

# Capacitação de gestores

## *Qualifying managers of organizations*

### *Relato de Pesquisa*

#### **R** esumo

Este relato apresenta a pesquisa e as atividades que envolveram o processo de capacitação de gestores de organizações do terceiro setor a partir de uma experiência de ensino e pesquisa realizada em um projeto de extensão no período de agosto a dezembro de 1999.

**Palavras-chave:** capacitação, gestor de organização, terceiro setor.

#### **A** bstract

This text presents the research and activities that evolved the process of qualifying managers of organizations in the third sector from and teachings and research experience in project in the period August to December of 1999.

**Key words:** qualifying, managers of organizations, third sector.



**Maria Ester Menegasso**

Professora do Departamento de Serviço Social, do Programa de Pós-graduação em Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Mestra em Serviço Social e em Administração.

Doutora em Engenharia de Produção.

---

## Apresentação

**N**as últimas décadas, muito tem se discutido sobre o terceiro setor por constituir-se em um campo marcado por uma diversidade de atores e formas de organização. Este assunto está na ordem do dia, está cada vez mais presente em debates que trazem em seu bojo a gestão das organizações que envolve a necessidade de qualificar as pessoas responsáveis pela gerência de projetos e programas sociais quando há a preocupação com a sustentabilidade na organização.

A gestão destas organizações passou a ser considerada como um desafio a ser enfrentado e para tanto aqueles que as dirigem precisam estar preparados, considerando que mobilizam um grande volume de recursos, empregam um número crescente de trabalhadores e arregimentam um sem-número de voluntários

Tendo presente a realidade destas organizações foi desenvolvido, por membros do Núcleo de Estudos sobre Delimitação e Transformação Organizacional – NUSOL, um projeto visando capacitar as pessoas para geri-las.

Inicialmente foi desenvolvido um projeto de curso de especialização, com 360 horas/aulas. Contudo, constatou-se que a demanda era para curso de capacitação de curta duração. Diante disso, para tornar viável a proposta e tornar o projeto exequível, foi-se em busca de recursos, uma vez que a realização deste tipo de curso implicaria em custos adicionais às formas convencionais de alocação de recursos de projetos já realizados pelo Núcleo. Assim, obteve-se recursos da Fundação de Amparo ao Trabalhador – FAT para financiar o projeto.

O projeto propunha-se a ampliar o conhecimento dos participantes acerca da natureza dos processos administrativos, por meio de um con-

junto de informações gerais e especializadas. Também tinha como propósito proporcionar a fundamentação conceitual e instrumental para a análise do processo de gestão institucional das organizações comumente chamadas de terceiro setor. Como objetivos específicos, buscou-se oferecer elementos para:

- analisar o contexto nacional, focalizando questões sociais, econômicas e políticas, com destaque para a questão da administração das organizações sem fins lucrativos;
- atuar na especificidade das organizações do terceiro setor e em suas mudanças;
- desenvolver a capacidade crítica e criativa, fundada no fortalecimento de padrões e valores éticos necessários ao exercício profissional e à prática da cidadania;
- promover a atualização no que concerne às tendências de gestão nas organizações;
- aprimorar a habilidade para promover a articulação e a co-participação entre a organização, os usuários, o Estado e a Sociedade;
- favorecer a apropriação de base teórica para transformá-la em ação e conhecimentos para reinventar as metodologias básicas da administração geral, da gerência financeira e de outros instrumentos e processos relacionados com a atividade diária de gestão nas organizações.

Este distingue-se de outros projetos similares, pois, a capacitação dos gestores de organizações do terceiro setor foi realizada contando com recursos do FAT, valendo-se do regime de aulas presenciais, produzindo no seu curso uma pesquisa orientada por docente, privilegiando também um procedimento alternativo para a cole-

ta de informação sobre questões relativas à gestão das organizações da sociedade civil.

## Antecedentes da experiência

Os recentes estudos realizados sobre a gestão das organizações sem fins lucrativos ou pertencentes ao terceiro setor (SERVA, 1993, 1997 e 2000; FISCHER e FALCONER, 1997; SALAMON, 1998; VAN BELLEN, 1997, HUDSON, 1999) vêm demonstrando formas de gestão e participação que se distinguem acentuadamente das encontradas nas organizações voltadas para o Mercado ou reguladas pelo Estado. Desta forma, mesmo obedecendo a alguns critérios formais de constituição e funcionamento, as instituições sem fins lucrativos, denominadas organizações da sociedade civil e/ou do terceiro setor, destacam-se e chamam a atenção dos pesquisadores devido aos seus aspectos mais marcantes, como democracia, flexibilidade, autonomia, envolvimento e comunicação entre os participantes.

Segundo Serva (1993, p.42) “estas organizações, em geral, diferem bastante dos modelos estruturais e das práticas empregadas pelas burocracias”. Ainda reportando-se às organizações públicas não estatais, ele afirma que

*existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade, são alguns dos aspectos mais marcantes (SERVA, p. 38).*

Também, a partir dos dados de pesquisa, verifica-se a importância da atuação voluntária. Juntamente com os outros participantes, entre eles os funcionários, os voluntários colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais de um sem-número de ins-

tuições. Daí por que há necessidade de capacitação desses participantes nestas organizações .

Apesar das diversas investigações sobre o fenômeno das organizações do terceiro setor, percebe-se, ainda, carência de teorias que auxiliem as pessoas a melhor compreenderem este fenômeno, bem como a contribuam na especificidade e na lógica da ação destas instituições.

## O enfoque metodológico do projeto

O Núcleo de Estudos sobre Delimitação e Transformação Organizacional – NUSOL foi responsável pela execução do Projeto de Capacitação de Gestores de Organizações do Terceiro Setor, durante o período de agosto a dezembro de 1999. O projeto atendeu gestores de organizações do terceiro setor, na região de Florianópolis e na de Joinville.

Do Curso de Capacitação de Gestores participaram 368 pessoas vinculadas a organizações sem fins lucrativos, ou seja, aquelas que trabalham na gestão de organizações do terceiro setor, sejam elas Fundações, Institutos, ONGs, e outras e, ou de projetos e/ou ações sociais. Para atender os interessados foram organizadas três turmas, com carga horária de 204 horas/aulas, duas com 108 horas/aulas, todas em Florianópolis, e uma turma com 97 horas/aulas, em Joinville. Esta estratégia foi adotada para atender as necessidades de horário e tempo dos participantes do curso. As turmas que frequentaram o curso com carga horária menor tiveram as mesmas doze disciplinas.

A estrutura curricular do curso constituiu-se das seguintes disciplinas:

- Surgimento, Conceituação e Caracterização do Terceiro Setor;

- Mercado e as Organizações Isonômicas;
- Papel das Políticas Públicas para a Articulação do Terceiro Setor;
- Elaboração e Avaliação de Projetos;
- Noções de Gestão de Pessoas;
- Tecnologia Apropriada;
- Sistemas Informatizados para Uso nas organizações;
- Marketing Social;
- Gestão Financeira;
- Organização, Liderança e a Empregabilidade no Terceiro Setor e
- Estratégias de Mobilização e Articulação de Comunidades.

Em todas as turmas, o primeiro encontro foi dedicado a uma palestra sobre “ O Estado e a Sociedade Civil”, proferida por um conferencista especialmente convidado.

A carga horária das doze disciplinas que compuseram o curso foi dimensionada para os momentos presenciais. Foram ministradas sob a forma de módulos concentrados, às segundas, terças e quartas-feiras, à noite, em todas as semanas de um período de quatro meses. Já, na turma de Joinville, as disciplinas foram ministradas nas sextas-feiras à tarde e à noite e nos sábados, pela manhã. Entre os professores que ministraram o curso, 65% deles detêm Doutorado e 35%, Mestrado. A participação destes profissionais teve relação com seus conhecimentos na área social, tanto teóricos quanto práticos, sejam da gestão das organizações, sejam da articulação comunitária.

Os programas das disciplinas privilegiaram os aspectos teórico, conceitual e técnico-operativo de cada conteúdo programático. No desenvolvimento da programação foi utilizada uma combinação de técnicas de ensino, com apoio de material de

leitura ou de textos redigidos pelos professores.

Sendo um curso de capacitação de gestores, constituiu-se em instrumento de aprendizagem individual para os alunos e de aprendizagem organizacional para o NUSOL, além de oferecer uma oportunidade de atualização para os profissionais que dele participaram. Neste sentido o Curso buscou proporcionar aos participantes a fundamentação conceitual e instrumental necessárias para a gestão de organizações do terceiro setor ou para projetos sociais.

Não é este o espaço adequado para se aprofundar as informações coletadas no decorrer do desenvolvimento do curso, para não distrair o leitor com tecnicidades que extrapolam o propósito deste texto. Pretendeu-se mostrar que é exequível um programa de educação continuada e de desenvolvimento de competências para a gestão nas organizações sem fins lucrativo que possibilite aos participantes refletirem coletivamente sobre as organizações, pensar em seus problemas e investirem em seus estudos.

## A pesquisa de avaliação

Simultaneamente ao projeto do curso de capacitação, desenvolveu-se uma pesquisa junto aos seus participantes. A aplicação de questionário, como um dos instrumentos de coleta de dados, abordou diversos assuntos. No comentário que segue serão apresentados alguns dados que se relacionam com o projeto do curso

É interessante mencionar que se entende por profissionalização a mão-de-obra qualificada e remunerada. Dos 368 participantes do curso, 308 exercem trabalho remunerado, enquanto 60 são voluntários. A pesquisa revelou ainda que 52 % deles têm curso universitário e 75% possuem como fonte de renda o trabalho nas organizações.

É possível observar um elevado grau de satisfação dos cursistas em praticamente todas as turmas: 67% consideraram-se satisfeitos com o Curso de Capacitação de Gestores, 30,6% estavam muito satisfeitos e apenas 2,4% manifestaram-se insatisfeitos.

O bom relacionamento entre os participantes do curso, tanto em Florianópolis quanto em Joinville, foi fundamental para o bom aprendizado. Amizade, companheirismo e solidariedade foram aspectos considerados pelos participantes como muito importantes para a criação de um clima favorável ao desenvolvimento de novas idéias e novas visões de mundo e de organização. Como o Curso de Capacitação dissemina concepções inovadoras a respeito do funcionamento de organizações, para adaptá-las as condições da realidade, é de vital importância que estes novos conceitos sejam amplamente discutidos, num ambiente democrático, para que as novas técnicas de gestão sejam implementadas.

Entre os resultados da pesquisa, destacam-se aqueles relacionados com a sobrevivência dessas entidades e subsequentemente a preocupação com a necessidade de profissionalização da gestão. A profissionalização também é considerada como um dos requisitos na luta pela sustentabilidade da organização, principalmente para aquelas que obtêm recursos de organismos financiadores de projetos sociais.

O gerenciamento dos projetos foi também apontado. Devido ao volume de projetos que as organizações desenvolvem, e a variedade das fontes de recursos ou agências financiadoras com os quais se relacionam, o monitoramento, a melhor aplicação dos recursos e a avaliação destes projetos são importantes para estas organizações, na medida em que convergem para maior transparência de suas atividades. Um dos depoimentos ressaltou a importância do planejamento financeiro de forma a ame-

nizar os efeitos conjunturais sobre a organização. Destacou-se que as organizações, em geral, não possuem orçamento. No entanto é muito relevante a captação de fundos. A estratégia utilizada pelas organizações consiste no levantamento de recursos por meio de convênios com órgãos estatais, doadores e contribuintes engajados em causas sociais. Estas estratégias diferem das utilizadas pelas empresas e pelo setor público.

Em última análise, também se identificou que o curso contribuiu para proporcionar atualização de informações, para despertar a percepção da realidade das mudanças que vêm ocorrendo, bem como para a necessidade da busca da competência e da aprendizagem contínua, o aprender a aprender com a própria experiência. Verificou-se, ainda, a necessidade, cada vez mais premente, de profissionalização dos dirigentes das organizações. Constatou-se a quase inexistência de bibliografia e instrumentos com metodologias adequadas às exigências dos profissionais dessas instituições. Apontou, também, para a ausência de um conhecimento sistematizado e direcionado às necessidades e natureza deste tipo de organizações. Cada vez mais os profissionais que atuam na gestão destas organizações buscam a capacitação e qualificação.

Os participantes da pesquisa contribuíram com uma seleção de diversos temas necessários à capacitação dos profissionais do terceiro setor, entre eles: elaboração de projetos; desenvolvimento da organização e de conselhos; relação público e privado; políticas públicas; gerenciamento de projetos de geração de renda e projetos voltados para lazer e esporte.

Consciente de que há muito a produzir sobre este tema, a experiência leva-nos a refletir sobre a gestão social de serviços públicos para a população que assegure não só o acesso, mas o fortalecimento da cidadania. A pesquisa se reveste de importân-

cia, uma vez que seus achados são úteis para a formação e atualização de profissionais que atuam no terceiro setor.

Recebido em 20/12/2001. Aceito em 12/03/2002.

## Referências

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

FISCHER, Rosa Maria e FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 01, p. 12-19, jan./mar. 1998.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

LOIOLA, Elisabeth e MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. FISCHER, Tânia (Org.) *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. *Terceiro setor: para que serve*. *Conjuntura Econômica*. 41-5, jan. 1997.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma evolução associativa global. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 33, n. 01, p. 5-11, jan./mar. 1998.

\_\_\_\_\_. *The voluntary sector and the future of the welfare state*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. San Francisco: XVIII (1), spring, 1989.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*. V. 37, n. 02, p. 18-30, 1997.

\_\_\_\_\_. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 02, p. 36-42, mar./abr.1993.

VAN BELLEN, Hans Michael. Função instrumental e função manutenção na perspectiva dos grupos de uma organização voluntária: o caso do SOS Mata Atlântica. *Anais Eletrônicos do XXI ENANPAD*. Rio das Pedras/RJ: Anpad, 1997.

### **Maria Ester Menegasso**

Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Organização e Gestão de Políticas Sociais – GERASOL

Centro Sócio-Econômico – UFSC

Bloco C – 2. Andar

Florianópolis – SC

Telefone: (48) 331 7081

e-mail: mester@eps.ufsc.br