

## **ÁREA TEMÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

### **EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A ADERÊNCIA DO CONCEITO ÀS PRÁTICAS DE UMA ONG**

#### **AUTORES**

**LINA EIKO NAKATA**

Universidade de São Paulo  
linankt@yahoo.com

**EDILEUSA GODÓI DE SOUSA**

Universidade de São Paulo  
edileusagodoi@uol.com.br

**ANTÔNIO DE PÁDUA ARAUJO**

Universidade de São Paulo  
padua6@msn.com

#### **RESUMO**

O objetivo deste artigo foi avaliar em que medida uma organização da sociedade civil lida com a possibilidade de incorporar nas suas práticas institucionais a abordagem conceitual de educação corporativa. Uma pesquisa empírica, de natureza exploratória, foi realizada no LAR – uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, que atua na área social, prestando serviços de educação, cultura, promoção humana, da família, da maternidade, da infância, da adolescência e da velhice. O referencial teórico foi composto pelos conceitos que orientam, atualmente, as discussões e práticas relacionadas aos sistemas de educação corporativa. Foram utilizados como instrumentos de levantamento de dados o questionário, a entrevista e a análise documental. Os resultados apontaram que a educação corporativa poderá agregar valor para as práticas de gestão de uma organização do terceiro setor, se for concebida dentro de um contexto próprio dessa organização, levando em consideração a cultura organizacional, os valores e a missão da organização. Se isso não ocorrer, essas organizações terão aumentadas as dificuldades de se manterem perenes, por não conseguirem desenvolver e instalar as competências organizacionais e humanas necessárias ao cumprimento de sua missão. Espera-se com este artigo contribuir para um melhor entendimento de um assunto carente de estudos dessa natureza.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa, Terceiro Setor, Estratégias Organizacionais.

#### **ABSTRACT**

The purpose of this paper was to evaluate, to what extent, a civil society organization deals with the possibility of incorporating in its institutional practices the conceptual approach of corporate education. An empirical and exploratory research was held at LAR – a nonprofit and civil association of private law, which operates in the social field, providing services of education, culture, human promotion, family, motherhood, childhood, adolescence and old age. The theoretical reference was composed by the concepts that currently guide the discussions and practices related to the systems of corporate education. As research instruments, survey, interview and documentary analysis were used. The results showed that corporate education can add value to the management practices of a third sector organization, if it is conceived within its own context, considering the organizational culture, values and mission of the organization. If it does not, these organizations will have increased difficulties

to remain perennial, by failing to develop and deploy necessary human and organizational competences, for their mission fulfillment. With this paper it is hoped to contribute to a better understanding of a subject in need of such studies.

**Keywords:** Corporate Education, Third Sector, Organizational Strategies.

## 1 – INTRODUÇÃO

A explosão do conhecimento científico e tecnológico, a rápida difusão da tecnologia da informação e a aceleração do movimento de reestruturação produtiva estão provocando mudanças nunca antes imaginadas na dinâmica das organizações complexas. O conhecimento tornou-se o principal fator de agregação de valor da empresa. A ascensão do chamado ‘trabalhador do conhecimento’ alterou, radicalmente, a natureza do trabalho, as relações de produção e os modelos de gestão de pessoas.

Diante desta realidade, as organizações de mercado estão migrando da abordagem do T&D tradicional para a noção de educação corporativa. Isso implica desenvolver processos de aprendizagem continuada que permitam o desenvolvimento de todos os atores institucionais envolvidos no processo produtivo, alinhando-os às estratégias organizacionais e formando as competências críticas necessárias à viabilização de seus objetivos estratégicos. Esse novo posicionamento em relação ao processo educacional no espaço da organização passa a ser encarado como uma ação estratégica de gestão empresarial, indispensável à manutenção de diferenciais competitivos.

Esta mudança de enfoque, segundo Meister (1999), implica abandonar a idéia do espaço físico do treinamento local para a situação de aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar; valorização da aprendizagem por meio da ação, ao invés de aprender ouvindo; e substituição dos treinamentos ocasionais pela educação continuada.

As organizações de mercado estão procurando se ajustar, rapidamente, a este novo cenário. Todavia, não se observa movimento semelhante no universo das organizações da sociedade civil, integrantes do chamado terceiro setor, embora os níveis de exigência em relação a sua performance institucional sejam cada vez mais elevados.

Para Austin (2001), no século XXI, a colaboração entre organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e organizações de mercado ocorrerá com maior frequência e assumirá importância estratégica. As parcerias migrarão das tradicionais cooperações filantrópicas para alianças estratégicas, em que serão explorados os interesses mútuos e compatibilidades existentes. Para que possam adquirir a confiança das organizações de mercado e fortalecer-se na formação de alianças para cooperação no campo social, torna-se imperativo que as organizações da sociedade civil desenvolvam um conjunto de competências críticas. Por exemplo, no que se refere a capacidade de negociação, de planejamento, de controle de resultados e de gestão estratégica.

É neste contexto macro que este estudo se inseriu. Seu objetivo foi avaliar o grau de aderência da noção de educação corporativa às práticas institucionais de uma organização do terceiro setor. A pergunta-chave a ser respondida é: Como a organização avalia a possibilidade de incorporar nas suas práticas empresariais o conceito de educação corporativa?

Além do resumo e desta introdução, integram este artigo uma revisão teórica sobre o assunto objeto da pesquisa e uma descrição da metodologia utilizada, incluindo a análise dos dados. Ao final, foram apresentadas as conclusões gerais.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 – Educação Corporativa: uma nova dinâmica de aprendizagem

Em um ambiente que muda rapidamente, onde o conhecimento constitui diferencial para a obtenção de vantagem competitiva e o capital humano assume relevância destacada, o sucesso de uma empresa está cada vez mais dependente da sua capacidade de ativar a inteligência, a inventividade e a energia dos colaboradores. Assim, o comprometimento da empresa com a educação e desenvolvimento das pessoas torna-se um imperativo.

A educação corporativa surge na instância empresarial como uma alternativa ao conhecido modelo de T&D, evoluindo para a implantação de um processo novo de aprendizagem contínua e vinculada às estratégias de negócios da empresa. Configura uma filosofia de aprendizagem que assegura a todos os níveis de colaboradores o acesso a programas de formação de competências necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Mais ainda: pode contemplar, também, *Stakeholders* como: parceiros, clientes, fornecedores, revendedores, distribuidores, comunidades e instituições educacionais que fornecem capital humano. A idéia é desenvolver neste público uma visão coerente sobre o direcionamento estratégico e os valores da empresa (MEISTER, 1999).

O número de empresas que já implantaram ou estão implantando universidades corporativas tem crescido rapidamente. Dentre as razões apontadas para este fenômeno, destacam-se a necessidade da empresa complementar o conhecimento adquirido pelos empregados nos sistemas tradicionais de educação, a volatilidade do conhecimento, o surgimento da organização enxuta e flexível na qual o colaborador tem seus papéis e responsabilidades ampliadas e a emergência dos conceitos de “cidadania empresarial” e do chamado “trabalhador do conhecimento” (que busca aprendizagem ao invés de segurança no emprego). Estas tendências explicam a importância da educação corporativa tanto como instrumento-chave de mudança cultural quanto como novo padrão para a educação superior (MEISTER, 1999; FISCHER, 1999).

Na perspectiva da educação corporativa, a empresa deixa de oferecer treinamentos únicos em sala de aula, cujo objetivo era desenvolver qualificações isoladas, para criar uma cultura de aprendizagem contínua. Desse modo, os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o propósito de solucionar problemas empresariais reais. O foco passa a incidir sobre um processo de aprendizagem no qual a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo, sempre tendo em mente os objetivos estratégicos da empresa. Expandem-se o alcance e a natureza da aprendizagem corporativa (MEISTER, 1999).

Para Eboli (2004), a educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas. Seu objetivo principal consiste no desenvolvimento e instalação das competências organizacionais e individuais necessárias à viabilização das estratégias de negócios. Isto é feito através da formação e desenvolvimento de talentos na gestão de negócios, utilizando-se um processo de aprendizagem ativa e contínua. Para ter sucesso, os programas devem estar ancorados por um diagnóstico integrado das competências críticas da organização. A autora identifica sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa, a saber: *competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade*.

Uma pesquisa realizada junto a 100 universidades corporativas americanas revelou alguns aspectos importantes que devem ser considerados no projeto, implantação e gerenciamento destas instituições: necessidade de comprometimento da cúpula, importância da definição de um leque de parceiros de aprendizagem, uso intensivo de tecnologia para criar uma universidade virtual e a necessidade de gerir a universidade corporativa como se fosse uma empresa (MEISTER, 1999).

Allen (2002) sugere uma classificação das universidades corporativas com quatro níveis, em função dos produtos e serviços ofertados: a) oferecem somente treinamento; b) oferecem treinamento e desenvolvimento gerencial; c) oferecem cursos com crédito acadêmico; e d) oferecem cursos que levam ao grau acadêmico. Dependendo do porte, a universidade corporativa implementa cursos que asseguram certificado ou diploma em graus de Bacharel, Mestre e até de Doutor, geralmente, viabilizados por intermédio de parcerias com universidades tradicionais.

Em pesquisa realizada no Brasil, Alperstedt (2001) identificou haver certo nível de concorrência entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais. Tais situações de concorrência, contudo, se restringem a algumas áreas do conhecimento e atuação, com destaque para a pós-graduação e outros segmentos onde se concentra o público adulto.

Embora se costume mencionar que a primeira universidade corporativa da história foi implantada pela General Electric, há pelo menos 50 anos (Crotonville), o interesse maior pelo assunto nos Estados Unidos só explodiu nos anos 80 e, no Brasil, a partir da década de 90. Eboli (2004), no mais completo trabalho já publicado no Brasil sobre o tema, apresenta uma relação de empresas que implantaram com sucesso esse sistema. A autora menciona que, embora na percepção dos dirigentes das empresas, o desempenho tenha melhorado, ainda persistem dificuldades no que se refere à implantação de sistemas métricos que possibilitem uma avaliação precisa do impacto da educação corporativa nos negócios.

O tema é novo e ainda está sendo construída uma epistemologia organizacional própria, embora as práticas empresariais sejam valiosas. O debate sobre o assunto nos próximos anos parece promissor e deverá despertar, ainda mais, a atenção e curiosidade de pesquisadores, consultores e líderes empresariais, sobretudo em países como o Brasil, que possuem imensos déficits educacionais.

## **2.2 – A emergência do terceiro setor no Brasil**

O termo terceiro setor surgiu entre pesquisadores americanos no início dos anos 1970, e, a partir da década de 80, foi incorporado por pesquisadores europeus (COELHO, 2000). No Brasil, Landim (1993) e Fernandes (1994) foram os pioneiros no uso dessa terminologia e o assunto ainda suscita muitas discussões, em razão de aspectos como a falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a diversidade de papéis desempenhados pelas organizações que compõem o setor. Em razão disso, a noção de um terceiro setor bem delineado ainda não está suficientemente clarificada.

Para Landim (1993) “[...] é difícil analisar as questões envolvidas nesse ‘terceiro setor’, em qualquer contexto nacional pensável, sem passar por igrejas e grupos religiosos, que aí representam sempre um papel de peso.” (LANDIM, 1993, p.7).

De outra parte, Fernandes (1994) se refere ao terceiro setor como aquilo que é “privado, porém público”. A partir dessa definição, Teodósio (2001) sugere uma inversão: ou aquilo que é “público, porém privado”. Segundo o autor, este trocadilho deixa claro que:

“[...] terceiro setor assemelha-se ao Estado (primeiro setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, terceiro setor não equivale à iniciativa privada (segundo setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo o benefício social.” (TEODÓSIO, 2001, p. 86).

Insistindo no aprimoramento dessa definição, Teodósio (2001) chama atenção para o aspecto extremamente genérico que ela contempla, denotando complexidade e ambigüidade, visto que o “privado porém público” pode estar mais próximo do público, a exemplo de

muitas organizações filantrópicas, cujos recursos, metodologias e suporte originam-se quase na sua totalidade do Estado. Ou então, “público porém privado” muitas vezes pode estar mais próximo do privado, como é o caso de muitos projetos sociais vinculados a grandes empresas.

A falta de consenso em torno do conceito de terceiro setor pode ser explicada pela sua origem. “[...] a construção do terceiro setor brasileiro, pode-se afirmar com segurança, deu-se de fora para dentro: de *fora do país* e de *fora do setor* para dentro dele.” (FALCONER, 1999, p. 10).

Melo (2002) advoga que, o terceiro setor brasileiro, enquanto espaço de atuação de organizações da sociedade civil, não surgiu efetivamente de fora do país e de fora do setor para dentro dele. Movimento neste sentido ocorreu apenas com o uso do termo terceiro setor para se referir à realidade brasileira. Para a autora, prevalece a noção de que o termo terceiro setor contempla todo tipo de organização que não possui fins lucrativos, independente do foco em questões sociais, do interesse público ou coletivo.

Na ausência de um consenso sobre o conceito, no Brasil, o setor incorpora organizações que atuam sob várias denominações: organizações não-governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil (OSCs), setor sem fins lucrativos, setor independente, setor de caridade, setor voluntário, setor isento de impostos, setor associativo, economia social, dentre outras (LANDIM, 1993, 1999; FERNANDES, 1994, 1997; FALCONER, 1999; HUDSON, 1999; COELHO, 2000).

Independentemente da denominação que se queira atribuir, é fato que as organizações com o perfil enquadrado no terceiro setor sempre tiveram uma atuação destacada na sociedade brasileira. O Quadro 1, apresentado a seguir, sintetiza as transformações vivenciadas pelo terceiro setor no Brasil.

**Quadro 1 - Trajetória histórica do terceiro setor no Brasil.**

<b>Período</b>	<b>Tipo de Governo</b>	<b>Transformações</b>
<b>1889 – 1930</b>	<b>República Velha - Estado Oligárquico</b>	Monopólio das Igrejas na área social - até o final do século XIX, quase tudo o que havia se consolidado no país em termos de assistência social, saúde e educação, constituía-se em organizações (sem fins lucrativos) criadas pela Igreja Católica, com o mandato do Estado.
<b>1930 – 1964</b>	<b>República Nova - Estado Populista</b>	Estado Corporativo reivindica seu lugar interveniente nas políticas públicas - o Estado construiu uma estratégia de atrelar as iniciativas autônomas e emergentes da sociedade civil, tornando-as aparelhos para-estatais a serviço do fortalecimento do Estado.
<b>1964 – 1988</b>	<b>República Militar - Estado de Exceção</b>	O Estado busca assumir com exclusividade a gestão das políticas públicas - este período é marcado pela ruptura do Estado com a sociedade e por uma postura controladora na área social, como nos demais setores. A Igreja, devido à sua tradição e força, preservou sua independência e constituiu-se o único espaço de atuação fora do controle direto do regime. Os movimentos sociais autônomos ao regime cresceram e se desenvolveram sob a cobertura da Igreja e assumiram um caráter libertador, politizador e revolucionário. Para além dos sindicatos e partidos surgiram numerosas e "invisíveis" organizações civis, localizadas em bairros populares, constituindo-se talvez nos primeiros atores sociais verdadeiramente autônomos, em relação ao Estado, e, mais tarde, em relação à própria Igreja. A cooperação internacional financiava esses movimentos, posteriormente denominados de ONGs – Organizações Não Governamentais – cuja principal tarefa era a de resgatar a democracia e o estado de direito no país.
<b>1988 – 2007</b>	<b>Nova República - Estado Democrático</b>	Estado e sociedade buscando redimensionar seu papel nas políticas sociais - este período foi legalizado formalmente com a Constituição de 1988, a qual estabeleceu como princípio básico a estratégia de ampliar a participação da sociedade na esfera pública. O Estado busca, a partir de então, redefinir seu papel como fomentador das políticas sociais, mas não

		necessariamente como executor; procura diminuir o seu tamanho, na medida em que adota os princípios neoliberais, amplia e fortalece as organizações civis. Nesse período, as ONGs ganham visibilidade e colocam-se diante da necessidade de buscar um novo posicionamento e uma nova institucionalidade frente à sociedade e ao Estado, considerando as conquistas democráticas alcançadas. As entidades assistenciais (filantrópicas) buscam incluir-se no conceito de ONGs, e as empresas procuram, também, seu lugar nas ações relacionadas ao setor social, por meio de suas fundações e institutos.
--	--	--

Fonte: elaborado a partir dos referenciais citados por Panceri (2001).

Analisando as informações acima, observa-se que a Igreja e o Estado são as instituições pilares da origem e configuração histórica do universo de organizações do terceiro setor no Brasil. O período entre 1964 e 1988, marca uma nova fase do terceiro setor no país. As organizações de caráter filantrópico e assistencial se unem aos movimentos sociais e, com o apoio da Igreja, tornam-se porta-vozes de problemas locais, assim como, passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade, e injustiça social. A partir das últimas décadas do século XX, começa-se o processo de legalização do terceiro setor e a sua expansão no Brasil.

O cenário atual, caracterizado pela a modernização das ações de benemerência da Igreja Católica, pelas transformações ocorridas no Estado Brasileiro e pela queda do *Welfare State* - que, a rigor, no Brasil, jamais foi implantado na sua essência - implica uma valorização das organizações do terceiro setor. Contudo, a sociedade brasileira sofreu múltiplas influências na sua percepção deste espaço institucional. Da Igreja herdou uma concepção assistencialista, permeada pelos valores cristãos. Do Estado, incorporou a desconfiança, em razão do clientelismo, favorecimento político, desvio de fundos públicos, dentre outros.

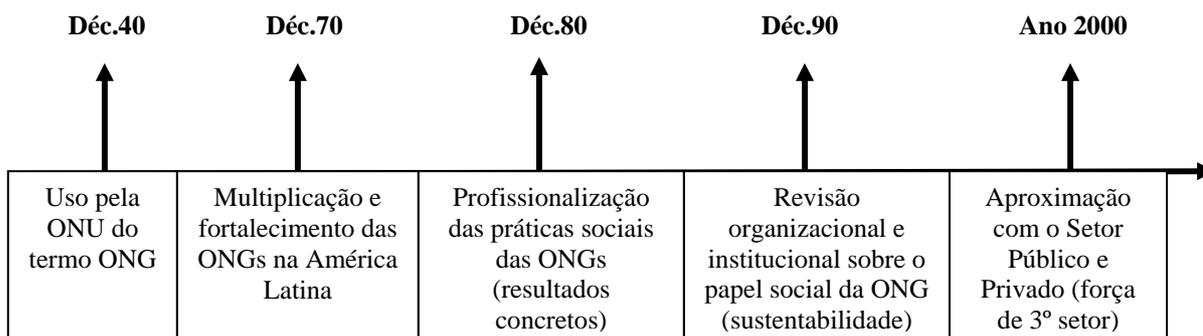
O termo ONG - organização não-governamental surgiu pela primeira vez em 1945, em um documento elaborado pelas Organizações das Nações Unidas (ONU), abrigando um grupo de entidades com perfis diversos. Guerreiro (2002) explica que na década de 40, a ONU começou a usar mais intensamente em seus relatórios o conceito de ONG, como forma de distinguir e marcar uma posição, não somente política, mas também, social, econômica e cultural que vai influenciar, sensivelmente, tanto o debate quanto a prática dessas organizações.

Para Guerreiro (2002), as ONGs tornaram-se atraentes nos anos 70, como uma alternativa às práticas institucionais tradicionais. Seus componentes pertenciam a certa geração de intelectuais que vieram do cruzamento de três fontes: (1) partidos e/ou organizações de militância política de esquerda; (2) universidades e; (3) igrejas. O autor ressalta ainda, que outro aspecto decisivo no processo de constituição das ONGs, foi a ajuda financeira recebida de organismos internacionais de apoio às causas humanitárias e de promoção da democracia mundial.

Contudo, o uso do termo ONG, na verdade, é popularizado no Brasil somente no início dos anos 90, com a fundação da Associação Brasileira de ONGs (ABONG) e com a realização, no Rio de Janeiro, da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a ECO - 92. Segundo Scherer-Warren (1996), desde então, as ONGs passaram a adotar o modelo de “projeto”, pleiteando recursos públicos e privados que possibilitem a prestação de serviços a seu público-alvo. A partir de então, o Estado passa também a enxergar as ONGs como parceiras na prestação de serviços orientados para a redução dos déficits sociais.

A Figura 1, apresentada a seguir, demonstra, ainda que resumidamente, o processo evolutivo das ONGs no Brasil, desde a origem até sua consolidação:

**Figura 1 - Evolução das ONGs**



Fonte: adaptado de Guerreiro (2002, p.2)

Este processo de evolução das ONGs resultou em um movimento rumo a uma exigência de profissionalização dessas organizações, que passaram a assumir atribuições complementares ao Estado (DUFLOTH, 2004). Esta nova realidade tem sugerido uma maior aproximação do Estado em relação às ONGs, que espera com isso fortalecer o processo de descentralização de suas ações. Para as ONGs o movimento também traz vantagens, na medida em que passam a ter um maior envolvimento e influência sobre os processos de elaboração e gestão de políticas públicas (DIAS, 2004).

Neste contexto, as ONGs buscam formas de tornar suas ações mais eficazes, incorporando novas competências e adotando modelos de gestão que lhes possibilitem prestar serviços de melhor qualidade aos cidadãos usuários, atendendo assim às expectativas dos parceiros.

A complexidade crescente dos problemas sociais e econômicos que afligem as sociedades transcende a capacidade de atuação de qualquer setor isoladamente. Para Kliksberg (2002), os *déficits* sociais assumem uma ordem de grandeza tamanha que, enfrentá-los, efetivamente, exige abordagens interesetoriais. Neste cenário, as ONGs exercem um importante papel, uma vez que, pela sua própria natureza, possuem uma competência maior no trato das questões sociais.

Atualmente, as ONGs têm buscado uma maior profissionalização da gestão e começam a envolver nesse processo todos os seus *stakeholders*. A tendência é de que essas organizações busquem formar quadros não apenas para um perfil de atuação vinculado diretamente a sua função, mas para atuar de forma harmônica com a ambiência na qual estão inseridas. Nesse sentido, o tema educação corporativa no terceiro setor pode emergir como um espaço importante, tanto nos fóruns acadêmicos quanto nas instâncias empresarias, uma vez que, por meio dessa ferramenta, as ONGs poderão desenvolver competências que lhes permitirão enfrentar os novos desafios que terão pela frente.

### 3 – METODOLOGIA UTILIZADA

#### 3.1 – Características do estudo

Por cingir-se ao âmbito de uma organização específica, este trabalho assume características de um estudo de caso único, de caráter exploratório, cujo propósito é investigar empiricamente como uma organização da sociedade civil avalia a possibilidade de incorporar nas suas práticas empresariais o conceito de educação corporativa.

Segundo SELTZ *et al.* (1974), os estudos de caso de caráter exploratório propiciam uma maior aproximação do pesquisador com o fenômeno investigado, resultando, muitas vezes, em uma nova compreensão deste. O fundamento lógico para o estudo de caso único decorre do fato de tratar-se de uma área sobre a qual existem poucas incursões empíricas, até porque são raros os casos de organizações da sociedade civil que utilizam a noção de educação corporativa no processo de desenvolvimento de seus Recursos Humanos e demais

*Stakeholders* (YIN, 2005). A unidade de análise será a Instituição, na sua totalidade, investigada a partir da opinião emitida por algumas de suas lideranças.

### **3.2 – Perfil da organização objeto do estudo**

O Estudo foi realizado no LAR - Rede de Lares Solidários, associação, de direito privado, sem fins lucrativos, integrante do Terceiro setor, que tem por finalidade uma ação social nas áreas de educação, cultura, promoção humana, proteção da saúde, da família, da maternidade, da infância, da adolescência e da velhice.

O LAR tem como missão educar, apoiar e promover o desenvolvimento integral do Ser Humano, do útero materno à terceira idade, com vistas a superação de todo tipo de desigualdade social, por meio do desenvolvimento da auto-estima, do melhoramento da qualidade de vida, da reestruturação e apoio à família, do incentivo à ação solidária e da educação ética e moral. Executa ações voltadas para o desenvolvimento integral do Ser Humano.

Nos anos de 2002 e 2005 recebeu o Prêmio Bem Eficiente, concedido pela Kanitz e Associados às 50 instituições do País melhor administradas. O Prêmio é um reconhecimento público oferecido às ONGs que realizam seu trabalho dentro dos padrões internacionais de qualidade e eficiência.

Até 2004, o LAR possuía nove unidades em Uberlândia-MG, sendo oito orientadas para atendimento e uma encarregada da Administração Central. Em 2006, foram incorporadas mais 13 novas unidades, todas em cidades do estado de Minas (Uberlândia, Pará de Minas, Ituiutaba, Coromandel, Ibirite, Perdizes, São João Del Rei, Sacramento, Pedro Leopoldo, Araxá, Formiga e Congonhas).

Atualmente, o LAR atende cerca de 105.000 pessoas por intermédio de nove diferentes programas: Assistência à Gestante, Centro de Formação para Crianças e Adolescentes, Núcleo de Promoção de Trabalho e Renda, Programa de Apoio e Promoção Sócio-familiar, Cursos Profissionalizantes, Atividades Esportivas para Adultos, Programa Integrando Gerações, Curso de Educação e Segurança Alimentar e Cursos de Alfabetização para Adultos e Idosos.

Somente no município de Uberlândia, beneficia mais de 26.500 pessoas entre gestantes, crianças, adolescentes, adultos, portadores de deficiência e idosos. O desafio da organização, é chegar a 100 Unidades espalhadas por todo o estado de Minas Gerais, passando a beneficiar cerca de um milhão de pessoas, o que corresponde, a 5,9% da população de Minas Gerais e 22,5% dos mineiros que vivem abaixo da linha da pobreza.

Os valores e princípios adotados pelo LAR são os seguintes:

- a) Humanismo: buscar contribuir para a igualdade social e para a qualidade das relações sociais;
- b) Ser Humano, valorizado e respeitado: respeitar o Ser Humano como destinatário final de tudo que é realizado;
- c) Ética, questão de integridade e confiabilidade: manter tudo que é realizado em base ética e nos princípios do estado de direito;
- d) Transparência: compartilha suas ações abertamente, como também suas dúvidas e a busca de respostas;
- e) Qualidade, compromisso de todos: buscar a qualidade em todas as atividades realizadas;
- f) Imagem, patrimônio a preservar: preservar a boa imagem é compromisso de todos, no trabalho e nas relações sociais;
- g) Prosperidade: buscar soluções inovadoras e aperfeiçoamento contínuo com intuição, sensibilidade e conhecimento.

A diretoria executiva do LAR é formada por uma diretora presidente, um diretor financeiro, uma diretora secretária e um diretor social, todos voluntários, aos quais cabem a iniciativa e a execução do Programa Social, como também decidir sobre as propostas para admissão de associados, organizar o orçamento anual, convocar a Assembléia Geral, elaborar o Regimento Interno e pronunciar-se sobre todos os atos e fatos que sejam submetidos à apreciação da diretoria. O processo decisório na organização tem por princípio fundamental a coletivização da tomada de decisão e está alinhado com as necessidades futuras e presentes dos atendidos, bem como com os interesses da organização e da comunidade.

O orçamento anual da ONG de 2006 foi de R\$ 2.840.949,63 (valor referente ao ano de 2006, ainda não contempla as unidades que iniciaram suas atividades neste período), dos quais cerca 72% foram viabilizados pelo Estado (segundo setor), 25% pelas organizações de mercado (primeiro setor), e 3% pelas organizações da sociedade civil (terceiro setor). A organização conta em seus quadros com um contingente de 380 funcionários efetivos, 100 voluntários, além de estagiários.

### **3.3 – Procedimentos Metodológicos**

Na etapa de levantamento de dados foram utilizados como referência os conceitos de Educação Corporativa formulados por Meister (1999) e Eboli (2005). No que concerne à noção de Estratégia Empresarial, considerou-se os três tipos de estratégias, por meio dos quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, sugeridos por Fleury e Fleury (2000): a) excelência operacional; b) inovação do produto, e c) orientação para clientes. Quanto ao conceito de competências individuais, optou-se por adotar a abordagem elaborada pela chamada escola francesa (BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1885; LEVY-LEBOYER, 1995), inclusive utilizando a categorização em três blocos proposta por Fleury e Fleury (2000) para as competências individuais: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

Com o objetivo de responder à questão-chave da pesquisa – Como a Organização avalia a possibilidade de incorporar nas suas práticas empresariais a noção de Educação Corporativa? – foram elaboradas as seguintes questões específicas:

1. Como a organização formula suas estratégias de atuação?
2. Como a organização avalia as competências individuais de seus colaboradores?
3. Como a organização capacita e desenvolve seus colaboradores?
4. Em que medida a adoção das premissas que fundamentam o conceito de educação corporativa poderiam contribuir para a formação e desenvolvimento das competências críticas da organização?
5. Quais competências a organização demandará no futuro?

Os instrumentos de levantamento de dados usados foram: o questionário, a entrevista e a análise documental. A amostra selecionada foi de 10 colaboradores, metade coordenadores. Foi sugerido à Diretoria que fossem escolhidas pessoas detentoras de um bom nível de conhecimento da organização e que estivessem posicionadas estrategicamente.

O questionário continha cinco blocos de perguntas: o primeiro foi orientado para a identificação da forma como a organização define suas estratégias; o segundo objetivava avaliar as competências individuais; o terceiro buscava investigar o modo como os programas de capacitação e desenvolvimento são atualmente desenvolvidos; o quarto intencionava medir

o grau de aderência dos conceitos de educação corporativa às práticas da organização; e por último, o quinto bloco indagava sobre as competências que a instituição demandará no futuro.

À exceção do primeiro e último blocos de perguntas, todos os outros continham questões de caráter afirmativo, elaboradas com base na escala de Likert. Assim, ao lado de cada questão, constou uma escala graduada de cinco pontos, com a seguinte correspondência: (1) - não se aplica (nunca); (2) - aplica-se algumas vezes (insuficiente); (3) - aplica-se razoavelmente (razoável); (4) - aplica-se muitas vezes (bom); (5) - aplica-se sempre (muito bom). Ao responder à questão, o respondente assinalava um único valor para cada escala. Para efeito da análise, consideraram-se os graus que apresentaram maior incidência de respostas.

Portanto, a análise dos dados que será apresentada no tópico seguinte foi feita com base em informações levantadas dessa forma, às quais foram acrescentadas outras inferências elaboradas a partir da análise de documentos internos da organização e de informações colhidas por meio de entrevistas.

## **4 – ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 – Formulação de Estratégias**

No que refere à formulação da estratégia empresarial, 50% dos respondentes entendem que a organização adota o modelo de estratégia orientada para a excelência operacional, ou seja, procura oferecer um bom atendimento aos seus clientes e usuários, primando pelo baixo custo para potencializar a oferta de serviços. De outra parte, 40% avaliaram que a estratégia de orientação para clientes e usuários é a que mais se aproxima daquela praticada pela organização investigada, ou seja, na opinião destes respondentes, trata-se de uma instituição voltada para atender o que os clientes e usuários específicos demandam, especializando-se em satisfazer e até antecipar estas necessidades. Apenas 10% apontaram a estratégia de inovação e produtos, que caracteriza organizações que procuram oferecer aos seus clientes produtos e serviços de ponta.

Analisando os dados acima, observa-se que as opiniões dos respondentes se posicionam em pontos extremos: metade entende que estratégia adotada pela organização é mais conservadora ou mesmo de sobrevivência (excelência operacional); o outro grupo, por sua vez, aponta que o modelo praticado é extremamente agressivo, característico de empresas que atam em ambientes altamente competitivos (orientação para clientes). A explicação para esta aparente dicotomia pode residir na dificuldade que as organizações do terceiro setor apresentam em lidar com os conceitos e linguagens utilizados no campo do *management*, geralmente, considerando o conceito de estratégia como limitado à declaração de missão, princípios e valores. Pode-se inferir, portanto, deste resultado, que o domínio conceitual da organização em relação a noção de estratégia organizacional carece de um reforço, aliás, como é comum ocorrer em grande parte das organizações da sociedade civil.

### **4.2 – Competências individuais**

A tabulação dos dados levantados remete ao entendimento de que, quanto às competências relacionadas ao negócio ou missão, os colaboradores, na visão dos respondentes, têm um bom conhecimento do negócio da empresa e demonstram, também, razoável iniciativa para a identificação de oportunidades e de alternativas para a melhoria do desempenho do LAR. O nível de conhecimento dos objetivos e metas estabelecidos, bem como o grau com que identificam as necessidades de mudança e se mobilizam no sentido de viabilizá-las situam-se no patamar razoável. Pode ser considerado bom o nível com que os gestores

planejam e sistematizam as ações a serem desenvolvidas, porém os mecanismos de controle e avaliação de resultados foram avaliados como razoáveis.

No que concerne às competências técnico-profissionais, pode-se afirmar que o nível de conhecimento técnico e de informações que os empregados detêm sobre suas áreas de atuação é considerado razoável. Também foram classificados como apenas razoáveis o grau com que estes conhecimentos e informações são utilizados, a periodicidade com que os conhecimentos e informações dos empregados são atualizados e a intensidade com que os empregados disponibilizam os novos conhecimentos desenvolvidos internamente, garantindo sua circulação.

Finalmente, quanto às competências sociais, a prática dos gestores de estimularem o trabalho em grupo de pessoas que detêm habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia, foi avaliada entre insuficiente e razoável. Quando se indaga se os empregados sabem o que fazem e por que fazem, se mobilizam os recursos na busca de resultados, se procuram desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento de seus pares e, finalmente, se assumem responsabilidades e riscos por suas ações e são reconhecidos por isto, a avaliação foi considerada razoável.

A análise dos dados relacionados à avaliação das competências individuais indica uma tendência à centralidade, ou seja, a grande concentração de respostas recaiu sobre o ponto 3 da escala. Este é um risco que o pesquisador corre quando empreende investigações empíricas de caráter qualitativo usando escalas ímpares. Porém, mesmo admitindo a margem de erro que pode ser atribuída ao uso deste procedimento metodológico, pode-se afirmar, com razoável grau de certeza, que, sob a ótica dos respondentes, as competências individuais da organização se situam em um patamar mediano, provavelmente, aquém dos níveis necessários para que possa prestar aos cidadãos-usuários o atendimento com a qualidade que almeja.

### **4.3 – Capacitação e desenvolvimento**

De acordo com os dados levantados, os programas de treinamento e desenvolvimento atualmente implementados pela organização procuram levar em conta a missão, princípios, valores e estratégias organizacionais. Também estão orientados para o aprimoramento das competências individuais e ancorados na premissa de aprendizado contínuo. A maioria dos programas é contratada no mercado e quase sempre associada a situações de trabalho da organização. Em todas estas questões, 80% dos respondentes se posicionaram entre os pontos 3 e 5 da escala, ou seja, de razoável a muito bom.

Estes resultados demonstram uma relativa coerência com a trajetória das organizações da sociedade civil. Por atuarem no plano do interesse social coletivo, geralmente, estabelecem missões, princípios e valores extramente consistentes e incorporam a noção de aprendizagem contínua. Como geralmente enfrentam dificuldades na captação do seu *funding*, não dispõem de recursos para investir adequadamente na estruturação interna de uma área de gestão de pessoas, os que as leva a contratar serviços no mercado, inclusive programas de capacitação orientados para áreas estratégica e operacional.

### **4.4 – A aderência do conceito de educação corporativa às práticas da organização**

Os dados coligidos indicam que os respondentes aceitam a idéia de que a missão, valores e estratégias da organização são suficientemente sólidos para sustentar o alinhamento das ações educacionais empreendidas pela organização. Entretanto, no que diz respeito às competências individuais, entendem que estas ainda não estão diagnosticadas e mapeadas adequadamente. O grau de aceitação em relação à afirmativa de que o alinhamento dos programas de capacitação à missão, princípios, valores e estratégias pode potencializar os resultados da organização foi considerando bom. Todavia, quando indagados sobre

possibilidade de a organização mudar suas atuais políticas e práticas de T&D, para incorporar as premissas de um sistema de educação corporativa, os respondentes avaliam que as chances de viabilização podem ser consideradas apenas como razoáveis.

Estes resultados reforçam a constatação de que as premissas que ancoram o conceito de educação corporativa no Brasil e no mundo não têm aderência nas práticas organizacionais do terceiro setor. Várias razões podem contribuir para isto. O termo “educação corporativa” parece inapropriado para uma entidade que atua no plano do interesse social coletivo e não na geração de valor de mercado. Uma segunda explicação reside no fato de que, como os recursos destas organizações, geralmente, são limitados, elas não priorizam ou não dispõem de condições para alocar recursos humanos exclusivamente nas atividades relacionadas com a execução de ações educacionais para seus colaboradores e parceiros.

#### 4.5 – Competências demandadas no futuro

O quadro a seguir apresenta um resumo das competências individuais que, na opinião dos respondentes, a organização necessitará no futuro.

**Quadro 2** – Tipos de competências.

<b>TIPOS DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
Competências relacionadas ao negócio/missão	Visão de negócios, visão estratégica e planejamento.
Competências técnicas	Espírito empreendedor, resolução de problemas, exercício da liderança, métodos quantitativos, domínio tecnológico, iniciativa, flexibilidade, dinamismo.
Competências sociais	Comunicação, negociação, trabalho em equipe, relações interpessoais.

Fonte: os autores.

Naturalmente que, para uma melhor compreensão dessas demandas, caberia um diagnóstico mais aprofundado, não só para explorar as razões que levaram os respondentes a indicar essas necessidades, mas, principalmente, para definir melhor o seu grau de abrangência no contexto da dinâmica organizacional da entidade objeto deste estudo. Mesmo assim, pode-se inferir que as organizações que não desenvolveram essas competências, quaisquer que sejam os setores onde atuam, terão sua performance comprometida e, seguramente, enfrentarão dificuldades no futuro, caso não revertam esse quadro.

### 5 – CONCLUSÕES

Apesar dos avanços ocorridos nos últimos anos, ainda existe um grande espaço para que as organizações do Terceiro Setor otimizem sua capacitação gerencial e competência administrativa. Para que possam adquirir a confiança das organizações de mercado com as quais estabelecem alianças estratégicas, torna-se imperativo o desenvolvimento de um conjunto de competências relacionadas com sua capacidade de negociar, de planejar, de trabalhar em parceria, de incorporar modelos de gestão estratégica e de produzir serviços com qualidade, que gerem resultados concretos para os usuários finais, que agreguem valor e que sejam reconhecidos pela sociedade civil.

Para conviver em um mercado de captação de recursos cada vez mais competitivo, as ONGs precisam elaborar projetos mais refinados e apresentar uma performance

organizacional que estimulem o investimento dos parceiros. Isto requer a definição de estratégias, formação de competências e desenvolvimento de capital humano qualificado.

Neste contexto, a educação corporativa poderá constituir uma ferramenta extremamente valiosa para que as ONGs empreendam este salto de qualidade. Entretanto, são raras as iniciativas neste sentido. O problema é que, para alocar recursos financeiros em atividades de educação interna, elas precisam demonstrar em que medida isto contribuirá para a melhoria de performance e cumprimento de sua missão. Os parceiros investem recursos e cobram resultados que impactem positivamente as questões para as quais eles buscam solução. Muitas vezes não compreendem a conexão existente entre as ações educacionais orientadas para os colaboradores da ONG e os resultados que serão obtidos.

Muitas vezes, na parceria entre a empresa e a organização do terceiro setor, a primeira busca transferir um conjunto de conhecimentos, de experiências, principalmente na área de gestão, para a organização do terceiro setor que em sua essência se apresenta mais informal na sua administração. Dessa maneira, há o risco de conflitos de culturas organizacionais, pois cada organização trabalha de uma maneira, cada uma tem um ritmo, uma velocidade, uma visão de trabalho.

Neste ambiente, a educação corporativa poderá agregar valor para as práticas de gestão de uma organização do terceiro setor, se for concebida dentro de um contexto próprio dessa organização, levando em consideração a cultura organizacional, os valores e a missão dessa.

Se as ONGs não forem capazes de demonstrar o valor que o investimento na educação interna com base na sua própria cultura, no seu próprio contexto de atuação, na sua historicidade, poderá agregar mais à sua *performance*, não conseguirão desenvolver as competências de que necessitam para viabilizar seus objetivos estratégicos e, por conseguinte, continuarão enfrentando dificuldades na disputa por projetos e recursos cada vez mais escassos.

O presente estudo, apesar de restringir-se a uma única ONG, reforça estas constatações. Tanto a análise dos dados levantados através dos questionários quanto as informações obtidas por meio das entrevistas e análise documental, demonstram que, apesar da aceitação tácita das premissas que embasam o conceito de educação corporativa, persiste o receio de a organização migrar da abordagem tradicional de T&D para o novo enfoque.

O elenco de razões que leva a este posicionamento inclui desde a dificuldade de lidar com as teorias, conceitos e terminologias apregoados pelo *management*, a falta de domínio das tecnologias de gestão até a incapacidade de convencer os parceiros de que investimentos nesta área podem se tornar extremamente produtivos.

Como se trata de um tema recente, a expectativa é de que, em um futuro próximo, os sistemas de educação corporativa passem a ser incorporados às práticas organizacionais do Terceiro Setor, evidentemente, com as adequações que se fizerem necessárias. Se isto não ocorrer, estas organizações terão aumentadas as suas dificuldades de se manterem perenes e competitivas, por não conseguirem desenvolver e instalar as competências organizacionais e humanas necessárias ao cumprimento de sua missão.

A rigor, não se esperava que os resultados finais do estudo possibilitassem conclusões definitivas. O propósito principal foi avaliar o grau de aderência do conceito de educação corporativa às práticas organizacionais da ONG pesquisada, contribuindo para uma melhor compreensão de assunto tão carentes de incursões empíricas. Neste sentido, entende-se que o objetivo do estudo foi atingido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, M. *The corporate university* – handbook. New York: Amcom, 2002.

ALPERSTEDT, C. *As universidades corporativas no contexto do ensino superior*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ASTIN, J. E. *Parcerias – fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

CHANG, WEI-WEN. Expatriate Training in International Nongovernmental Organizations: A model for research. *Human Resource Development Review*, v. 4, n. 4, p. 440, 2005.

COELHO, S. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.

DIAS, M. M. *As ONGS e a construção de alternativas para o desenvolvimento rural: um estudo a partir da assessoria e serviços a projetos em agricultura alternativa (AS-PTA)*. Seropédica, RJ, 2004. 207 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Seropédica, RJ, 2004.

DUFLOTH, S. C. *Organizações sistêmicas do terceiro setor: estudo das configurações das organizações do terceiro setor baseado em sistemas auto-organizados e auto-regulados*. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Texto para discussão n. 6. Belo Horizonte, maio 2004.

EBOLI, M. P. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

ETHERINGTON, S. ANNUAL KINGSTON SMITH CHARITY. Lecture: speech given by Stuart Etherington, chief executive of NCVO – National Council of Voluntary Organizations. Disponível em < [www.societyguardian.co.uk](http://www.societyguardian.co.uk) >.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo, 1999. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

\_\_\_\_\_. O que é o terceiro setor?. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor – desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 25 - 33.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FISHER, R. M. Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: EBOLI, M. *Coletânea universidades corporativas*. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

GUERREIRO, E. P. *Gestão social integrada: o empreendedorismo das organizações não-governamentais e a parceria estratégica com a administração municipal*. In: CONGRESSO MINEIRO DE MUNICÍPIOS, 19, Belo Horizonte, MG, 21 maio 2002. **Anais...** Belo Horizonte, 2002. 1 CD-ROM.

HOURNEAUX JR, F.; EBOLI, M. P.; MANCINI, S. Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa. In: *O futuro da indústria: Educação Corporativa – reflexões e práticas*. Brasília: MDIC, 2006.

HUDSON, M. *Administrando Organizações do Terceiro setor*. Tradução: James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron books, 1999.

KIRKPATRICK, DONALD. Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & development*. Alexandria: Jan 1996. Vol.50, Iss.1; pg.54, 4 pgs.

Kirkpatrick, Donald. Seven keys to unlock the four levels of evaluation. *Performance improvement*. Aug 2006; 45, 7, pg.5.

KLISBERG, BERNARDO. *América Latina: uma região de risco – pobreza, desigualdade e institucionalidade social*. Brasília: *Cadernos UNESCO Brasil*, 2002.

LANDIM, L. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LETTIERI, E.; BORGA, F.; SAVOLDELLI, A. Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*; 2004, 8, 6, p. 16.

MELO, V. P. Terceiro Setor e interorganizações: uma análise crítica a partir da realidade baiana. Salvador, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2002, Salvador, 2002.

MEISTER, J. Educação Corporativa. São Paulo. Makron Books, 1999.

MYERS, JAN. Developing Managers: a viwe from the non-profit sector. *Journal of European Industrial Training*. 2004, 28; 9/8, p.639

PANCERI, R. *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. Florianópolis, 2001. 280 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RIORDAN, C.; SARKAR, J. Building Social Capital in Non-Governmental Organizations: Buffalo Banks and Borewells. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, v. 18, n. 1, p. 55, 2008.

SCHERER-WARREN, I. *Cidadania sem Fronteiras*. São Paulo:Hucitec, 1996.

SELLTIZ, et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo. E.P.U., 1974.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. STENGEL, M. *et al.* (orgs.) *Políticas públicas de apoio sociofamiliar: curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001, p. 85-124.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2003.