacitação dos professores sobre os desafios do público não estatal e oferecimento de cursos de pós-graduação voltados ao campo.

Destaca-se que as práticas mais corriqueiras são a inserção de elementos relativos ao público não estatal nos conteúdos de disciplinas regulares e a realização de campanhas com diversos fins, o que não constitui efetivamente uma contribuição para a capacitação de administradores para o terceiro setor. Nota-se, portanto, que as ações em andamento foram integradas aos cursos, em grande medida, por iniciativa de professores, o que demonstra sua fragilidade, isto é, sua desconexão em relação a propostas pedagógicas mais densas. Um coordenador (C6) citou que incluir a perspectiva do terceiro setor nos conteúdos das disciplinas “vai da consciência de cada professor”. Em outros termos, fica a critério do docente, de forma isolada, desenvolver iniciativas a partir de suas motivações pessoais.

Todavia, a ampliação do terceiro setor como um campo de atuação profissional para os egressos não é ignorada. A respeito disso, o coordenador do curso 3 avalia que a universidade precisa abrir horizontes e, para isso, é necessário discutir as possibilidades de atuação do administrador, na seara pública, no

terceiro setor, na academia e no contexto empreendedor. As causas das práticas observadas nas IES foram atribuídas, ainda: ao entendimento de que há, no terceiro setor, um mercado fértil para atuação profissional do administrador; à percepção da importância de se oferecer uma formação humana; à satisfação das diretrizes do Ministério da Educação; às exigências do mercado que, cada vez mais, volta-se a questões sociais (em parte pelos potenciais ganhos de reputação empresarial) e à tendência de se seguir outras IES.

Em relação aos desdobramentos dessas práticas, a maioria dos respondentes acredita que elas colaboram para o desenvolvimento da sensibilidade social do aluno. Ressalta-se que, como boa parte dos cursos não oferece conteúdos específicos para a gestão do terceiro setor (mas somente incentivam o despertar da sensibilidade social), as consequências das ações são limitadas. O professor do curso 6, por exemplo, assume que, como as atividades desenvolvidas pelo curso são bastante pontuais, os impactos são pequenos.

Ainda assim, sete profissionais acreditam que as atividades desenvolvidas favorecem que o aluno perceba que há possibilidades de atuação profissional no terceiro setor, como nota um dos coordenadores:

Eu vejo com clareza a possibilidade de a gente abrir horizontes, frequentemente o corpo discente tem uma visão muito limitada, 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 imaginário, um ideário 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, o sucesso empresarial do chamado mundo corporativo. Então tem toda uma mistificação, uma fantasia dessa esfera. Então todo mundo chega achando que é a 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... e não precisa ter. Esse não precisa ser o único destino (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 seu futuro ofício – ou, em sentido oposto, um convite ao estranhamento diante do convencional, do hegemônico, que, no limite, pode traduzir-se fragilidade identitária profissional.

Quanto às lacunas percebidas pelos entrevistados no que tange à capacitação de profissionais para atuação no terceiro setor, percebeu-se que elas envolvem a falta de disciplinas específicas sobre o tema e o fato dos professores não incluírem, sistematicamente, a perspectiva da gestão do terceiro setor nos conteúdos das grades curriculares.

Assim, cabe a discussão a respeito dos motivos pelos quais essas lacunas permanecem. O primeiro deles é que o foco da instituição formadora é a organização privada. Tal alinhamento nos remete à crítica de Ésther (2017) a respeito da formação superior ser orientada ao atendimento das demandas das empresas, tal como 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 se apoia nas DCNs de administração e nas de administração pública. Essa decisão ocorreu no âmbito da reforma curricular, concluída no final de 2014.

Outro motivo apontado nas entrevistas foi 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 parte, pelo que apontou o respondente C3 sobre o imaginário do aspirante a administrador, marcado pelas grandes corporações, que vangloria a dimensão econômica e faz com que

os administradores acreditem que a empresa é “o destino fatal”. Assim, é possível – e necessário – que as IES despertem o interesse dos discentes para atuação no público não estatal.

Outra causa apontada foi 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 arcabouços teóricos para discussão de temas relacionadas às ONGs na graduação. Também pode decorrer daí a falta de publicações acadêmicas, de livros-texto a periódicos de foco específico, que desfavorece a capacitação de gestores para o terceiro setor.

A respeito do déficit de empregabilidade do campo, nota-se que instituições pouco profissionalizadas demandam poucos funcionários especializados em sua gestão, o que gera um círculo vicioso. Assim, uma das consequências de não se capacitar administradores para o terceiro setor é não fortalecê-lo qualitativamente. Como contradição nesse âmbito observa-se que, em levantamento realizado pelo Conselho Federal de Administração (CFA, 2015), apurou-se que 12,77% dos administradores ouvidos percebem, no público não estatal, as melhores perspectivas de trabalho.

Também foi citada a carga horária reduzida. Questiona-se se não se trata de ausência de prioridade das IES em contemplar organizações de setores diferentes do 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 reflexão de Aktouf (2005) que defende uma maior ênfase em temas de humanidades que possam desenvolver a cultura geral dos alunos e estimular sua sensibilidade social, sua alteridade, 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 a outras mazelas sociais. Dessa forma, o desenvolvimento de conteúdos ligados ao terceiro setor pode fazer frente a essa tendência das IES e capacitar os egressos para problematizarem e modificarem a realidade.

A respeito dos desdobramentos das lacunas identificadas, a maioria dos respondentes percebe que os egressos têm suas possibilidades de atuação profissional restringidas, tendo em vista que eles sequer enxergam a oportunidade de atuação em organizações distintas das empresas. Nesse sentido, é importante retomar o pensamento de um dos entrevistados (C3) que defende que a universidade deve abrir horizontes e não limitá-los. Nota-se, em muitos casos, que as IES são fiadoras desse *status quo* e que educadores nutrem os graduandos com a essência exata de sua formação.

As práticas não contempladas pelas IES esboçam uma agenda de ações, para que o público não estatal possa ser objeto de discussão na formação do administrador. No entanto, sua materialização exigirá que os educadores sejam versados nas particularidades do terceiro setor, sendo necessário, essencialmente, sensibilizá-los e instruí-los. Também é importante ressaltar que, para que sejam perenes, tais ações devem estar articuladas a propostas pedagógicas densas, com eixos de formação e metodologias adequadas.

### **Singularidades do terceiro setor e a formação de gestores: contraposição e análise**

A retomada de aspectos particulares do terceiro setor, destacados pelo referencial teórico e pelas entrevistas com os gestores, coloca em relevo a multiplicidade de públicos com expectativas voltadas às ONGs (DRUCKER, 2006); o quadro voluntário de colaboradores; a dificuldade da mensuração de resultados (HUDSON, 2004); a necessidade de se celebrar parcerias plurais (PIMENTA; BRASIL, 2006); benefícios e dilemas da gestão participativa (TEODÓSIO, 2001) e o desafio da captação, da alocação e da transparência no que tange aos recursos (ABONG, 2007).

Vinculadas a esses aspectos estão as competências esperadas dos administradores, reveladas pelas entrevistas: habilidades para prestação de contas, disposição para o aprendizado, capacidade de gerenciamento de equipes, perícia para negociar, formar e cultivar parcerias e domínio de conhecimentos relativos à gestão, que serão adaptados aos contornos do público não estatal.

Observando, em contraste, as práticas das IES, citadas por coordenadores, há hegemonia de eventos de sensibilização para causas sociais. Nota-se, assim, que as ações são desconectadas de propostas institucionais ou pedagógicas mais robustas. Não há uma base de conhecimento local sobre o que distingue o terceiro setor dos estratos público e privado, não há caminhos que favoreçam a construção desse saber e são frágeis as formas de inserção discente nesse contexto.

Os cursos, com exceções, tratam de forma periférica de temas que fogem à instrumentalidade (COVRE, 1991), não estimulando potencialidades de sujeitos em processo de formação (SARAIVA, 2011). Discursos dos docentes destacam como feitos mais comuns a inserção assistemática de conteúdos sobre o terceiro setor em disciplinas e a organização de ações sociais. Metodologias inovadoras e ações extraclasses são tímidas e processos pedagógicos centram-se na transmissão de informações (SANTOS, 2015). O foco em empregabilidade, tal como observa Lourenço (2013), gera uma espécie de miopia, que mina o sentido de conteúdos e práticas não orientados às organizações privadas. A dimensão pública também é penalizada por esse fato (JUSTEN; GURGEL, 2015).

Como consequência, à luz do que é o setor público não estatal e de tudo aquilo que ele demanda dos gestores, há expressivo distanciamento entre propostas pedagógicas, docentes, graduandos e o terceiro setor. Se o hiato se mostra desfavorável para as ONGs, ele também o é para as escolas de administração. Os desafios do público não estatal representam solo fértil para problematização de dilemas gerenciais. A coordenação hierárquica de esforços e a prontidão de recursos, observáveis (ainda que com restrições) em organizações estatais e privadas, não é cenário líquido e certo em ONGs. Em contextos assim, rico acervo de competências pode ser desenvolvido, como resposta às contradições da realidade.

## Considerações finais

A graduação em administração tem grande expressividade no país, sendo a que mais oferta vagas e a segunda com maior número de discentes matriculados (INEP, 2015). Entretanto, ela se direciona, quase que exclusivamente, para uma das possibilidades de atuação do administrador: o segmento privado.

Em função desse aspecto e de outros, correlatos, ela tem sido submetida a críticas, que apontam: o seu caráter instrumental e tecnicista (PAES DE PAULA, 2001); a ausência de uma formação humana e a priorização da reprodução acrítica de conhecimentos (SANTOS, 2015); a falta de condições efetivas para a emancipação do aluno (SARAIVA, 2011) e o foco exclusivo na formação recursos humanos para o mercado (ÉSTHER, 2017).

Essa instrumentalidade na graduação em administração impede que organizações múltiplas sejam contempladas no ensino gerencial, como as de terceiro setor que, mesmo sendo privadas, perseguem fins centrados no interesse público. Elas se caracterizam pela busca de objetivos sociais e não exclusivamente econômicos (HUDSON, 2004).

Esse panorama motivou a definição do propósito da pesquisa que embasou este artigo, a saber: compreender, de acordo com as percepções de coordenadores de curso e professores, as práticas e as lacunas dos bacharelados presenciais em administração da cidade de Juiz de Fora no que se refere à capacitação de administradores para o terceiro setor.

Conclui-se que quatro IES apresentaram mais ações que pretendem capacitar gestores para o terceiro setor, sendo que apenas uma possui disciplina obrigatória com conteúdo teórico sobre o tema; outra oferece disciplina eletiva, que consiste em iniciativa de extensão na qual os alunos desenvolvem projetos em ONGs; outra oferta disciplinas eletivas a distância e, por fim, uma utiliza ONGs como campo de prática para conteúdo que não se vincula diretamente ao terceiro setor. Percebeu-se que a maior parte das IES não provê conteúdos específicos, somente busca fomentar a sensibilidade social.

Em relação às lacunas, identificou-se o não oferecimento de disciplinas específicas sobre o tema e o fato dos professores não abordarem a perspectiva do terceiro setor em conteúdos regulares. Há vazios que,



mesmo não demandando esforços hercúleos, não são preenchidos, a saber: realização de visitas técnicas às instituições; criação de incubadora de negócios de impacto social; oferta de cursos de pós-graduação voltados para o público não estatal; estruturação de grupos de pesquisa; concepção de atividades de extensão e projetos de iniciação científica; incentivo ao desenvolvimento de trabalhos de conclusão de curso e de estágios no terceiro setor; estímulo à aproximação entre empresas juniores e ONGs e capacitação de docentes sobre as particularidades do segmento.

Ressalta-se que tais proposições precisam estar atreladas a um arcabouço pedagógico denso, com eixos de formação e metodologias adequados, de forma que não representem iniciativas assistemáticas e desarticuladas.

Findo o relato do estudo, espera-se contribuir com o debate a respeito da orientação hegemônica dos cursos de administração para o segundo setor, realizado com relativo vigor no período que antecedeu à instituição das DCNs para bacharelados em administração pública (BRASIL, 2014). Ainda que a crítica se faça presente na academia, nem sempre ela parte de diagnóstico abrangente, como este pretendeu ser em seu lócus de referência, isto é, o município de Juiz de Fora.

Se considerarmos o privado e o público contemplados por nortes pedagógicos nacionais, as DCNs, ganha destaque a fragilidade de orientações para o público não estatal. Não é provável que movimento análogo ao realizado pelo Campo de Públicas ocorra no âmbito do terceiro setor. A identidade mais difusa de seus atores desfavorece desde a percepção do problema até a defesa de argumentos coletivos diante de órgãos de regulação educacional, como o Conselho Nacional de Educação. Nesse sentido, um caminho promissor pode ser justamente o fomento à discussão da importância da formação para o terceiro setor, que pode traduzir-se em pluralização das grades curriculares, que serão produto de projetos pedagógicos que partam de perfis de egressos menos reducionistas.

Nesse empreendimento, alguns protagonistas podem ser destacados: a) órgãos de regulação e reconhecimento, como o CFA (órgão de classe) e o INEP (que gere o reconhecimento dos cursos), que podem estimular a formação profissional menos restrita, por meio de conscientização, publicização de boas práticas e valorização de iniciativas dotadas de inovação pedagógica; b) instituições de ensino superior, que devem pensar o perfil do egresso de forma plural, estruturando suas grades curriculares e atividades complementares de modo que as esferas pública e pública não estatal sejam contempladas, ainda que em proporção menor que a seara privada; c) docentes, que podem orientar suas atividades intraclasse e extraclasse de forma a abranger as características, os desafios e as contradições da gestão para além do segundo setor; d) discentes e egressos, que podem “oxigenar” o processo formativo, atuando por meio de associações, como a Federação Nacional dos Estudantes de Administração, em prol da atualização e da pluralização de diretrizes pedagógicas e e) associações que objetivam o fortalecimento do terceiro setor (como a ABONG), que podem persuadir os atores acima, para que se aproximem do público não estatal.

Futuros estudos, alinhados a este, podem buscar compreender: a) o modo como professores percebem 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) o desenvolvimento de boas práticas pedagógicas voltadas ao terceiro setor, no Brasil e no exterior, de modo a se organizar um banco de experiências, capaz de inspirar formadores e c) organizações de terceiro setor que tenham efetivado programas de estágio ou outra forma de imersão discente e que consigam complementar a educação cidadã e gerencial, preferencialmente em diálogo com instituições de ensino superior.

## Referências

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: repensando sua prática de gestão.** Abong, 2007. Disponível em <[www.abong.org.br/download.php?id=30](http://www.abong.org.br/download.php?id=30)>. Acesso em: 12 ago. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2004.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto, 1994.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução n. 1, de 13 de janeiro de 2014. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em administração pública, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 jan. 2014, Seção 1, p. 17-18.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 jul. 2005, Seção 1, p. 26-27.

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.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa nacional perfil, formação atuação e oportunidades de trabalho do administrador 6ª edição e do tecnólogo 1ª edição.** 2015. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/pesquisa-nacional/2-cfa-2015-relatorio-tecnico-v-ii-administradores.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

COVRE, M. L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa.** Petrópolis: Vozes, 1991.

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 Estudios Working Papers**, v. 64, p. 162-178, 2017.

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, 2017, Resende, RJ. **Anais do XIV SEGET.** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2017.

GONÇALVES, S. F. C.; OLIVEIRA, V. C. S. A constituição do movimento Campo de Públicas a partir da percepção de integrantes graduados em Administração. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 4, p. 202-211, 2016.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades:** Juiz de Fora. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/juiz-de-fora/panorama>>. Acesso em: 02 fev. 2018.

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. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Tabelas 2010.** 2012b. 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 em: 20 fev. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior**. 2015. Microdados disponíveis. Disponível em: <<http://portal.Inep.gov.br/web/guest/microdados>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

JUSTEN, A.; GURGEL, C. Cursos de administração: a dimensão pública como sujeito excluído. **Cadernos Ebape**, v. 13, n. 4, Rio de Janeiro, p. 852-871, 2015.

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

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.

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.

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

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

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

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://atlasbrasil.org.br/2013/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

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, 2011.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M.; CASTRO, M. C. G.; MARQUES, M. E.; MOREIRA, M. I. C.; FAZZI, R. C.; LEAL, R. S. (Orgs.). **Políticas públicas de apoio sociofamiliar** – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte, PUC Minas, 2001.