



Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

Enangrad Pleno

EDINEIDE MARIA DE OLIVEIRA

IRIS LEON

APG3 Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

RESUMO

Apresentar a contribuição da capacitação profissional dos gestores para conseguir a qualidade na prestação de serviços das organizações do terceiro setor e suas dificuldades foi a problemática, em que mostrou as dificuldades que há na Capacitação desses gestores e a melhor forma de capacitar. Utilizou-se metodologicamente a abordagem qualitativa, cujo método de procedimento técnico por meio de uma pesquisa de natureza bibliográfica. A fundamentação teórica apresentada foi constituída pelos objetivos específicos em que elucidou os conceitos e características do terceiro setor e sua importância no Brasil. Apontou-se o papel do gestor no terceiro setor, e sua relevância no tocante a capacitação de gestores nas organizações e enfatizou-se as dificuldades de qualificação dos gestores em organizações do terceiro setor. Conclui-se que o gestor através dessas instituições sem fins lucrativos, busca captar recursos para consolidar a organização e seus projetos por meio de parceria com o Estado, empresas privadas, entre outras, e que a educação continuada possibilita qualificação possibilitando o gestor promover a transparência na prestação de contas e qualidade nos serviços ofertados.

Palavras-Chave: Terceiro Setor. Gestor. Capacitação. Dificuldades de Captação.

INTRODUÇÃO

O terceiro setor constitui-se um espaço formado por várias organizações cujo propósito é promover benefícios coletivos aos membros da sociedade arrecadando recursos através do setor privado e estatal, buscando a produção de bens e serviços públicos onde não geram lucro e resguardam a necessidades coletivas, por outro lado o setor público se envolve com as políticas públicas o qual tem a finalidade de promover o bem-estar da sociedade.

Diante dessa realidade, para garantir a administração eficaz dessas organizações sociais faz-se necessário reter talentos em potencial por meio da capacitação dos colaboradores, pois o capital humano ¹auxilia a promover o equilíbrio financeiro e contábil da instituição. Dessa maneira, o treinamento adequado favorece a abordagem técnica, humana e conceitual dos executivos, permitindo os gestores administrarem com transparência os recursos de terceiros com qualidade.

Nesse sentido, o objetivo geral é de apresentar a contribuição da capacitação profissional dos gestores para aquisição da qualidade na prestação de serviços das organizações do terceiro setor. A realização da revisão de literatura foi norteada pelos seguintes objetivos específicos: i). Apresentar os conceitos e características do Terceiro Setor, ii). Identificar a importância do 3º Setor e como ele atua no Brasil, iii). Explicitar o papel do gestor nas organizações, iv). Enfatizar a capacitação dos gestores nas organizações e v). Apontar as dificuldades na captação desses gestores nas Organizações.

O estudo permitirá apresentar a contribuição da capacitação profissional dos gestores para obtenção da qualidade na prestação de serviços das organizações do terceiro setor. A problemática consiste em mostrar as dificuldades que os gestores enfrentam para a capacitação das Organizações do Terceiro Setor. Para estudar o tema serão utilizados recursos metodológicos científicos para concretizar os objetivos propostos, por meio de uma pesquisa de natureza bibliográfica discorrendo sobre a influência da educação continuada com a finalidade de viabilizar a administração das organizações não governamentais e instituições filantrópicas, uma vez que, permite a população obter acesso à educação, saúde e assistência social. Optou-se metodologicamente por um estudo de cunho bibliográfico cuja abordagem é de natureza qualitativa em que será utilizado uma pesquisa da ABAN - Associação Beneficente Amigos do Noivo. A instituição foca seu trabalho nas famílias carentes dos bairros e cidades onde atuam e oferecem projetos para pai, mães e filhos. Ao todo são 48 projetos em prática, há projetos para atividades educacionais para crianças, outros que dão empregos na fábrica, bazares e lojas da instituição, um para recuperação de viciados em drogas, projeto para acolher mulheres desempregadas, abrigo para pessoas idosas com câncer, entre outras. O objetivo deles é levantar a autoestima das pessoas, através do seu próprio trabalho e força de vontade. Essa associação que consistirá em responder a problemática do estudo de acordo com a relevância do método bibliográfico, em que Gil (2007, p.44) afirma:

1 Capital Humano: Conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Conforme enunciado anteriormente será utilizado no estudo a abordagem qualitativa, pois de acordo com Minayo (2003, p.23) “A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”.

Metodologicamente foi utilizada uma Pesquisa de natureza exploratória, pois de acordo com Gil (2007, p.38), a pesquisa exploratória:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

A pesquisa exploratória permitiu o pesquisador corroborar as hipóteses funcionais referentes ao papel do gestor no terceiro setor, a importância do terceiro setor para a sociedade brasileira, assim como, a relevância da capacitação dos gestores nas organizações do terceiro setor. Dessa forma, realizou-se a síntese dialética dessas questões a luz dos autores do aporte teórico, com clareza e precisão.

Para organização do estudo a primeira parte está elencada os objetivos e a questão de pesquisa, com destaque a metodologia e a justificativa. Em seguida será abordado as definições e características do terceiro setor, e o papel do gestor no terceiro setor. Posteriormente será apresentado o terceiro setor – importância para a sociedade brasileira. A capacitação de gestores nas organizações do terceiro setor será elucidado para responder a questão de pesquisa. No final haverá a conclusão que apresentará como os objetivos foram alcançados e a questão de pesquisa respondida, acompanhando sugestões para futuras pesquisas e contribuições e limitações do trabalho.

CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR

De acordo com Silva e Aguiar (2017), o surgimento das entidades não-governamentais na sociedade civil, tem a finalidade de promover benefícios coletivos através do apoio do Governo e da sociedade privada os quais constituem a função dessa entidade independente, portanto, essas instituições sem fins lucrativos propõe-se em defender os interesses de um grupo de pessoas através de benefícios coletivos para a esfera privada, sem que haja aferição lucrativa na prestação de serviços, por outro lado também trabalham favorecendo o atendimento de interesses mais gerais da sociedade, promovendo bens ou serviços para o Estado o qual possibilitam vantagens para a sociedade como um todo, finalidade essa que será pauta para discussão ao longo desse estudo.

De acordo com Silva e Aguiar (2017, p.02):

Terceiro Setor é a denominação mais recente, e ainda pouco utilizada. Para identificar a existência deste Terceiro Setor faz-se necessário esclarecer

que aqueles que utilizam este termo consideram o Estado como o Primeiro Setor e o Mercado como o Segundo, sendo o Terceiro Setor aquele que apresenta características de ambos. Portanto, genericamente, o Terceiro Setor é visto como derivado de uma conjugação entre as finalidades do Primeiro Setor e a metodologia do Segundo, ou seja, composto por organizações que visam a benefícios coletivos (embora não sejam integrantes do Governo) e de natureza privada (embora não objetivem auferir lucros).

Conforme o pressuposto, entende-se que a função das entidades filantrópicas é fundamental para favorecer o atendimento social e coletivo da população marginalizada, pois a aliança entre a esfera governamental e privada oportunizam a instituição gerar bens e serviços imprescindíveis para a sobrevivência da sociedade como um todo, com isso, o terceiro setor se move atuando no campo da dimensão econômica alocando recursos do setor público e privado com a finalidade de capacitar pessoas para que exerçam atividades próprias independentes.

A prática do Terceiro Setor é norteada por um conjunto de características no qual definem sua estrutura operacional, portanto, segundo Salamon e Anheier (1997, p.37).

- 1.) Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal.
- 2.) Privadas: estas organizações não têm nenhuma relação institucional com Governos, embora possam dele receber recursos.
- 3.) Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem. Eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição.
- 4.) Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.
- 5.) Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não-remunerado). A participação de voluntários pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

Essa estrutura operacional é formada por um conjunto de instituições que necessitam de regras e procedimentos para apresentar resultados positivos por meio de uma proposta baseada na relação Governo e terceiro setor, cada uma compreende sua função para garantir o aperfeiçoamento no reconhecimento das normas, e obter maior eficácia do envolvimento do terceiro setor na gestão pública, por meio de instrumentos legais que formalizam sua prática.

Nas palavras de Hudson, (2004, p.03):

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.

Compreende-se que o terceiro setor é formado por entidades e organizações onde exercem suas atividades através de interesses coletivos na qual tem capacidade para gerar projetos e mobilizar recursos importantes para o desenvolvimento social da comunidade, tanto na esfera privada como pública. As organizações voluntárias

que constituem o terceiro setor, portanto, sobrevivem da arrecadação de doações, patrocínios e vendas de seus produtos.

Hudson (1994, p. 02) enaltece que existem vários aspectos que caracterizam O terceiro setor é constituído por várias entidades, com isso, a gestão necessita ser democrática, pois não há prioridade em estabelecer vínculo e satisfazer o interesse de empresas privadas economicamente e por outro lado a parceria com o Estado apenas facilita o controle e fiscalização de seus recursos na garantia do bem estar da sociedade, por isso, o terceiro setor encontra dificuldade em gerir os recursos públicos para beneficiar o desenvolvimento social, pois a falta de reconhecimento dos instrumentos que lavram a parceria com o regime e os objetivos vagos comprometem sua eficácia em prol da população.

TERCEIRO SETOR E SUA IMPORTÂNCIA

O Terceiro Setor se configura como um dos agentes fundamentais no processo que envolve a assistência ao contingente social carente, portanto, o foco no interesse coletivo é o fio condutor para que a mesma venha a atuar nos movimentos que permitem a criação de projetos, mobilizações de recursos para o desenvolvimento social, econômico e político no país, com isso, os recursos oferecidos a essas entidades e doações propiciam a geração de emprego e renda para a população, o qual garante sua sobrevivência. Yamauti (2013).

Diante dessa realidade, as ações do terceiro setor principalmente no Brasil têm se tornando cada vez mais substituta da ação direta do Governo no que se refere as áreas sociais como educação, saúde e assistência social. Conforme o movimento das manifestações da sociedade civil organizadas na sociedade brasileira para estabelecer laços entre o Estado e a sociedade, com a finalidade de despertar a sua autonomia, trouxeram conflitos na compreensão no propósito do terceiro setor, ocorrendo à ausência de dispositivos legais municipais específicas que lavrem a relação entre o poder público e o terceiro setor. De acordo com Yamauti (2013, p.45):

A parceria desses dois segmentos (primeiro e terceiro setores), a exemplo do que já ocorre em países desenvolvidos, poderia trazer ganhos reais ao desenvolvimento do país. Porém, apesar da necessidade desta sinergia, ambos não estão preparados para essa relação. O principal problema esbarra na falta do entendimento da questão da cidadania e da gestão dos serviços públicos focados nos interesses da comunidade.

Conforme as concepções do autor existem leis federais no Brasil nas quais determinam regras para garantir a relação entre ambos, mas quando esses dispositivos se deparam com a ausência da legislação estadual e municipal do país, com isso, surge à fragilidade de dispositivos de controle que visam à orientação e fiscalização das atividades e aplicação de recursos. Preconiza Yamauti (2013, p.26):

O ponto de partida desse relacionamento está na formação dos conselhos municipais, cujos membros são representantes das instituições do terceiro setor, conforme previsto em lei, o que deixa claro que a participação plena do terceiro setor na administração pública está assegurada e consolidada pela democracia.

Entende-se que o Terceiro Setor apresenta uma relação direta com o a esfera pública, com isso, para evitar distorções na função de cada setor na sociedade brasileira, é preciso estabelecer legalmente uma formalização na relação, o qual ampliará o grau de compreensão sobre suas especificidades através de dispositivos contratuais legais com o propósito de legitimar as ações do terceiro setor e o setor público no país. Salgado (2003, p.06) afirma:

A atuação pública na área social é, com certeza, uma das mais afetadas por esse fenômeno de inadequação e obsolescência do regime administrativo. Nessa área, a insuficiência e a crescente insegurança dos modelos jurídicos de cooperação entre o setor público e as entidades sem fins lucrativos; junto ao despreparo de agentes públicos e privados para a sua utilização, têm fomentado o descrédito e o preconceito, dentro e fora da máquina pública, em relação aos objetivos e à eficácia dessa modalidade de regulação estatal.

A efetivação dos direitos da sociedade brasileira é determinada pela regulamentação da sinergia entre máquina pública e as entidades as quais compõem o terceiro setor, já que o Estado social e democrático de direito é legitimado pela parceria entre o regime do Governo e a sociedade civil. Segundo Queiroz (2011, p.57):

As organizações da sociedade civil de interesse Público (oscips) são instituições do terceiro setor que recebem uma qualificação especial, concedida pelo Ministério da Justiça a entidades da sociedade civil sem fins lucrativos que, além de cumprirem determinados requisitos legalmente exigidos, tenham por finalidade social uma das atividades enumeradas na Lei Federal n. 9.790/1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse Público. As oscips executam projetos pontuais e específicos, atividades de interesse público previstas na lei.

O Terceiro Setor no Brasil atua oferecendo a prestação de serviços à comunidade auxiliando o Governo na realização dos direitos sociais promovendo a justiça social dos cidadãos através da exigência dos dispositivos legais os quais auferem a busca pelos direitos sociais do homem para propicia a formalização contratual para e garantir a cooperação entre os serviços prestados pelo Terceiro Setor em cooperação com o Estado. Preconiza Tumelero (1999, p.36):

A institucionalização e legitimação social do chamado 'terceiro setor surge à medida em que as crescentes demandas pela democratização do Estado, bem como para o atendimento às necessidades sociais da população, não encontram respostas no Estado. Este vazio de resposta decorre da reestruturação do capital e da reorganização do mundo produtivo à medida que impõe ao Estado novos atributos e funções na sua relação com o mundo econômico, político e social.

A falta de capacitação ou treinamento para gerir a entidade específica no grupo do terceiro setor na sociedade brasileira, torna o processo de tomada de decisão isenta de obrigações e responsabilidade frente à reestruturação dos recursos alocados da esfera pública, a falta de conhecimento dos dispositivos legais os quais poderiam facilitar o estabelecimento da parceria entre o Governo e o terceiro setor através do reconhecimento da lei orgânica do município, Estado e constituição Federal, tem a função de assegurar a aplicação dos recursos de forma coletiva.

Enfatiza Ferrarezi (1997, p.10):

Embora as organizações do Terceiro Setor venham assumindo a responsabilidade de promover políticas sociais de forma autônoma, mobilizando doadores privados para financiar suas atividades, ressalta-se que o Estado não pode se furtar de alocar recursos para a realização de projetos por essas entidades. O Estado possui condições mais adequadas para alocar recursos de forma racional e equânime uma vez que detém informações sobre o conjunto da sociedade que permitem, em princípio, compensar as desigualdades regionais de renda e riqueza, apontando as prioridades e evitando que estados e municípios, que possuam menor crescimento econômico e menores investimentos privados no social, sejam prejudicados.

A qualidade de vida promovida pelo terceiro setor brasileiro destinada à população utiliza recursos do Governo para realização de projetos onde envolve as políticas de caridade para atender o interesse coletivo da sociedade, o Estado por sua vez através da parceria procura eliminar os conflitos sociais de sua gestão através do trabalho voluntário com apoio das políticas de saúde. Afirma Wetzel (2010, p.07):

O principal problema esbarra na falta do entendimento da questão da cidadania e da gestão dos serviços públicos focados nos interesses da comunidade, além do desconhecimento e do despreparo dos agentes no âmbito da Administração Pública. As legislações federais que estabelecem as regras para tal convívio são suficientes, mas esbarram na escassez de leis estaduais e municipais, além da fragilidade de mecanismos de controle para orientação e fiscalização das ações e da aplicação dos recursos.

Os conflitos existentes entre o Estado e o terceiro setor ocorre pela falta de reconhecimento dos dispositivos contratuais os quais são mais adequados para sua formalização, onde permite cada setor identificar seu papel e consolidar o desenvolvimento social, político e econômico no Brasil. No entanto como o terceiro setor é recente é necessário que haja profissionais capacitado para atuar nessa área e conhecer as demandas deste setor.

PAPEL DO GESTOR NO TERCEIRO SETOR

O ciclo de gestão no terceiro setor é constantemente influenciado pela falta de recursos humanos capacitados, gerenciamento inadequado, falta de dinheiro e insuficiência nos resultados, pois as entidades as quais constituem o Terceiro Setor atuam prestando serviço de ordem caritativa para a população marginalizada onde não podem contratar serviços do segundo setor (privado), por outro lado o setor público ou (primeiro setor) não apresenta atendimento de qualidade para as pessoas necessitadas as quais necessitam de respostas efetivas na realização das necessidade sociais da população.

De acordo com Garay (2013, p.12):

Os desafios teóricos e práticos da gestão nas organizações sem fins lucrativos se configuram em meio a situações consideradas complexas. Tal dificuldade advém, principalmente, do conflito entre os aspectos culturais dessas organizações e a necessidade cada vez maior de introduzir ferramentas que administrem esses aspectos em favor do crescimento da organização, que acontece em meio a um ambiente externo marcado pela lógica da eficiência e da qualidade das atividades econômicas.

O campo de atuação do terceiro setor ultrapassa a política de lucratividade econômica da esfera privada, assim como, a negligência das políticas de saúde do

setor público, com isso, a sua gestão deve compreender recursos privados e públicos através de uma administração democrática, pois, a garantia do bem-estar social é norteado pela flexibilidade e seguridade social diante as necessidades coletivas. Martins *et al* (2013, p.03) enfatizam:

As organizações do Terceiro Setor que almejam sucesso estão cada vez mais próximas das organizações privadas e públicas com relação à forma de agir. Essas se utilizam, de técnicas como: definir uma orientação, o processo, serviços, planejamento, acompanhamento e a avaliação dos resultados. Tudo isso para sobreviverem ao competitivo mercado e romper os laços com o amadorismo e informalidades.

Conforme o pressuposto entende-se que o propósito das organizações do terceiro setor é preencher o espaço entre o primeiro e o segundo setor, através do reconhecimento da iniciativa privada e a produção de serviço público, para que a sociedade seja beneficiada pela gestão participativa e descentralizada entre ambos eliminando a escassez de recursos nas entidades filantrópicas.

CAPACITAÇÃO DE GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

De acordo com Perrenoud (2000), a velocidade na tomada de decisão nos processos administrativos da organização tem se tornado cada vez mais versátil, exigindo dos gestores, novas técnicas e os métodos de abordagem em relação à administração moderna para acompanhar o ritmo do mercado, com isso, o modelo de gestão por competência é norteado por uma visão holística, isto é, o administrador de forma proativa através das habilidades técnicas, humanas e conceituais busca alcançar os objetivos da organização através da análise frequência do ambiente interno e externo da empresa para conquista padrões de qualidade modernos de gestão, favorecendo a captação de melhores resultados operacionais. Conforme Perrenoud (2000, p.19) competência é:

A aptidão para enfrentar uma família de situações analógicas, mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos, saberes, capacidades, micro competências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio.

As palavras do autor demonstram que a gestão centralizada tradicional hierárquica nas organizações do século XXI entraram em decadência, visto que, a administração de qualidade depende do envolvimento do gestor com as associações sem fins lucrativos no sentido de promover o processo de avaliação das variáveis que compõe as condições administrativas e o processo educacional, portanto, o olhar administrativo, pedagógico e terapêutico faz parte da gestão por competências, pois, propicia o gestor atuar identificando os aspectos tangíveis e intangíveis que refletem na qualidade da prestação de serviço e a sobrevivência da instituição no mercado. Segundo Paris (2014):

Uma escola tecnicista solicitava um administrador cuja competência era estabelecer metas e alcançá-las. Para isso, encaminhava os processos e fazia com que caminhassem em uma direção preestabelecida. Metaforicamente, era o profissional responsável pelo bom desempenho dos funcionários. Isso porque se cada engrenagem cumprisse seu papel, a missão da máquina administrativa estaria realizada e o administrador apresentaria resultados favoráveis a quem lhe confiara tal tarefa.

Na administração clássica tradicional o administrador tinha a função de executar as funções da cadeia de comando na qual é designado, nesse sentido, essa postura na gestão das organizações do terceiro, o administrador fica impossibilitado de obter recursos ou doações para promover a qualidade de vida da sociedade, nesse ínterim, existe o predomínio da ação comunitária nas instituições do terceiro setor as quais exigem do administrador pró atividade e familiaridade com a gestão participativa ou democrática, visto que, sua percepção e concepção holística era sucumbida pelo autoritarismo. De acordo com Meghnagi (1998, p.05):

As competências profissionais podem ser desenvolvidas através da formação educacional e das experiências obtidas no exercício da profissão. Além disso, a competência profissional é caracterizada, sobretudo, pela variedade, teoricamente ilimitada de questões e de imprevistos a serem enfrentados adequando e reelaborando o saber que se possui. Esta variedade é neste sentido flexível, exigindo um conjunto complexo de conhecimentos e habilidades.

A concepção do autor acima enaltece que o modelo de gestão por competências é caracterizado pelo envolvimento permanente do administrador com a formação continuada, no sentido de promover seus conhecimentos e melhorar suas práticas de atuação através da empregabilidade, com a finalidade de ampliar sua percepção sobre o ambiente interno e externo a empresa, propiciando maior eficácia na tomada de decisão. Dessa maneira, a educação continuada permite o gestor identificar a força da comunidade, incitar e mobilizar a sociedade civil. Para Meghnagi (1998, p.06):

Por isso, é difícil avaliar desempenhos individuais e reconhecer uma competência profissional, cuja construção parece estar vinculada tanto à aquisição de escolaridade, quanto a de processos de aprendizagem informais ocorridos em momentos e lugares distintos. Esse tipo de competência não se caracteriza por ações constantes sobre problemas homogêneos, mas sim pela variedade de questões e de imprevistos a serem enfrentados adequando e reelaborando os conhecimentos possuídos. Portanto, estas competências crescem à medida que as atividades profissionais solicitam um desempenho superior ao que já se tem.

A qualidade na prestação de serviços em uma organização depende do investimento em capital humano, portanto, o modelo de gestão de competências é inerente a essa característica, porque facilita o gestor promover suas habilidades, conhecimentos e atitudes possibilitando maior produtividade e assertividade a longo prazo na organizações do terceiro setor, pois possibilita as instituições do terceiro setor fortalecer sua identidade social, mobilizar recursos e estabelecer parcerias para garantir a sustentabilidade. Segundo Levy-Leboyer (*apud* GRAMIGNA, 2002, p. 05):

Competência é a forma de designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em determinadas situações. Tendo como referência as diretrizes estratégicas da organização, o modelo se propõe a identificar as competências corporativas, isto é, o conjunto de qualificações e tecnologias necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos que a diferenciem no mercado em que atua.

Conforme a concepção do autor entende-se que a gestão por competências traz consequências positivas para a organização, pois, traz ganhos em relação aos resultados financeiros da instituição de ensino a longo prazo, pois, a formação educacional com ênfase na empregabilidade garante o aperfeiçoamento de suas capacidades facilitando o processo de tomada de decisão no alcance dos objetivos tangíveis e intangíveis.

A implementação da gestão por competências pode apresentar resultados positivos para a organização e os colaboradores, tais como:

- Alinhamento das estratégias organizacionais e desenvolvimento das pessoas. As competências corporativas pelas quais a empresa deseja ser reconhecida pela sociedade, serão efetivas quando este alinhamento acontecer.
- Ganho nos resultados financeiros e institucionais da empresa através de práticas de manutenção ou alcance de competências corporativas. É papel do gestor reconhecer e aplicar estas práticas – uma nova maneira de executar o trabalho, lidar com o cliente, no negócio – tornando-a uma prática organizacional.
- Maior valorização do colaborador, mediante o reconhecimento e aperfeiçoamento de suas competências e desenvolvimento de novas, identificando ações que facilitem seu aprendizado, despertando o sentimento de satisfação pessoal por pertencer e fazer parte de um grupo em busca de objetivos coletivos.
- Transparência na gestão de pessoas, privilegiando o *feedback*, a orientação profissional, a distribuição de recursos para o desenvolvimento pessoal, a captação, retenção e seleção por competências.
- A busca dos gestores em viabilizar soluções para alcançarem os objetivos da empresa, através de ações e reflexões sobre a realidade, análise dos problemas e oportunidades, identificadas a partir da comunicação com todos os níveis da organização (VALE (2004).

Compreende-se que o modelo de gestão por competências tem auxílio pela ênfase no planejamento estratégico eficaz conforme seu grau de formação educacional, melhores resultados financeiros para potencializar a melhoria na comunicação entre os mesmos através do *feedback*, na busca por soluções para garantir a efetividade no processo administrativo com responsabilidade social e ambiental. De acordo com Lana e Ferreira (2007, p.06):

Mais do que buscar uma definição conceitual, faz-se necessário o alcance de um maior entendimento do papel das competências em uma organização. Dependendo da forma como é feita a gestão das competências, essas podem favorecer a aquisição de vantagens competitivas, contribuindo para diferenciar a organização de suas concorrentes ou gerar rigidez. A segunda possibilidade, indesejável, ocorre quando a organização adquire um determinado conjunto de competências e se acomoda por possuí-las, esquecendo-se que somente o aprimoramento contínuo poderá garantir a consolidação das vantagens conquistadas.

A formação continuada é importante para se antecipar as demandas do espaço mercadológico, mais somente a aquisição da habilidade teórico-técnica não é capaz de alcançar os resultados desejados, pois, exige do gestor uma postura proativa que a rigidez do modelo burocrático tradicional, pois, as mudanças ocorrem pela postura de assumir riscos e se adaptar as transformações do mercado, buscando aprimorar sua prática e conseqüentemente sua percepção em relação às expectativas do ambiente interno e externo a organização.

De acordo com Gramigna (2002 p. 05) a gestão por competências propicia as seguintes vantagens:

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

São vários os benefícios que a gestão por competência pode proporcionar a empresa, pois, a ênfase na formação continuada permite o gestor alcançar os objetivos e metas da instituição de forma clara e transparente, com ajuda dos colaboradores capacitados para obter o retorno de investimento a longo prazo, pois esse modelo possibilita o autodesenvolvimento tanto dos colaboradores com dos gestores.

DIFICULDADES NA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A questão de pesquisa consiste em mostrar as dificuldades que os gestores enfrentam para a capacitação das Organizações do Terceiro Setor. Os gestores encontram dificuldades na administração das organizações no terceiro setor pela influência da cultura clássica, pois esse é marcada pelo individualismo e imediatismo, logo deprecia a qualidade, empatia e solidariedade, as quais são fundamentais na gestão das instituições do terceiro setor, uma vez que trabalham com projeto sociais. Em conformidade com Mello e Valadão Jr (2008, p.6):

Um dos principais dilemas enfrentados no processo de desenvolvimento gerencial das organizações sem fins lucrativos diz respeito ao choque entre racionalidades: de um lado os princípios de solidariedade, flexibilidade e trabalho coletivo que formam parte da essência das mesmas, e do outro a necessidade de profissionalizar as atividades, adotando conceitos advindos da lógica de mercado.

A ideia do autor enfatiza que ao mesmo tempo em que as organizações do terceiro setor colocam em prática o fenômeno da sistematização para otimizar custos e aumentar a produtividade, também valorizam a flexibilidade e solidariedade para promover a motivação do capital humano e cumprir com a missão e visão do negócio com responsabilidade social e ambiental. Converte com Martins et al (2013) pois é necessário minimizar o “amadorismo” nas atividades. Dessa forma, constitui-se como um desafio para que as mesmas se adaptem ao espaço mercadológico e consigam captar recursos com eficiência. Nas palavras de Garay (2011, p.12):

Os desafios práticos da gestão nas organizações sem fins lucrativos se configuram em meio a situações consideradas complexas. Tal dificuldade advém, principalmente, do conflito entre os aspectos culturais dessas organizações e a necessidade cada vez maior de introduzir ferramentas que administrem esses aspectos em favor do crescimento da organização, que

acontece em meio a um ambiente externo marcado pela lógica da eficiência e da qualidade das atividades econômicas.

Percebe-se que a referência da lucratividade influencia diretamente na gestão das organizações do terceiro setor, já que, necessitam sobreviver no mercado, com isso, apesar de serem empresas de iniciativa privada sem fins lucrativos e promover o serviço de natureza pública sua finalidade está além do lucro, pois existe a questão social para ser trabalhada, isto é, redução da desigualdade social, mas a maioria das empresas mascaram-se através do assistencialismo para captar recursos, daí surge o grande desafios em gerir essas instituições. Segundo Garay (2011, p.14):

Gerenciar de forma eficaz programas de capacitação em empresas é desafiante. Igualmente ou mais complexa é a gestão de tais programas em entidades sem fins lucrativos, nas quais os parâmetros de eficácia não costumam ser facilmente mensuráveis. O chamado terceiro setor, que reúne as organizações privadas de interesse público, tem se expandido no Brasil, cumprindo as necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelo Estado ou pela esfera privada.

O autor ratifica a dificuldade de profissionalizar ao conflito entre os aspectos culturais dessas organizações e a necessidade cada vez maior de introduzir ferramentas que possam administrar os aspectos em favor do lucro da organização. Verifica-se que existem dificuldades que os gestores enfrentam para a capacitação das Organizações do Terceiro Setor no tocante a gerenciar de forma eficaz programas de capacitação dado a peculiaridade das empresas do terceiro setor que na maioria das vezes são filantrópicas, e fica difícil de mensurar lucro ou prejuízo.

Para validar a fundamentação teórica foi feito uma pesquisa com dados públicos da **ABAN, Associação Beneficente Amigos do Noivo** (a instituição foca seu trabalho nas famílias carentes dos bairros e cidades onde atuam e oferecem projetos para pai, mães e filhos. Ao todo são 48 projetos em prática, há projetos para atividades educacionais para crianças, outros que dão empregos na fábrica, bazares e lojas da instituição, um para recuperação de viciados em drogas, projeto para acolher mulheres desempregadas, abrigo para pessoas idosas com câncer, entre outras. O objetivo deles é levantar a autoestima das pessoas, através do seu próprio trabalho e força de vontade. Essa associação que consistirá em responder a problemática do estudo.

PESQUISA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO TERCEIRO SETOR

Nessa etapa do estudo fez-se necessário validar as informações e foi realizada a análise da qualidade das atividades de capacitação, verificada pela percepção dos gestores de uma organização não governamental, a Associação Beneficente Amigos do Noivo (ABAN) por Doro e Ferreira (2012).

Em seguida será realizada a análise e discussão de questões como: treinamento na realização das atividades no terceiro setor, bem como a utilidade dos treinamentos no Terceiro Setor e a respectiva capacitação nessas instituições a luz do marco teórico sólido.

QUADRO 01: TREINAMENTO NA REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES

NÚMERO	PERGUNTA	RESPOSTA
01	Há o treinamento necessário para realizar as atividades da ABAN?	Há um treinamento oferecido pela ABAN, porém não muito específico, adequado a função de cada um. Não há um forte investimento da organização em capacitar seus colaboradores.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de DORO E FERREIRA (2012 p. 28).

Verifica-se que na questão 01 quando foi perguntado “**Há o treinamento necessário para realizar as atividades da ABAN**”? A resposta foi que há um treinamento oferecido pela ABAN, porém não muito específico, adequado a função de cada gestor. Não há investimento da organização para capacitação.

Conforme Doro e Ferreira (2012), o treinamento é importante para garantir a administração eficaz dessas organizações sociais, faz-se necessário reter talentos em potencial por meio da capacitação dos colaboradores, pois o capital humano auxilia a promover o equilíbrio financeiro e contábil da instituição. Essa resposta converge com o relatório de treinamento e desenvolvimento (T&D) publicado em 2016, em que mostra que o Brasil precisa avançar em treinamento, pois apenas 24% é investido em treinamento, enquanto nos Estados Unidos são 32 ou 34%.

O treinamento ou educação continuada são importantes, específicos adequados às suas funções, pois sem eles os colaboradores não estão totalmente capacitados para o trabalho. Isso ocorre principalmente pela falta de feedback nos resultados, impactando que reavaliarem seu desempenho na prestação do serviço. De acordo com Costa (2013), o treinamento é composto de um processo de conhecimento e assimilação, que também poderá se corresponder com a cultura do local e também da empresa.

QUADRO 02: UTILIDADE DOS TREINAMENTOS DO TERCEIRO SETOR

NÚMERO	PERGUNTA	RESPOSTA
02	Considera os treinamentos oferecidos pela ABAN úteis para o desempenho como gestor?	São úteis porém, precisa de palestrantes mais eficientes para o melhor aproveitamento possível dos treinamentos e também um horário adequado para alcance de todos os colaboradores.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de DORO E FERREIRA (2012 p. 28).

Verifica-se que na questão 02 quando foi perguntado “**Considera os treinamentos oferecidos pela ABAN úteis para o desempenho como gestor**”? A resposta foi que, são úteis, porém, a organização precisa investir em palestrantes mais capacitados e um melhor formato de agendamento de dias e horários para ser acessível à todos os gestores participarem.

A resposta de Doro e Ferreira (2012) contempla a diversidade de assuntos e palestrantes, com o objetivo de tornar o treinamento mais acessível e lúdico para os envolvidos. Eles também pensaram no contexto de duração e horário para ser aplicado, pois dependendo destes requisitos, haverá maior absorção dos conteúdos.

QUADRO 03: CAPACITAÇÃO NO 3º SETOR

NÚMERO	PERGUNTA	RESPOSTA
03	Acredita-se necessária a capacitação para o desempenho do trabalho como gestor?	Consideram necessária a capacitação de gestores para o desempenho do trabalho, pois através dela, instiga os mesmos a aprender e ensinar mais, e com isso, obter habilidades, conhecimentos e competências, que são desenvolvidas e trocadas ao longo da prestação de serviços na organização, com qualidade e eficiência.

Fonte: Elaborada pela autora à partir de DORO E FERREIRA (2012 p. 28).

Verifica-se que na questão 03 quando foi perguntado “**Acredita-se necessária a capacitação para o desempenho do trabalho como gestor**”? A resposta foi que, é extremamente necessária a capacitação dos gestores, pois por meio dela os gestores adquirem mais habilidades e conhecimentos para gerir a organização com qualidade e eficiência.

A resposta de Doro e Ferreira (2012), diz que através da capacitação, os gestores se desenvolvem cada vez mais em suas habilidades, conhecimentos, aprendizados para assim, poderem transmitir aos seus subordinados seus conhecimentos e com isso ajudar cada vez mais a organização, para que ela tenha um bom desempenho.

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada indica que um dos principais dilemas enfrentados no processo de desenvolvimento gerencial das organizações sem fins lucrativos diz respeito ao choque entre racionalidades: de um lado os princípios de solidariedade, flexibilidade e trabalho coletivo que formam parte da essência das mesmas, e do outro a necessidade de profissionalizar as atividades, adotando conceitos advindos da lógica de mercado.

Os desafios teóricos e práticos da gestão nas organizações sem fins lucrativos se configuram em meio a situações consideradas complexas. Tal dificuldade advém, principalmente, do conflito entre os aspectos culturais dessas organizações e a necessidade cada vez maior de introduzir ferramentas que administrem esses aspectos em favor do crescimento da organização, que acontece em meio a um ambiente externo marcado pela lógica da eficiência e da qualidade das atividades econômicas.

Sendo assim, foi apresentado a contribuição da capacitação profissional dos gestores para aquisição da qualidade na prestação de serviços das organizações do

terceiro setor, a administração de qualidade depende do envolvimento do gestor com as associações sem fins lucrativos no sentido de promover o processo de avaliação das variáveis que compõe as condições administrativas e o processo educacional, portanto, o olhar administrativo, pedagógico e terapêutico faz parte da gestão por competências, pois, propicia o gestor atuar identificando os aspectos tangíveis e intangíveis que refletem na qualidade da prestação de serviço e a sobrevivência da instituição no mercado.

Existe o predomínio da ação comunitária nas instituições do terceiro setor as quais exigem do administrador pró atividade e familiaridade com a gestão participativa ou democrática, visto que, sua percepção e concepção holística era sucumbida pelo autoritarismo.

Deve haver competências corporativas em uma organização, pois por meio delas se obtém tecnologias necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos que a diferenciam no mercado em que atua., as competências profissionais (capacitações) podem ser desenvolvidas por meio da formação educacional e das experiências obtidas no exercício da profissão, através de imprevistos a serem enfrentados no dia a dia. Isso exige do gestor conhecimentos e habilidades para um bom andamento da organização.

Dessa maneira, a educação continuada ou a capacitação, possibilita o gestor promover a transparência na prestação de contas com a parceria fidelizada, favorece também o comprometimento dos sócios com o projeto, sustenta a missão da entidade e avalia os indicadores quantitativos e qualitativos, isto é, custos no investimento e os benefícios para a sociedade.

REFERÊNCIAS

COSTA, Luciana. **A gestão no terceiro setor**. São Paulo, Editora Pioneira, 2013.

DORO E FERREIRA, “**Treinamento e desenvolvimento de voluntário sem uma organização do terceiro setor**” São Paulo, Editora Atlas, (2012).

FERRAREZI, **Políticas Públicas para o Terceiro Setor**. São Paulo, Editora Atlas, (1997, p.10).

GARAY, Sara Maria Costa. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios**. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

GARAY, S. M. C. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios**. SEGET. UFRG, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/57814809.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HUDSON, **Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações**. Rev. FAE, Curitiba, (2004 p. 03).

LANA, M. S; FERREIRA, V. C. P. **Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica Online Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

MARTINS, P. L. et al. **Empreendedorismo Social e Administração no Terceiro Setor: Um estudo de caso da SOF de São João Del Rei/MG**. SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013.

MEGHNAGI, Saul. **A competência Profissional como tema de pesquisa**. Revista Educação e Sociedade, ano XIX, n. 64, p.50-86, 1998.

MELLO, A. & VALADÃO, V.M. JR. Conflitos e Dilemas dos Gestores de Organizações do Terceiro Setor: um estudo de multi casos. In: **Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG**. Salvador, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2003.

PARIS, F. R. G. **Gerência escolar: diretor, administrador ou gestor?** 2010. Disponível em: < <http://www.planetaeducacao.com.br/portal/artigo.asp?artigo=1898>> Acesso em: 08 jan. 2014.

PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar: convite a viagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

QUEIROZ, **As Organizações da sociedade civil de Interesse Público (OSCIPS) e os Termos de Parceria**. (2011, p.57).

SALAMON E ANHEIER, Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier (eds.), **definindo o Setor Sem Fins Lucrativos: Uma Análise Transnacional**, Manchester University Press, Manchester. (1997 p. 37).

SALGADO, V.A.B. **Uma análise crítica dos modelos de parceria entre o poder público e entidades do terceiro setor**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2003.

SILVA, EDUARDO M. F. AGUIAR MARIANE T. **Terceiro Setor: Buscando uma Conceituação**. Disponível em:< http://artenaescola.org.br/pesquise_artigos_texto.php?id_m=102> Acesso em: 25 fev. 2018.

TUMELERO, **Políticas e Práticas de Gestão de pessoas no Terceiro Setor**. (1999, p.36).

YAMAUTI, Takashi **Poder público e o terceiro setor**. Disponível em < <http://www.neomondo.org.br/index.php/artigos/315-poder-publico-e-o-terceiro-setor>> Acesso em: 11 jun. 2013.