



O Papel do Gestor de Organizações Não Governamentais: A Busca pela Definição de suas Competências para Viabilização da Profissionalização dos Sujeitos Sociais

Valéria Rueda Elias Spers, Selene Previato Sacadura, Dalila Alves Corrêa
Yeda Cirera Oswald, Graziela Oste Grazino Cremonezi

O Papel do Gestor de Organizações Não Governamentais: A Busca pela Definição de suas Competências para Viabilização da Profissionalização dos Sujeitos Sociais

Valéria Rueda Elias Spers (UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba)

Selene Previato Sacadura (UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba)

Dalila Alves Corrêa (UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba)

Yeda Cirera Oswaldo (UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba)

Graziela Oste Grazino Cremonesi (UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba)

Resumo

Este estudo se propõe a identificar as funções dos gestores das Organizações Não-Governamentais (ONGS) e sugerir como eles podem criar um ambiente propício para a sua profissionalização e a dos colaboradores e voluntários, possibilitando a elaboração de proposta de ação. A pesquisa foi realizada através de uma abordagem descritivo-exploratória. O estudo compreendeu três etapas: pesquisa exploratória, entrevista em profundidade e estudo multicase. A análise da pesquisa é de natureza qualitativa. Os resultados obtidos indicam a falta de profissionalização das Organizações Não-Governamentais devido, principalmente, a carência de recursos financeiros. Propõe-se que os gestores exerçam a função de agentes de mudanças, de comunicadores, de empreendedores, captadores de parcerias, construtores de relacionamentos sociais, negociadores políticos, líderes motivadores, e, simultaneamente, não percam o foco na obtenção dos objetivos e substantivos da realidade organizacional onde estão inseridos.

Palavras-Chave: Terceiro Setor. Organizações Não-Governamentais. Funções do Gestor

Abstract

The study aims to identify the managers' roles in Nongovernmental Organizations (NGOS) and how they can create a favorable atmosphere for institution, employees and volunteer's professionalization, allowing to prepare a proposal of action. The survey as conducted through descriptive and exploratory. The study involved three stages: research, exploratory interviews and multicase analysis. The research analysis is qualitative in nature. The results indicate deficit of professionalization in Nongovernmental Organizations, mainly due to lacking of financial resources. We propose that managers exercise the function of agent in the changes, communicators, entrepreneurs, seekers of partnerships, builders of social relationships, political negotiators, leaders-motivators, and simultaneously they don't lose the focus on social objectives achievement and substantive of organizational reality where they're set in.

Key Words: Third Sector. Nongovernmental. Managers' roles.

1. Introdução

As Organizações do Terceiro Setor (OTSs) estão presentes no Brasil desde o período colonial, mas, sobretudo, a partir dos anos 90, tiveram um crescimento no prestígio e na notoriedade de seu papel perante a sociedade civil.

Este estudo se aterá a um tipo de OTSs que são as Organizações Não Governamentais (ONGs) as quais estão aprendendo a responder as demandas dessa realidade, ampliando suas atividades, reaprendendo, empregando novas tecnologias, aprimorando processos institucionais, eliminando desperdícios, na busca pela eficácia, na melhoria dos serviços prestados, na redução de custos, e, sobretudo, na qualidade no exercício de suas ações com uma prestação de contas efetuada com ética e transparência.

Cabe salientar que para os autores acima citados um dos maiores desafios Terceiro Setor, está em elevar a procura pelos seus serviços, mas visando criar meios favoráveis para

obtenção de menores custos e maiores captações de recursos, mesmo que o momento seja de redução da ajuda externa e de crise econômica.

Dentro desse contexto afirma-se que nesse estudo utilizar-se-á o termo sujeito social referindo-se aos profissionais e voluntários das Organizações Não Governamentais. Isto não significa que as pessoas que se relacionam e se utilizam dos serviços prestados não se constituam como sujeitos sociais, porém o estudo se deterá ao público interno das ONGs.

Assim, quando se remete ao sujeito envolvido com as ONGs, tanto como participante na sua administração, quanto na constituição de sua missão, precisa ter clareza de que se torna um espaço em constituição, havendo um comprometimento social que se manifesta em sentimento de pertencer a uma causa ou a um espaço que tenham por objetivo atender as necessidades sociais, econômicas, ambientais e culturais de uma comunidade ou da sociedade.

Desta forma, o estudo tem como objetivo analisar como os gestores de ONGs percebem a sua atuação e suas competências na viabilização de uma gestão que possibilite o aprendizado interno e externo dos colaboradores e voluntários envolvidos com a organização.

2. Terceiro Setor no Brasil

O Terceiro Setor é amplo e complexo. Vinculado a ele, há uma variedade de organizações: sindicatos, fundações e institutos empresariais, clubes recreativos e esportivos, entidades ecumênicas e religiosas, asilos, abrigos, centros de juventude, organizações não-governamentais – ONGs, associações comerciais, hospitais e universidades privadas, organizações sociais, organizações filantrópicas, creches, lojas maçônicas, dentre outras, com perfis, valores, objetivos e interesses distintos perante a atuação social, portanto, um setor plural, heterogêneo, e extremamente diverso.

Apesar de serem distintas, as Organizações do Terceiro Setor partilham determinados aspectos comuns, estabelecendo um conjunto composto por organizações que “[...] são privadas, são autogovernadas, não distribuem lucros, são voluntárias e são voltadas para o benefício público”. (SALAMON, 1999, p.17). Esses aspectos foram definidos, como os cinco critérios, que Salamon; Anheier (1997), enfatizaram que uma organização deve ter para fazer parte do Terceiro Setor. A expressão “*organizações sem fins lucrativos*” significa um modelo de instituição onde os benefícios financeiros não podem ser repartidos entre seus diretores e associados; a segunda expressão, “*organizações voluntárias*” complementa a primeira, uma vez que o lucro não sendo permitido nessas instituições, por não resultarem de uma ação governamental, e sua formação derivar de um ato de vontade de seus fundadores, mantendo-se, inclusive, através de um conjunto de adesões e contribuições, também voluntárias (FERNANDES, 2005).

A origem do termo Terceiro Setor, está atrelada às instituições vinculadas ao empresariado, pois foi denominada nos Estados Unidos em 1978, por John D. Rockefeller III, e trazida ao Brasil, através de um colaborador da Fundação Roberto Marinho (MONTAÑO, 2008). Este termo, porém, já surgia na literatura norte-americana antes desse episódio. Em 1972 Amitai Etzioni publicou o artigo “*The Untapped Potential of the Third Sector*”, e em 1973, Theodore Levitt publicou o livro “*The Third Sector: new tactics for a responsive society*” (COELHO, 2000; BROWN, 2006).

A construção do Terceiro Setor brasileiro deu-se, portanto, através da influência externa de “[...] Entidades internacionais e multilaterais foram as grandes introdutoras do conceito e as responsáveis pela valorização do terceiro setor em todo o mundo subdesenvolvido”. (FALCONER, 1999, p.4).

Conforme abordado anteriormente, o objeto de estudo será analisar a Gestão de Pessoas com base em competências nas Organizações Não Governamentais, dessa forma, faz-se necessário conhecer a realidade das Organizações Não Governamentais, a partir do seu histórico e características gerais.

Landim (1993) afirma que o termo ONG é importado, adaptando-se ao contexto nacional brasileiro, enquanto categoria socialmente construída na sociedade brasileira. A sigla ONG advém da locução *Non-Governmental Organizations* (NGO), aparece pela primeira vez na documentação das Nações Unidas, no final da década de 40, referindo a um universo amplo e pouco determinado. Em 1945, na Ata de Constituição das Nações Unidas, mencionam-se as Organizações Não Governamentais, com as quais seriam estabelecidas consultorias com o Conselho Econômico e Social da ONU (NAÇÕES UNIDAS, 1977, p.1).

Quanto a definição do termo, Camargo *et al.* (2001) refere-se a ONG como um agrupamento de pessoas organizadas sob a forma de instituição da sociedade civil que professa ser sem fins lucrativos, cujo objetivo é lutar por causas coletivas e/ou apoiá-las. Por outro lado, Tenório (2004, p.11) identifica as ONGs como organizações sem fins lucrativos, “[...] autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado”. Para a Abong (2010), do ponto de vista formal, “uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa”.

As Organizações Não Governamentais auxiliaram para que vastas redes sociais, criadas ao redor de instituições como a Igreja Católica, partidos oficiais e clandestinos, grupo de intelectuais, além de grande parcela de ONGs, fossem o fundamento para o aparecimento de variadas organizações sem fins lucrativos determinadas em restaurar a democracia e incutir as pessoas para se sentirem sujeitos de suas ações, assumindo postura questionadora perante a política (TEIXEIRA, 2003, p.39).

3. O Papel do Gestor

Conforme afirmação de Salamon (2005), citada anteriormente, um dos desafios a serem ultrapassados pelo Terceiro Setor, é o desafio da eficiência que envolve a ausência ou precariedade do preparo de gestores das Organizações do Terceiro Setor. Havendo a necessidade do aprimoramento do gerenciamento das organizações, para que haja a legitimação das operações.

Os gestores de ONGs têm como papel o estabelecimento de critérios sobre como devem gerir os colaboradores e os voluntários, envolvendo estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas, além da conciliação de interesses individuais e organizacionais (PEDROSA *et al.*, 2009). Diversos modelos de “instituições sem fins lucrativos implantados no Brasil partiram do princípio que para diminuir custos devia-se empregar mão-de-obra barata, com pequena qualificação”. (COSTA, 2003, p.14), impactando negativamente na realidade organizacional, na qualidade do serviço prestado. Dificultando a função do gestor em estabelecer padrões elevados, focando no desempenho, atraindo bons profissionais. “O que atrai pessoas para uma organização são padrões elevados, porque estes criam auto-respeito e orgulho”. (DRUCKER, 2006, p. 15).

A realidade organizacional das ONGs é distinta das entidades lucrativas e governamentais requerendo conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e capacitação para geri-las. Os gestores no exercício do seu papel devem estar conscientes dessas diferenciações quanto: propósito / missão; valores; aquisição de recursos; resultados; ambiente legal; perfil do trabalhador; governança e complexidade organizacional (O’NEILL, 1998). A respeito das diferenças dos papéis dos gestores das Organizações do Terceiro Setor e das organizações com fins lucrativos, Lindberg (1999), argumenta que é mais difícil gerir uma organização sem fins lucrativos, por esperar-se dos seus gestores a eficácia, e, ao mesmo tempo, que lutem pelos ideais e valores organizacionais. A dificuldade é acrescida quando se refere aos recursos humanos, uma vez que parte da força de trabalho está empregada, enquanto outros trabalham voluntariamente.

O problema de gerenciamento envolve a qualidade e quantidade de pessoas e de recursos menores, além disso, a *performance* de uma ONG é difícil de ser mensurada, por lidar com questões intangíveis, como mudanças sociais, comportamento e atitudes (TALIENTO; SILVERMAN, 2005).

4. Gestão por Competências

Distinto dos sistemas tradicionais de administração de recursos humanos, assentados no controle e na supervisão, os atuais modelos valorizam a autonomia e a orientação às pessoas. Apesar do discurso, na prática, devido os vestígios culturais do antigo modelo de gestão de pessoas, várias são as dificuldades intrínsecas à adoção de modelos mais estratégicos de gestão de pessoas, como o assentado no conceito de competências (ALMEIDA et al., 2009).

Neste estudo, se adotará o conceito de competência defendido por Fleury (2002) e Parry (1996), por entender-se que possuem uma visão abrangente e complementar, e ao mesmo tempo, direcionadora para a sua aplicação perante o modelo de gestão de pessoas nas organizações. A autora inspirada na obra de Le Boterf apresenta alguns conceitos, a partir dos verbos contidos na definição de competência apresentada anteriormente, exhibe através do Quadro 1, as competências necessárias aos profissionais no ambiente organizacional (FLEURY, 2002, p. 56):

Quadro 1. Competências profissionais

Saber agir	<i>Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.</i>
Saber mobilizar recursos	<i>Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.</i>
Saber comunicar	<i>Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.</i>
Saber aprender	<i>Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.</i>
Saber se engajar e se comprometer	<i>Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.</i>
Saber assumir responsabilidades	<i>Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.</i>
Ter visão estratégica	<i>Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.</i>

Fonte: Fleury (2002).

5. Metodologia do Estudo

A pesquisa é de abordagem qualitativa e procura responder os objetivos através de estudo exploratório e descritivo. No Quadro 2 apresenta-se a classificação da metodologia empregada para alcançar os objetivos da pesquisa do estudo proposto.

Quadro 2. Classificação da Metodologia empregada na pesquisa

Parâmetros da pesquisa	Classificação
Objetivo	Exploratória e descritiva
Natureza	Empírica
Abordagem	Qualitativa
Forma	Indutiva
Método	Fenomenológico
Coleta de dados	Dados primários: através de entrevista obtida com um instrumento - roteiro (Etapa 1) e por grupos de foco e entrevista em profundidade (Etapa 2)

Fonte: Elaboração própria.

Na composição do universo de pesquisa das Organizações do Terceiro Setor, será considerado para este estudo somente doze Organizações Não Governamentais regulamentadas perante o Conselho Municipal de Assistência Social de município do interior do Estado de São Paulo e que não tenham colaboradores cedidos pelo governo municipal.

Dessa forma a pesquisa está dividida em três etapas, caracterizada na primeira etapa pela pesquisa exploratória, na segunda etapa pesquisa exploratória com a utilização da técnica de grupo de foco, e a terceira etapa o emprego da técnica de coleta de dados, entrevista em profundidade, para que seja possível descrever o fenômeno aqui estudado visando alcançar o objetivo proposto para este estudo.

6. Análise e Interpretação dos Dados

A análise e interpretação dos resultados está estruturada em cinco partes:

1. Estrutura administrativa da ONG:

A Organização Não Governamental pesquisada possui doze colaboradores regidos pela CLT, e duas voluntárias, irmãs da presidente da entidade, totalizando quatorze sujeitos sociais. Havendo apenas dois homens, ou seja, 14,28% dos trabalhadores são do gênero masculino, e 85,72% do gênero feminino. Distribuídos nas seguintes funções: uma cozinheira; uma lavadeira; duas serventes gerais; três monitoras educativas; uma servente geral para cobertura de férias; uma colaboradora para execução de serviços gerais administrativos; uma assistente administrativa; um motorista e um colaborador para realização de serviços gerais na manutenção da horta e no plantio. A gestora da entidade é uma senhora, pedagoga aposentada, cuja irmã fundou e geriu a organização, um abrigo, até o seu falecimento, quando suas irmãs assumiram a administração dando continuidade ao trabalho social ora em vigor.

Abrigam atualmente a catorze crianças com idade de oito a dezessete anos de idade, vítimas de abuso, maus tratos, violência ou por estarem em situação de risco pessoal e social sendo encaminhadas para a ONG pelo juiz da Vara da Infância e Juventude. A organização tem capacidade para o atendimento de vinte crianças.

A presença de uma gestora na ONG pesquisada confirma as considerações de Siqueira; Binotto (2008) ao afirmarem que o campo organizacional do Terceiro Setor está aberto para a participação da mulher em cargos diretivos, dada sua característica “cuidadora”. O conceito de “organizações cuidadoras” é apresentado por Manzini-Covre (1996) ao analisar Organizações do Terceiro Setor, principalmente abrigo de adolescentes, como a ONG em foco, na qual o objetivo central está vinculado ao “cuidado” com o outro, no aspecto físico e mental. Uma vez que o objetivo das ONGs é prestar serviços em prol do social, buscando-se a promoção de transformações sociais e auxílio na resolução dos problemas sociais, “[...] um

perfil de gestão capaz de articular as dimensões de gênero se constituiria em uma inovação”. (SIQUEIRA; BINOTTO, 2008, p.1-2).

Apesar dos conhecimentos, habilidades e desenvolvimento de competências adquiridas através da ação voluntária, a gestora da ONG ao ser indagada quanto o baixo número de voluntários da instituição, apenas duas senhoras, justificou:

“Voluntários é muito difícil de conseguir. Eles fazem o trabalho, quando as crianças começam a se envolver, eles somem. Não podemos cobrar dos voluntários. Se os voluntários não vêm trabalhar, não podemos falar que eles deveriam vir”.

Os voluntários são elementos fundamentais para as Organizações do Terceiro Setor, auxiliam para que as atividades planejadas das ONGs sejam realizadas e as portas sejam mantidas abertas.

Levanta-se a possibilidade, a qual necessita de confirmação que a evasão de voluntários das ONGs ocorrerem por não haver sentimento de pertencimento em relação à ONG escolhida; após um período de tempo não se afinarem com os objetivos, gestão e valores organizacionais; por não sentirem-se acolhidos; não serem comprometidos; não terem seus objetivos individuais atingidos, dentre outros motivos. Por outro lado, os gestores de ONGs, algumas vezes, não se sentem a vontade de cobrar assiduidade, compromisso, eficácia e eficiência na realização das tarefas designadas ao voluntário, por ele não receber nenhuma remuneração pelo serviço prestado. Estar associada à imagem arraigada da sua atuação atrelada a caridade, a doação, não sendo visto na figura de um profissional. Fato verificado na fala da gestora entrevistada, ao citar que: “[...] **Não podemos cobrar dos voluntários. Se os voluntários não vêm trabalhar, não podemos falar que eles deveriam vir**”. Mostrando o despreparo do gestor na administração de voluntários.

O absenteísmo do voluntário na ONG para o andamento da atividade sob sua responsabilidade denota, algumas vezes, a sua falta de comprometimento. Mowday; Steers; Porter (1979) salientam que o comprometimento é próprio de pessoas que se esforçam em prol das organizações e dos objetivos organizacionais, além do vigoroso desejo de ser membro da organização, evidenciando a conformidade desse conceito as dificuldades vivenciadas pelos gestores de ONGs frente à ação de alguns voluntários.

2. O papel do gestor na ONG:

As entrevistadas no estudo exploratório ao serem indagadas se havia conflitos na organização, a assistente administrativo respondeu que:

“Conflitos entre funcionários muito pouco, às vezes, tem fofquinha... cada uma com um jeito de ser, uma mais calma, outra mais nervosa”.

As entrevistadas ao serem inquiridas dos motivos pelos quais os conflitos acontecem, a gestora afirmou que eram devidos:

“Idéias, pensamentos diferentes... pessoas de gênios fortes... eu procuro sentar com as pessoas e conversar o que pode melhorar na função dela. Falo o que não vai dar certo, orientar. Saber ouvir as nossas falhas”.

A afirmação da gestora ao reconhecer os distintos perfis de personalidades no quadro de pessoal da ONG, ressaltando que busca conversar com as pessoas, orientando-as, inclusive para a melhoria do exercício da função, age conforme as competências do gestor apresentadas por Zarifian (2001, p. 118-119, grifo do autor):

escutar, compreender, respeitar de modo a favorecer o diálogo, a comunicação, a expressão e a superação dos conflitos no seio da equipe, é a questão de elaboração coletiva em torno de implicações comuns. Ela é o que os sociólogos chamam de *procedimento compreensivo*, procedimento que tenta apreender o sentido que cada um atribui à sua ação, os motivos que as

pessoas têm para agir e para envolver-se na ação, os motivos que podem ter de entender-se em torno de valores e objetivos comuns.

Percebe-se a importância dos gestores serem competentes no exercício de seus papéis interpessoais, informacionais e decisórios, apontados por Mintzberg (1996), pois “[...] os líderes das organizações não lucrativas encontram uma variedade de um grupo estabelecido mais ou menos igual que deve ser satisfeito”. (WERTHER; BERMAN, 2001, p.16, tradução nossa).

As entrevistadas foram perguntadas sobre o *turn-over* – rotatividade de pessoal - da organização, responderam:

“A permanência das pessoas, em média, de seis meses a um ano. Pessoas que não tem perfil para trabalhar no geral. Começam a apresentar muitos atestados. Em meses tem mais atestados do que pessoas que estão há anos. Pegam atestados para esticar com feriados para descansar. Pegam no final do ano”.

As entrevistadas vincularam a rotatividade de profissionais na organização com a ausência de perfil do colaborador, o qual se utiliza de afastamentos constantes buscando a demissão. Elas não atrelaram o fato a possibilidade da ausência de perfil do profissional a um processo deficiente de recrutamento e seleção, ou mesmo, da falta de estabilidade, benefícios, boas condições de aposentadoria, ausência de políticas de carreira, de remuneração, de capacitação, de recompensas, como outras variáveis motivadoras para o colaborador querer mudar de emprego.

Por outro lado, conforme ressaltado pelas entrevistadas há colaboradores que estão na organização há vários anos, demonstrando que existe na sua estrutura elementos determinantes que geram a atração e retenção de pessoas, podendo ser resultado da atuação do gestor, do clima organizacional favorável, ou mesmo, pela ONG constituir espaço de realização pessoal e profissional dos colaboradores, os quais se identificam com os objetivos e valores organizacionais.

O uso da criatividade e o estabelecimento de programas e ações de gestão de pessoas devem ser viabilizados pelas organizações para a retenção de seus talentos, devendo ser uma das preocupações do gestor. Verifica-se, portanto, que os gestores das ONGs requerem conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e capacitação para o exercício de suas funções.

3. Competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e voluntários – conceito de competência apreendido:

A seleção de colaboradores numa ONG tende a ser desestruturada e assistemática, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho (BOSE, 2004). Esses candidatos, por sua vez, normalmente são recrutados através da indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (TEODÓSIO; RESENDE, 1999). Tais afirmações foram comprovadas ao perguntar-se para a gestora e assistente administrativa da ONG, no momento da pesquisa exploratória de que forma ocorre o ingresso de voluntários e colaboradores na instituição. Indagado ainda, se havia alguma exigência no momento do recrutamento e seleção quanto a conhecimento e habilidades específicas do candidato, para tanto responderam:

“Para a contratação, as pessoas passam por entrevista. Fazemos questões de acordo com a função. Pedimos referências, onde a pessoa trabalhou. Tem um período de três meses de experiência, depois contratamos pela CLT”.

Ao serem questionadas sobre o tipo de pergunta que formulam “conforme a função” se há a verificação se o candidato tem o perfil para a vaga, responderam:

“Se vamos contratar uma cozinheira, fazemos questões sobre higiene, se tem curso de manuseio de alimentos. Falamos que ela tem que usar os equipamentos (de segurança) necessários. É dada apostila, da ex-cozinheira, para estudar”.

Verifica-se através da fala das entrevistadas que as entrevistas de seleção geralmente realizada na ONG se atem aos conhecimentos dos candidatos – “informações técnicas e/ou específicas necessárias para o desempenho da função”. (RABAGLIO, 2001, p. 22), não havendo um perfil da vaga definido previamente.

Conforme apontado por Rabaglio (2001) o perfil da vaga geralmente é definido nas organizações, pelo departamento de Pessoal ou por seus gestores, entretanto, não havia clareza, conhecimento por parte das entrevistadas sobre o delineamento deste perfil, apesar da responsabilidade das duas profissionais por fazê-lo no interior da ONG.

Além da definição do perfil da vaga, o gestor e/ou assistente administrativa da ONG, caso fossem realizar uma seleção por competências, necessitariam traçar o perfil pessoal e profissional do candidato, contendo informações sobre: Pré-requisitos – idade, sexo, local de residência, etc.; Experiência profissional específica – cargos ocupados, desenvolvimento de projetos, etc., Conhecimentos – informações técnicas e/ou específicas necessária para o desempenho da função e as Exigências Legais – apresentação de documentos que comprovem as exigências de conhecimentos (RABAGLIO, 2001). Paralelo a elaboração do perfil da vaga e do perfil pessoal e profissional, é necessário ser traçado o perfil de competências.

Segundo Rabaglio (2001, p.22), o perfil de competência, “É o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o sucesso da pessoa no cargo”. A inexistência dessas etapas no momento da seleção de candidatos pode-se justificar a rotatividade contínua de pessoal na organização analisada, a inadequação da pessoa a função ou a própria organização.

Por outro lado, com a afirmativa realizada pelas entrevistadas, “*É dada apostila, da ex-cozinheira, para estudar*”, denota que a orientação para o exercício da função está atrelada ao material elaborado pela ex-colaboradora, não podendo assegurar-se a eficácia e eficiência as atividades prestadas. Não se realiza orientação dirigida ou treinamentos específicos da função. Sobre o processo de seleção as entrevistadas afirmaram ainda:

“O que a gente está pedindo muito é da pessoa ser constante no serviço, tenha iniciativa, não ser acomodado. Precisamos de pessoas competentes a fim de ajudar. Não queremos pessoas que fiquem procurando defeitos, que mudem o ambiente e o espaço. Se perguntem o que podem fazer?”

Percebe-se com esta afirmativa que se espera que os candidatos apresentem competências comportamentais como: assiduidade, iniciativa, dinamismo, espírito de colaboração, respeito às regras, empreendedorismo e pró-atividade.

A gestora afirma a seguir que, **“a gente agora está ficando mais ruim para contratar”.**

Indagado o que é ser “mais ruim” [sic] no seu conceito, complementou:

“Exigir mais. A entidade perdia quando a gente ia pelo coração. Agora vejo os dois lados. As pessoas que faltam muito prejudicam a entidade e os amigos que estão aqui. Hoje foi adotado entrevista, não aceitamos somente a indicação, cunhas. Hoje a gente está aprendendo a fazer questionário. Perguntamos na entrevista: tem conhecimento na função, aonde trabalhou constância no serviço anterior (mais de um ano), porque quer trabalhar nessa função? Pedimos currículo. Quem sou eu? Através de quem conheceu a entidade? Como soube da vaga? Isso está acontecendo hoje. Às vezes, a gente admite, vamos pelo coração, a pessoa precisa. Não vemos o perfil. Às vezes a gente amolece, vai pelo convencimento, e não o que a entidade está precisando. Como temos que agir na entrevista? Vai pela pessoa que indicou. Fazer entrevista, avaliação. A gente nisso, temos deslizos, dificuldades. Não pára um nem outro”.

A gestora evidencia com sua fala que a seleção de pessoas era realizada **“pelo coração”**, na pretensão de auxiliar o candidato a resolver a sua situação-problema, agindo como se ele fosse mais um assistido da organização agindo de maneira assistencialista, não enxergando como um profissional em busca de uma nova colocação, o qual deveria ser indagado de seus atributos, conhecimentos, habilidades e atitudes para o preenchimento da vaga oferecida, selecionando o melhor profissional para o perfil da vaga, não agindo como entidade assistencial nesse momento. “[...] dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno da competência, da produtividade e da eficiência no mundo do voluntariado e suas organizações”. (CARVALHO, 2000, p. 11).

Por outro lado, a entrevistada salientou que **“não aceitamos somente a indicação, cunhas”** demonstrando o fato de ocorrer ainda à indicação de candidatos por terceiros. Tal realidade fora apresentada por Teodósio; Resende (1999), ao ressaltarem que geralmente são recrutados em ONGs candidatos mediante a indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas.

Essa prática de indicação de candidatos não assegura a escolha do candidato melhor preparado para ocupar a vaga em aberto, podendo vir a comprometer a eficácia e eficiência do serviço prestado pela organização. De qualquer forma a gestora da ONG constatou as falhas havidas no processo de seleção e está buscando melhorá-las, mesmo de maneira ainda incipiente. Desse modo, Alves Junior; Faria; Fontenele (2009) evidenciam que a busca por novas ferramentas de gestão cria oportunidades para a reavaliação das rotinas e procedimentos administrativos que contribuirão no cumprimento da missão organizacional.

Um meio que o gestor se utiliza para o desenvolvimento das pessoas é a reunião mensal com os colaboradores:

“Convidamos pessoas de fora, com outros conhecimentos para falar com o pessoal. Há dificuldade de se reunir todo mundo. Não tem com quem ficar com as crianças, às vezes, a que mais precisa, não pode participar da reunião. Queremos fazer 12 x 36 para monitora. Tem pessoas que há anos estão sem férias. Muita coisa que a gente falou, o sindicato veio e reforçou. Procuramos advogado, contador, RH, pessoas que têm conhecimento e não fazem parte da entidade. Falam da organização, como trabalhar com funcionário, isso ajuda bastante a gente. Fomos visitar outras entidades para ver como funciona. Essa troca é muito importante. Quando a gente se fecha, perde muito, não cresce”.

A afirmativa da gestora da ONG demonstra a importância dada ao trabalho em rede, em parcerias, a presença de práticas de *benchmarking* como forma de propiciar conhecimento aos colaboradores e crescimento organizacional. Por outro lado, há mudanças a serem realizadas na estrutura da organização visando o envolvimento de todos os colaboradores nos encontros mensais, bem como no exercício de seus direitos trabalhistas, como por exemplo, desfrutarem suas férias.

4.Preocupação dos gestores com a capacitação profissional e desenvolvimento de pessoas da ONG:

Buscando-se conhecer a preocupação da gestora da ONG quanto à capacitação e desenvolvimento profissional dos colaboradores e voluntários, indagou-se se eram oferecidos treinamentos a eles, respondendo:

“A monitora “x” e a assistente administrativo participam de reunião externa com psicóloga, relacionado à criança, ao atendimento e desenvolvimento dela. Treinamentos não há. Temos reunião com discussão de textos. Ponho música...”

Verifica-se que a capacitação dos profissionais se limita a participação em reuniões mensais, para uma parcela pequena de colaboradores, ou seja, apenas 14,28% do total de colaboradores têm acesso a informações que gerarão conhecimento para o atendimento ao

cliente, no caso à criança assistida pela ONG, não havendo treinamentos específicos. Colauto; Beuren (2003) declaram que as organizações sem fins lucrativos necessitam viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as compõem visando atingirem os objetivos estabelecidos.

Ao serem indagadas se é realizado na ONG alguma ação visando à qualidade do serviço prestado, a gestora redarguiu:

“Quando comecei o trabalho estava mais preocupada com o envolvimento com a entidade, a importância do funcionário – num primeiro momento pensava isso, para depois partir para outras necessidades”.

A gestora está na administração da ONG há poucos meses, estruturando a organização buscando eliminar as lacunas havidas, não tendo, a princípio, a qualificação profissional e o alcance da qualidade, eficácia e eficiência do serviço prestado, como sua meta prioritária. Conforme afirmação de Prahalad; Ramaswamy (2004, p.228): “A transformação estratégica deve começar com o desenvolvimento de novas habilidades e perspectivas em toda a organização”.

Os gestores, algumas vezes, assumem a administração de ONGs, por terem atuação social significativa, agem com muito boa vontade, disposição, desejo de fazer o melhor, da missão e visão serem atingidas, mas sem o preparo técnico e habilidades requeridas.

Diante disso, para que seja edificada com sucesso a ligação entre o desenvolvimento de talentos - competências humanas - e as estratégias de negócio - competências organizacionais -, deverá ser estabelecido projeto de educação corporativa contemplando a identificação, a formação e a mobilização de tais competências a fim de agregar valor ao negócio (EBOLI, 2002). A profissionalização dos gestores também deve ser contemplada, tendo-se gestores com sólida formação e domínio das práticas, técnicas administrativas e políticas organizacionais nas ONGs (TEODOSIO; RESENDE, 1999).

Depreende-se, portanto, que os gestores das ONGs devem ter clareza do seu papel, saberem liderar a organização, capacitarem suas equipes, assistirem a comunidade, desenvolverem conhecimentos e habilidades, suas e das demais pessoas da organização, necessárias e úteis para o exercício profissional, por exemplo, para a captação de recursos ou para o desenvolvimento de projetos específicos.

Apesar dessa realidade, as entrevistadas afirmam que não há um plano de treinamento traçado para os colaboradores e as voluntárias. Diante disso, perguntou-se caso houvesse um plano de treinamento, quais treinamentos considerariam como necessários, responderam:

“Capacitação atendimento à criança; segurança no trabalho; parte administrativa (planejamento de custos), pessoa que dê orientações básicas para trabalharmos mais leve no dia a dia, planejamento orçamentário. Fazemos conforme é orientado, não é que tenhamos feito algum curso”.

As colaboradoras entrevistadas salientam a importância da capacitação somente no atendimento à criança, práticas administrativas – planejamento de custos e planejamento orçamentário e segurança no trabalho, este último item fora lembrado pela assistente administrativo que trabalhou em empresa do setor privado onde a segurança de trabalho estava enraizada na cultura organizacional.

Conforme definição de Gil (2001, p. 172) por função entende-se um “conjunto de tarefas ou atribuições que são exercidas de maneira sistemática e reiterada por um indivíduo numa organização. De modo geral, esse indivíduo é ocupante de um cargo”. Assim, indagou-se das entrevistadas se há alguma descrição de função norteando os colaboradores e voluntários na ONG.

“Estamos montando, fazendo para começar a falar para cada funcionário. Por medo, comodismo, a pessoa continua perguntando. Precisa ver como sua

responsabilidade não ficar de muletas. Já tem no prontuário o que cada um tem que fazer. Há intromissão de áreas, invasão de áreas. Temos que trabalhar como firma”.

Observa-se com os comentários das entrevistadas que a administração da ONG constatou a necessidade de definir com clareza os papéis de cada um de seus colaboradores e voluntários, conseqüentemente, serão delineadas as tarefas ou atribuições, desenho de cargos e salários na organização, pois “[...] todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos”. (GIL, 2001, p. 172). Por outro lado, deve-se ressaltar que um fator preocupante aos gestores das ONGs é a questão salarial. De um lado o grupo diretor da organização deseja manter o quadro de colaboradores com baixos salários, do outro lado, há geralmente colaboradores insatisfeitos com seus salários, quando se encontram uma melhor oferta de salário no mercado de trabalho, saem das ONGs (OLIVEIRA JUNIOR; FERRAZ, 2007).

Perguntou-se ainda para as colaboradoras o que ONG precisaria para atuar com excelência:

“Mais dinheiro. Seria importante a participação da sociedade, ter mais voluntários. Hoje estamos conseguindo tratar com pessoas que se interessem pelo trabalho na ONG, para as crianças até se sentirem como pessoas normais, não afastadas da sociedade. Às vezes temos ajuda financeira, mas falta contato social com as crianças... das pessoas estarem com elas aqui. Darem brincadeiras – os voluntários – terem um dia na semana diferente. Conversando com pessoas da cidade de Piedade, disseram que está difícil voluntários, acabam se envolvendo com a vida deles e acabam deixando para o segundo plano”.

Devido à carência de recursos financeiros vivenciada por inúmeras ONGs, conforme demonstrado anteriormente, um dos desafios enfrentados por elas, há a premissa que se a organização dispusesse de maior capital seus problemas seriam minimizados. Com recursos financeiros ampliaria a possibilidade da capacitação de seus profissionais, terem acesso a tecnologia, a bens e serviços, dentre outros benefícios.

As entrevistadas ressaltaram também da necessidade da presença de maior número de voluntários interessados em atuar com o público atendido, não somente pelo trabalho realizado na ONG, mas, principalmente, pelas crianças abrigadas o que poderia proporcionar sua socialização através do lúdico e da atenção prestada, o que na concepção da Gestora da ONG permitiria que as crianças pudessem vivenciar outras realidades sociais e conviver com pessoas diferentes que podem colaborar na sua formação podendo mais tarde gerar, nestas crianças, o desejo de tornarem-se sujeitos sociais.

5.Fatores identificados que possam dificultar ou facilitar as ações do gestor no desenvolvimento de competências dos colaboradores e voluntários:

A presidente da ONG e a assistente administrativo novamente foram inquiridas acerca dos meios utilizados para a manutenção da entidade. Disseram de pronto, da dificuldade da manutenção da ONG, frente à precariedade dos recursos financeiros. Recebem recursos municipais, estaduais e federais, através de convênios firmados realizam a captação de recursos através de *telemarketing*, contribuição mensal de sócios, realização de eventos (almoços, jantares, bazares da pechincha) para complementação da verba. Na ocasião da pesquisa exploratória, os colaboradores estavam se preparando para a realização de outro almoço beneficente para arrecadação de fundos. A presidente referiu:

“Alguns recursos chegam com atraso. Não são fixos. Não pode se contar. Recebemos verba municipal R\$ 7.407,00, e precisamos, no mínimo, receber R\$ 12.000,00. Hoje temos de R\$ 5.000,00 a R\$ 6.000,00 de gastos com funcionários, entre salário, FGTS e Previdência Social. A verba federal vem nem todo mês, R\$ 525,00 direcionado para a criança, não pode ser usada para despesas com funcionários e manutenção da entidade. A verba estadual é um complemento da verba municipal, tem

um plano definido falando no que pode gastar. Do telemarketing recebemos R\$ 7.000,00 por mês, que usamos para pagamento dos funcionários, pagamento de acordos (trabalhistas), para itens de manutenção e transporte. A entidade não é filantrópica, tem que pagar patronal”.

Por outro lado, a capacitação dos profissionais das ONGs tem estreita ligação com a própria sustentabilidade econômica da organização. Uma vez que atualmente há a necessidade dos profissionais das ONGs saberem, por exemplo, elaborar projetos sociais sustentáveis, inclusive com indicadores, visando o atendimento das demandas sociais municipais. Assim, ao ocorrer o chamamento público, por parte do órgão municipal, o projeto social após análise, seja aprovado e o convênio estabelecido, contribuindo para a sustentabilidade econômica da ONG. Uma vez que existe uma forte dependência econômico-financeira destas organizações “em relação ao poder público. São raras as entidades nesta área que possuem um suporte financeiro próprio que lhes permita auto-sustentar os serviços que realizam”. (SPOSATI et al., 1985, p. 90).

Pode-se afirmar que a ONG analisada na pesquisa corresponderia à de “OTS típica” apresentada por Falconer (1999, p. 10): “Uma organização do terceiro setor típica (se é possível afirmar a existência disto) é uma entidade muito pequena, tanto em termos de recursos financeiros quanto em número de profissionais”. Por outro lado, há relação estreita entre recursos financeiros e capacitação dos profissionais das ONGs. Os gestores, algumas vezes, dizem não haver capital para capacitar às pessoas, em contrapartida, se não há capacitação cada vez fica mais difícil o recebimento de recursos financeiros dos doadores, pois eles exigem o preparo técnico e apresentação de resultados por parte das ONGs.

Finalmente, se perguntou as entrevistadas, quais as dificuldades gerais enfrentadas pela coordenação da entidade perante a administração de pessoas – colaboradores e voluntários, e como os colaboradores são desligados da organização. A gestora da entidade responde:

“A gente está trabalhando a união. Difícil mandar funcionário embora, só se ele é do contra, não veste a camisa, se mostra boazinha, mas não faz o que pede. Às vezes, boa profissional, mas não aceita mudanças por medo. A gente busca valorizar a pessoa. Você é capaz de fazer essa função! A pessoa que a gente mandou embora, porque não fazia a função dela e perturbava o ambiente com falatório. Jogar os funcionários contra a ordem, e não é isso que a gente está querendo. O importante não é mandar embora é resgatar a pessoa”.

Com tal afirmativa demonstra-se a preocupação com o bom relacionamento interpessoal entre os colaboradores da ONG, a orientação dirigida para correção e melhoria de comportamentos inadequados e de *déficit* de desempenho; da valorização e incentivo ao colaborador. Além de o gestor ter como preocupação, a motivação dos colaboradores, atuação frente o clima organizacional e a união do time. Ocorrendo demissões devido à ausência de compromisso, o não respeito às regras institucionais e resistência as mudanças. Havendo ainda, a preocupação com a pessoa em si e com sua recuperação profissional.

Após o término da entrevista do estudo exploratório, tanto a gestora da ONG como a assistente administrativo, efetivaram questionamentos de como procederem no momento de entrevista de seleção (quais questionamentos deveriam realizar e quais aspectos deveriam se preocupar).

Assim, conforme apontado por Falconer (1999), a deficiência na gestão das organizações não governamentais é um dos maiores problemas do Terceiro Setor, conforme, consenso havido entre estudiosos e pessoas conhecedoras do cotidiano das ONGs, sendo o aperfeiçoamento da gestão um caminho imperioso para o alcance de bons resultados dessas organizações.

7. Considerações Finais

Após a realização do estudo multicase com cinco gestoras de Organizações Não-Governamentais de determinado município do interior de São Paulo, foi confirmado que as funções dos gestores de Organizações Não-Governamentais são permeadas por habilidades administrativas, de comunicação, de interação e conhecimentos do contexto organizacional e ambiental.

No exercício de suas funções, as gestoras executam atividades que requerem habilidades administrativas, uma que vez que efetuam a prestação de contas das verbas recebidas pela entidade; realizam a Gestão de Pessoas e os controles de dados necessários para elaboração da folha de pagamento. São responsáveis pelos pagamentos gerais da entidade, bem como por toda a sua documentação legal.

No que tange às práticas de comunicação e interação, constatou-se que as gestoras das ONGs se efetuam na realização de projetos sociais, através dos contratos regulares e das ações desenvolvidas com os colaboradores, o público alvo, os familiares dos educandos e organizações diversas.

Por outro lado, os conhecimentos do contexto organizacional e ambiental são fundamentais para as gestoras efetivarem o acompanhamento das atividades gerais da ONG, assim como supervisionarem e redirecionarem as ações desenvolvidas, seja de ordem pedagógica ou administrativa, dependendo da especificidade e do que é solicitado da atuação dessa profissional na entidade.

Todas as profissionais entrevistadas assentaram que a profissionalização é importante para o trabalho desenvolvido nas entidades e afirmam estarem preocupadas com a sua não realização; inclusive, conforme mencionado por uma delas, a desprofissionalização impacta no modo “amadorismo” com que é realizada a gestão das ONGs e na baixa qualificação profissional dos colaboradores.

A atuação em redes, parcerias ou alianças pode colaborar na disseminação do conhecimento, e na profissionalização das gestoras, colaboradores e voluntários de ONGs, além de colaborar na captação de recursos, verificou-se que algumas ONGs pesquisadas já mantêm parcerias, ainda que incipientes, com empresas, faculdades e centros de tecnologias do município.

Constatou-se que as funções das gestoras das ONGs estão vinculadas, no seu cotidiano, à resolução de questões de ordem administrativa, operacional, de recursos humanos, pedagógicas, sociais, relacionais e emergenciais.

As gestoras exercem funções gerenciais essenciais, que correspondem ao planejamento, organização, direção e controle, bem como o seu atrelamento com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento das ações. No exercício de tais práticas as gestoras não utilizam instrumentos de gestão, como o, planejamento estratégico, o cronograma e o orçamento. Isso leva a supor que há ausência de conhecimentos mais aprofundados sobre o exercício das funções gerenciais essenciais pautadas em um caráter instrumental.

Um ambiente favorável para a efetivação da profissionalização da gestão e das ONGs em si, talvez possa ser criado através do contato estreito das gestoras com outras organizações, sejam elas do Estado, privadas ou Terceiro Setor, através do estabelecimento de redes, parcerias ou alianças, ou na adoção, por exemplo, de práticas de *benchmarking*, através de visitas *in loco* em Organizações Não-Governamentais de grande porte onde a profissionalização já é vivenciada.

Notou-se que se faz necessário, além de um cuidado com as funções instrumentais, estabelecer uma ligação com as funções de natureza substantivas, as quais estão relacionadas com a capacidade de ver o outro (usuário dos serviços oferecidos pela ONG) e entrar em contato com suas reais necessidades; que vão além de um planejamento, organização, direção

e controle e que se caracterizam como ferramentas para que a ação seja dada. Ou seja, o contato como usuário poderá possibilitar um amaneira de ver as ações em freqüente mutação.

Por outro lado, tem-se que considerar as limitações existentes neste estudo, uma vez que o universo de pesquisa restringiu-se a 5 (cinco) entrevistadas; correspondendo, assim, a 42% dos gestores das organizações Não-Governamentais regularizadas e ativas na cidade pesquisada, do interior de São Paulo, não avaliando, portanto, a totalidade das ONGs naquela localidade. Além disso, a pesquisa ateu-se às organizações com campos de atuação semelhantes: o atendimento de crianças e/ou adolescentes, de um único município.

Deve-se considerar que as ONGs compõem a Rede Socioassistencial, o CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) e/ou CREAS (Centro de Referência Especializada de Assistência Social), tais órgãos podem contribuir na profissionalização das ONGs, indo ao encontro, inclusive, dos interesses preconizados pelo SUAS (Sistema Único de Assistência Social).

Assim, sendo como campo de pesquisa futura, sugere-se a análise de como as políticas públicas podem traçar estratégias de ações proporcionando a profissionalização e capacitação contínua dos colaboradores, gestores e voluntários das organizações Não-Governamentais, garantindo-se a qualidade, a eficácia e a efetividade na prestação de serviços sociais.

8.Referências

- ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em: < <http://www.abong.org.br/> >. Acesso em: 29 jul. 2010
- ALMEIDA, Marcelo Araujo de; ABBAD, Gardenia da Silva; MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16.
- ALVES JUNIOR, Maiso Dias; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos. In: ENANPAD, 23., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16.
- BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. v. 1. 207 f. Tese (Dissertação Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BROWN, Ellis Wayne. Terceiro Setor: em busca de uma delimitação. In: Brown, Ellis Wayne (Org.). **O Terceiro Setor em Perspectiva – Constituição, Interfaces e Operacionalização**. São Paulo: Editora Fiuza, 2006.
- CAMARGO, M. F. de. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil – Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.
- CARVALHO, Cristina A. P. de. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, [S.I.] 14 ed., v. 6, n. 2, mar./abr., 2000.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

FERNADES. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. 11 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. **O Desafio da Colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria et al. Monitoramento de Projetos Sociais: um desafio para as Alianças Intersetoriais. In: Encontro Nacional ANPAD, 17., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p. 1-11.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Editora Senac: São Paulo, 2003.

GIL. Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDIM, Leilah. **Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LINDBERG, Bertil. **Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer**, Sober Förlags AB, Team Offset & Media: Malmö, 1999.

MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes. **No caminho de Hermes a Sherazade**: Cultura, cidadania e subjetividade. Taubaté: Vogal, 1996.

MINTZBERG, Henry. Managing government - government managing: **Harvard Business Review**. Cambridge, Harvard, p. 75-83, may./ jun., 1996.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. [S.I.], 14, 224-247, 1979.

NAÇÕES UNIDAS. **Information for NGO representatives**. Nova York: Office of Public Information, Non-Governmental Organizations Section, 1977.

OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Augusto de.; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. ONGS como Espaço de Investimento Profissional. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, p. 1- 16.

O'NEIL, Michael. "Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future", In: Michael O'Neill & Kathleen Fletcher, **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**, Westport: Praeger, 1998

PARRY, Scott. B. **The quest for competences**. [S.I.]: Training, 1996

PEDROSA et al. Competência Gerencial No Terceiro Setor: Um Estudo em Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-14.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

SALAMON, Lester M. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

SALAMON, Lester M. **America's Nonprofit Sector - A Prime**. 2 ed. USA: The Foundation Center, 1999.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **Defining the Nonprofit Sector - A cross - national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. A Liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação. In: ENEO, 20., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008, p. 1 -16.

SPOSATI, Aldaiza de Oliveira et al. **A assistência na trajetória das políticas sociais brasileiras**: uma questão em análise. São Paulo: Cortez, 1985.

TALIENTO, Lynn; SILVERMAN, Les. **A corporate executive's short guide to leading nonprofits**, [S.I.]: Strategy & Leadership, vol. 33 n. 2, p.5-10, 2005.

TEIXEIRA, A. **Identidades em Construção**: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: FAPESP; POLIS, 2003.

TENÓRIO, Fernando G.(Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 8 ed. 2004.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. In: CARVALHO NETO, A. C.; NABUCO, M. R. (Orgs.). **Relações de** WERTHER, Willian B.; BERMAN, Evan M. **Third sector management**: the art of managing nonprofit organizations. Washington: Georgetown University Press, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.