

# GESTORES E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO TERCEIRO SETOR EM ITABIRA – MG

## Managers and organizational abilities in the third sector in itabira – MG

**Solange Maria Pimenta**

Doutora em Sociologia pela Université Paris I (Pantheon, Sorbonne); professora do Mestrado Profissional da Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD).

**Elvécio Ribeiro Brasil**

Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD); superintendente da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira (FUNCESI).

### RESUMO

O cenário atual em que se encontram as organizações do Terceiro Setor exige de seus gestores desenvolvimento de competências adequadas à nova realidade dessas organizações. Com o objetivo de analisar as competências dos gestores das organizações deste setor em Itabira-MG e compará-las com um modelo teórico construído durante a investigação, este estudo apresenta o contraponto entre teoria e prática, isto é, o que se espera desses gestores e como eles se comportam, de fato, diante dos desafios que se apresentam para as organizações que dirigem. Inserida em uma estratégia de pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi realizada em duas fases, sendo a primeira, feita mediante questionários respondidos por 118 organizações e, a segunda, a partir de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com gestores de 12 organizações selecionadas. Os principais resultados revelaram o despreparo desses gestores, cujas práticas estão muito aquém dos propósitos das organizações. Estes descompassos impedem o desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor e fazem com que elas se distanciem de seus objetivos e finalidades. Tais divergências, no entanto, permitem que este trabalho seja um promissor ponto de partida para a realização de estudos e de novas propostas para esta área.

**Palavras-chave:** Gestão no terceiro setor, terceiro setor, ONGs.

### ABSTRACT

The current situation of Third Sector organizations demands from their managers the development of abilities suitable to the new reality of these organizations. Aiming at analyzing manager's abilities from organizations in this sector in Itabira-MG and comparing them to a theoretical model developed during the investigation, this study presents the comparison between theory and practice, that is, what is expected from the managers and how they behave, in fact, when dealing with the challenges their companies present. In a qualitative research methodology, data gathering was made in two stages, the first through questionnaires from 118 organizations and the second through semi-structured interviews made with managers from 12 selected organizations. The main results showed how these managers are unprepared and how their practices are below the line of the organizations' purposes. Those differences prevent the development of Third Sector organizations and make them move away from their objectives and purposes. Those divergences, however, allow this paper to be an encouraging beginning to the development of new studies and new proposals for this area.

**Keywords:** Management in the third sector, third sector, NGOs.

Endereços dos autores:

**Solange Maria Pimenta**

Rua Itacolomi, 22, Mangabeiras – Belo Horizonte-MG – CEP 30210-390 – Telefone: (31) 3281-3707 – E-mail: solange@face.ufmg.br

**Elvécio Ribeiro Brasil**

Rodovia MG 03, Córrego Seco – Areão, Itabira-MG – CEP 35900-021 – Telefone: (31) 3839-3602 ou (31) 9737-3635 – E-mail: elvecio.brasil@funcesi.br

## Introdução

O fim do século XX foi marcado por um intenso debate acerca do papel do Estado, ante o cenário da globalização e as questões relativas ao seu tamanho e à sua atuação. Em decorrência disso, diversas reformas foram apresentadas com vistas a adequar o Estado às novas exigências impostas por um novo contexto. Entre as propostas de reformas mais discutidas, pode-se destacar a redução dos gastos do Estado com programas sociais e, até mesmo, suas parcerias com entidades públicas não-estatais. A estas entidades não-estatais caberiam ações no sentido de atender às demandas sociais, enquanto que, ao Estado, caberia o papel de agente regulador. Essas carências sociais, em especial nos países emergentes, têm sido negligenciadas pelos programas governamentais, acompanhando um direcionamento de ações, por parte do Estado, para o enxugamento da máquina estatal. Em outras palavras, uma diminuição das responsabilidades até então, creditadas ao poder público.

Tal cenário tem sido favorável ao aparecimento de um número cada vez maior de organizações de cunho alternativo, o que constitui um fenômeno dos tempos contemporâneos. A sociedade civil, organizada por meio de organizações não-governamentais – ONGs e as entidades sem fins lucrativos, têm se mobilizado no sentido de suprir necessidades coletivas. Ressalta-se que estes organismos são vistos, muitas vezes, como a grande possibilidade e esperança de sobrevivência para as populações mais carentes e vêm aumentando seu poder de influência. O termo “Terceiro Setor” é utilizado para diferenciar essas organizações do “setor privado” (segundo setor) e do “setor público” (primeiro setor).

Apesar de pertencerem a setores diferentes, é possível perceber um aumento das semelhanças na administração de organizações desses setores. O uso cada vez mais freqüente de contratos, que vinculam o financiamento a determinados níveis de serviço e resultados no Terceiro Setor, requer conhecimentos e habilidades que são praticados pelo setor privado há muitos anos. Da mesma forma, as organizações do setor privado e público têm aumentado sua eficácia ao incentivar o envolvimento dos funcionários com as missões e os valores difundidos no Terceiro Setor, área que detém algumas especificidades e que, de certa forma, condiciona um elenco de competências próprias.

## Metodologia

Para estabelecer o tipo de pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins

e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo descritivo. Quanto aos meios utilizados para a investigação, a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Pelas características do tema proposto e pela natureza dos objetivos, foi utilizada uma abordagem mista, com enfoques de pesquisa quantitativos e qualitativos.

O universo considerado para a presente pesquisa foi o conjunto de organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabira-MG. Para identificar as organizações e classificá-las de acordo com seu ramo de atuação, foi utilizado um questionário com o objetivo de obter um mapeamento que contivesse, dentre outros, os seguintes elementos: número de funcionários, receita, tempo de existência e impacto na comunidade. Das 300 organizações identificadas, 118 responderam ao questionário aplicado. Em seguida, os questionários foram tabulados e as informações utilizadas para categorizar as organizações, definir a amostra e elaborar os roteiros das entrevistas, utilizadas no desenvolvimento da segunda fase.

Nessa segunda fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores das organizações, as quais foram escolhidas de forma intencional, a partir da análise dos elementos citados anteriormente. Assim, optamos por selecionar 12 (doze) organizações, respeitando a distribuição e importância das principais áreas de atuação. As entrevistas foram transcritas na íntegra e os dados coletados foram agrupados e distribuídos em várias categorias sucessivas, refinando e sofisticando esses dados de acordo com o objetivo da pesquisa, utilizando-se categorizações com base nos elementos.

Buscou-se também clarificar conceitos fundamentais, possibilitando o desenvolvimento do referencial teórico necessário à implementação da pesquisa e elaborar um modelo teórico das competências dos gestores de organizações do Terceiro Setor para compará-lo com os dados obtidos na pesquisa.

## Terceiro setor: conceitos e complexidade

O conceito que envolve as organizações do Terceiro Setor, como visto, não é recente; possui uma antecedência lógica e histórica aos setores público e privado (RIFKIN, 1997). As organizações associativas têm raí-

zes históricas profundas, geradas pelas tradições cristãs de religiões orientais, que incentivavam a caridade, as doações e o trabalho sem finalidades lucrativas (SALAMON, 1998). De acordo com Rifkin (1997), nos Estados Unidos existem 1,2 milhão de organizações sem fins lucrativos. Já no Brasil, segundo o Ministério do Trabalho, em 1991, existiam aproximadamente 200 mil organizações sem fins lucrativos, empregando um milhão de pessoas. Este número, quando comparado com outros países, parece pequeno, porém, esse setor já aparece como a terceira maior categoria na geração de empregos no país. Em 1995, o número subiu para 1,4 milhão, o que inclui trabalhadores remunerados e voluntários, mas representa quase o dobro dos 600 mil servidores federais em ativa (LARANJEIRA, 1997). Estes números são debatidos no Brasil, dada a fragilidade da base estatística do país para caracterizar este setor.

Oliveira (1997, p. 26) cita o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, para falar do Terceiro Setor:

...As ONGs se caracterizam por uma opção radical pela sociedade civil. Seu espaço é o da autonomia e do questionamento permanente do Estado. Numa postura em que as questões giram em torno, fundamentalmente, do quando, ou como vamos participar no seu interior, ou vamos ocupar o Estado, estamos compartilhando de um mito: fazer, é fazer a partir do Estado.

As referências de Betinho às ONGs como organizações da sociedade civil e ao seu papel no fortalecimento da democracia e de uma cidadania participativa vão influenciar fortemente o desenho de uma nova identidade e um novo protagonista na esfera pública:

...As ONGs são microorganismos do processo democrático, são referências, lugares de inovação e criação de novos processos, mais rumos que caminhos, mais luz que iluminação. Com a liberação da sociedade e do Estado, a partir principalmente da nova Constituição, as ONGs estão desafiadas a assumir o seu papel, ocupar os espaços públicos e assumir o exercício de sua cidadania: o que são, por que lutam, o que propõem. Sair do micro para o macro, do privado para o público, da resistência para a proposta, do anti para o pró. Fazer tudo isso sem pretender substituir a diversidade de atores sociais que compõem a sociedade civil, mas também sem abrir mão do papel próprio que têm a desempenhar (OLIVEIRA, 1997, p. 26).

Ainda segundo Oliveira (1997), o que é mais interessante no estudo e na análise da gestão das orga-

nizações do Terceiro Setor é que elas se apresentam como um novo modelo de administração. Apesar de sua composição e organização serem frutos de uma grande variedade de conceitos originários de modelos administrativos dos dois outros setores, as organizações do Terceiro Setor apresentam fortes traços exclusivos que as diferenciam da organização pública ou privada. Elas fazem contraponto às ações do governo e ao mercado, pois incluem a participação da sociedade como um todo sem diferenciação de níveis sociais; promovem experiência popular por meio da participação voluntária; projetam uma visão integradora da vida pública; emprestam um sentido maior aos elementos que as compõem; apresentam um novo modelo de gestão baseado no exercício da cidadania, na transparência, no caráter público de suas atividades.

Não sendo nem empresa (segundo setor) nem governo (primeiro setor), as organizações do Terceiro Setor englobam, de modo espontâneo e voluntário, um sem-número de ações que visam ao interesse comum (FERNANDES, 1994). Segundo Salamon e Anheier (1996), elas mantêm algumas características próprias: são formalmente constituídas; são privadas; não buscam o lucro como finalidade; têm gestão independente; possuem grande significância no trabalho voluntário.

Diferentes visões, originárias de olhares diferenciados, estabelecem pesadas críticas sobre a relação entre o Estado e o Terceiro Setor, ressaltando que a organização da sociedade civil deve questionar e incentivar as ações governamentais e não “substituir o Estado” em suas atuações primordiais. Acrescentam que o espaço disputado deve ser direcionado para “regular” o Estado, fazê-lo cumprir assim suas responsabilidades econômicas, sociais, políticas e culturais, não aceitando as limitações de um “Estado Mínimo”. Embora ciente destas críticas este trabalho não pretende desenvolvê-las ou se fundamentar nesta posição teórico-paradigmática. O Terceiro Setor é sim um espaço de participação e descobertas de novas maneiras de agir e de pensar sobre a realidade social. Por isso é necessário um diálogo permanente entre os vários setores, que devem agir e pensar em conjunto. Isso pode acarretar uma confusão de papéis ou de abdicação da autonomia e responsabilidade inerentes a cada parceria (CARDOSO, 2000), mas não pode permitir a transferência de papéis – o que não significa que o Terceiro Setor não possa agir como agente inovador, mobilizador, proativo e integrador, em áreas prioritárias que ainda não foram suficientemente atendidas pelo governo.

Segundo Rafael (1997, p. 54), o Terceiro Setor: apresenta questões básicas que pedem respos-

tas urgentes e que constituam uma possível agenda de investigação e reflexão para: definir e compreender uma cidadania ativa que partindo do âmbito privado, incida sobre o âmbito público; entender o papel complementar do setor em relação ao Estado e à empresa; avaliar o impacto do Terceiro Setor no desenvolvimento social, cultural e humano de nossas comunidades. Todo este esforço parte da avaliação positiva e estimulante das potencialidades do setor para resultar em futuro melhor para o nosso povo. Há um consenso para incentivar, o quanto antes, processo de profissionalização das instituições do Terceiro Setor, que resulte em eficiência e eficácia operacional.

Juridicamente há, também, uma confusão de conceitos sobre os limites institucionais de uma Organização Não-Governamental (ONG), organização do Terceiro Setor e organização sem fins lucrativos. Nesse campo, encontram-se as associações, fundações, cooperativas, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e Organizações Sociais (OS). Do ponto de vista jurídico, quando as pessoas se reúnem com uma idéia qualquer, caracteriza-se uma associação; porém, quando uma ou mais pessoas se reúnem, com um patrimônio que é designado para uma atividade pública, caracteriza-se uma fundação. Mais recentemente, no Brasil, duas leis criaram figuras jurídicas inéditas. Trata-se das OS e das OSCIPs previstas pelas leis nº 9.637/98 e nº 9.790/99, respectivamente. Essas entidades acrescentam elementos de qualificação entre as relações e a forma de gerenciamento do Estado com a sociedade. Esse marco legal vincula as organizações da sociedade civil a normas que estabelecem um regime de maiores restrições e maior vigilância do Estado, se comparado ao regime jurídico aplicável às tradicionais entidades privadas de utilidade pública.

Cada vez mais surge a necessidade das organizações do Terceiro Setor se incluírem no contexto competitivo no qual estão inseridas. Embora estas organizações não tenham fins lucrativos, em alguns segmentos, como, por exemplo, educação e saúde, concorrem entre si, com o setor privado e até mesmo com o setor público, pois suas receitas advêm da cobrança de serviços prestados. Outra forma de competição é por recursos de dotações orçamentárias do setor público, doações e patrocínios do setor privado e também de outras entidades sem fins lucrativos cujo objetivo é financiar e investir em programas e ações sociais. Se elas realmente desejarem a perenização de suas atividades e também tiverem como objetivo atingir êxito naquilo que se propõem fazer, deverão necessariamente buscar padrões de excelência próprios ou já consagrados

pelas utilizações no setor privado ou setor público, obedecendo-se, no entanto, as suas especificidades.

Como visto, existem diversas tentativas de definição do Terceiro Setor, motivo de intenso debate e polêmica, sobretudo nos anos 1990. O conceito mais aceito atualmente é o de uma esfera de atuação pública, não-estatal, formada a partir de iniciativas privadas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum (BRASIL, 2001).

No caso brasileiro, um corte importante para a análise e compreensão do Terceiro Setor deve ser feito com base na legislação que vigorou até março de 1999, pela qual faziam parte de sua composição todas as instituições jurídicas, de direito privado, sem fins lucrativos. Por diversas razões históricas, abrigaram-se, sob esta denominação genérica, distintos agentes e organizações da sociedade civil (OSCs), formando um conjunto heterogêneo de atuação em causas específicas e gerais, nos campos político, social, econômico e cultural.

Desta forma, as entidades que compõem o Terceiro Setor não possuíam qualificação específica, por finalidade ou causa, no direito brasileiro. Tal heterogeneidade, além da complexidade em se mapear, quantificar, qualificar e analisar as organizações, dificultava o estabelecimento de normas, incentivos e políticas para o setor, representando uma grande barreira para seu desenvolvimento e para a clara percepção da sociedade quanto aos diferentes propósitos aos quais serviam. Assim, sob o mesmo estatuto jurídico, estavam as organizações efetivamente de interesse e utilidade pública, que prestavam serviços gratuitos à população, e outros tipos de organizações como clubes de serviços, de futebol, universidades e escolas privadas, dentre outros. Deste modo, a idéia de um Terceiro Setor aplica-se mais para delimitar um tipo de atuação diferenciada das instâncias de governo e de mercado, mas que, embora com a mesma característica legal, é composto por um conjunto de instituições bastante diferentes quanto à filosofia de atuação, dimensões, temáticas e formas de intervenção.

Em decorrência, o setor carece de estudos e pesquisas e não há um levantamento preciso do número de entidades que nele se enquadram, ainda que alguns trabalhos mais recentes, como o de Landim e Ligneul (1999) apontem para a existência de mais de 240 mil.

### Gestão no terceiro setor

O campo da gestão é um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. A profis-

sionalização dos que atuam nesta área é defendida, principalmente para aqueles que desempenham papéis gerenciais, pois gestores com sólida informação e domínio de técnicas administrativas permitiriam o cumprimento mais sistematizado e articulado dos objetivos das Instituições sociais.

Segundo Ckagazaroff (2001), no que se refere à gestão, o Mercado ou Segundo Setor, é fonte de criação e inovação, tendo ainda uma grande capacidade de investimento de capital. As técnicas de gestão utilizadas no setor privado têm sido adaptadas ao Terceiro Setor; entretanto, essa ação é criticada já que a gestão do setor privado está pautada no lucro, o que não se coaduna com a área específica do Terceiro Setor. Assim, o Terceiro Setor deve procurar suas próprias estratégias de gestão, havendo então a necessidade de considerar as competências necessárias aos gestores das organizações desta área.

Na mesma linha, Teodósio (2001) afirma que as organizações estatais e privadas gerariam tecnologias gerenciais que seriam incorporadas ao Terceiro Setor, mediante a alocação de exexecutivos privados, a ação de consultores e a incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas controladores das organizações do Terceiro Setor. Segundo o autor, a transposição de técnicas gerenciais da esfera privada, porém, não é linear e absoluta, pois elas esbarram nas especificidades da gestão social e carregam em si conceitos e pressupostos que podem, às vezes, provocar distorções quanto a este tipo de gestão. Termos como cliente e usuário, por exemplo, não se adequam às organizações não-governamentais, pois não incorporam o conceito de cidadania. O autor considera mais apropriada a idéia cidadão-beneficiário.

Caberia, então ao gestor do Terceiro Setor, principalmente, conciliar as perspectivas política, social e legal com as suas próprias.

Moura (1988), em estudo desenvolvido para a Secretaria Especial de Habitação e Ação Comunitária da Presidência da República – SEHAC, apontou sete desafios que as organizações do Terceiro Setor devem superar para que possam atingir seus objetivos de forma mais eficiente: desafios da concepção do projeto de trabalho, do planejamento estratégico, da gestão da qualidade dos serviços, da gestão de pessoas, da formação de alianças e parcerias, da ação em rede e o da sustentabilidade.

O primeiro desafio da gestão de entidades sociais é promover a revisão ou formulação do seu projeto de trabalho à luz de um conceito de cidadania como processo emancipatório. Mesmo considerando que este

conceito é um constructo sócio-político, as entidades sociais não poderão dispensar normas de assistência que possam oferecer aos excluídos condições primeiras e fundamentais de inclusão social, mas poderão identificar formas para desenvolvê-las tendo como horizonte a perspectiva de emancipação. Para tanto, as próprias entidades podem avaliar, de modo mais radical, o impacto de sua atuação na superação da pobreza material dos excluídos.

Para compreendermos o desafio do planejamento estratégico, faz-se necessário compreender esse termo. Kotler (2000), um dos defensores da sua utilização, propõe conceito de planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. O projeto de trabalho das organizações do Terceiro Setor pode ser potencializado se for pensado como um planejamento estratégico de sua ação social. Isto significa projetá-las com uma visão de futuro, uma análise do lugar em que a organização se encontra e da posição que pretende alcançar, um entendimento das forças que podem restringir e impulsionar esse movimento. Esse enfoque pode desencadear um processo de enriquecimento da cultura e da própria identidade da organização.

O desafio de gestão da qualidade dos serviços começa pela incorporação da voz ativa de todos os interessados (diretos e indiretos) no trabalho das entidades sociais, nos indicadores de avaliação e no planejamento das suas ações. É fundamental compreender que o fortalecimento das organizações do Terceiro Setor depende, antes de tudo, da qualidade de suas ações que é também um fator crítico que potencializará, ou não, a formação de parcerias e a captação de recursos para as organizações.

As tradições de benemerência, voluntarismo tradicional e carência de recursos ainda presentes no Terceiro Setor explicam a quase ausência de uma política adequada de gestão de pessoas em um segmento bastante amplo de entidades. Através da gestão poderá se buscar formas para superar essa lacuna e, mais ainda, preparar as organizações sociais para enfrentarem o amplo processo de reorganização das relações no trabalho e que está transformando o perfil das empresas e profissionais de todos os mercados. Num momento em que as organizações do Terceiro Setor emergem como alternativa de ocupação numa sociedade em que há cada vez menos empregos elas precisam ser pró-ativas. Elas têm potencial para defender o valor do trabalho, combater causas da desqualificação das pessoas e até mesmo rearticular o trabalho ao prazer de trabalhar. E isso precisa acontecer, antes de tudo em seu próprio

interior e para os seus próprios quadros.

Alianças estratégicas são também conhecidas como acordos de cooperação, acordos de colaboração, associações, parcerias e outros termos que definem a existência de cooperação entre duas ou mais partes intencionando atingir objetivos comuns e/ou complementares entre si. As parcerias podem ser pragmáticas ou instrumentais, voltadas aos interesses dos próprios parceiros, que se aliam para obter benefícios privados ou otimizar seus próprios recursos. Por outro lado, há também parcerias que se orientam pelo princípio democrático regido pelo espírito cívico e voltado à obtenção de benefícios para a coletividade.

O desafio da ação em rede passa pelo fortalecimento das entidades do Terceiro Setor e da própria sociedade implicando na transição entre ações relativamente isoladas e a formação de redes horizontais de ação voltada à efetivação de políticas públicas na área social. E aqui se entendem que as políticas públicas não são responsabilidade exclusiva do Estado, mas de toda a sociedade. A noção da rede possibilita romper a rigidez implícita no conceito de "entidade social".

O desafio da sustentabilidade está na transposição de uma situação de dependência para uma capacidade de se manter e tem a ver com a capacidade de articular alianças e parcerias geradoras de recursos, os quais são usados de modo eficaz para a solução de problemas sociais que interessam a todos os parceiros. Nessa perspectiva, passa a ser fundamental a capacidade de comunicação da entidade social com todos os seus parceiros potenciais, bem como a capacidade de dar visibilidade às ações e aos resultados gerados com a utilização dos recursos mobilizados.

Assim, tem-se que a gestão das organizações do Terceiro Setor tem se tornado mais complexa, sendo que a absorção de tecnologias de gestão do setor privado e/ou público deve ser adaptada à lógica específica do setor. A concepção de projetos de trabalho com perspectivas de emancipação, planejamento estratégico focado nos seus objetivos, gestão de qualidade dos serviços, gestão de pessoas com as características próprias do setor com a introdução do colaborador voluntário, formação de alianças e parcerias que assegurem mecanismos capazes de ajudar na sustentabilidade e otimização dos resultados desejados, ação de rede que possibilite uma atuação mais abrangente com toda a sociedade são os desafios a serem enfrentados e vencidos pelas organizações que se acham inseridas no Terceiro Setor. Para tanto, exige-se a presença de gestores que desenvolvessem e efetivassem as competências necessárias.

## Competências

Tendo em vista as mudanças no cenário mundial e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização.

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, pode ser relacionada a duas dimensões estratégicas: uma dimensão corporativa e uma dimensão individual, na qual estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS, 2001).

Compreender e identificar as competências pode trazer inúmeros benefícios à empresa. Por isso, busca-se agora o estudo das competências organizacionais. Para Drucker (1999, p. 99) as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização, as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva. Segundo Ruas (2001), competências organizacionais são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização.

Decorrentes das competências organizacionais, temos as competências individuais e gerenciais. Segundo Zarifian (2001), Parry (1996) e Ruas (2001), o conceito de competências individuais procura ir além do conceito de qualificação. Para esses autores, competência refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. A competência não estaria limitada pela tarefa ou ao conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes.

Ruas (2001, p. 15) define competência gerencial como a "capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área". Complementa ainda que a competência gerencial está fundamentada em conhecimentos (saber),

habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). De acordo com Tushman e Nadler (1997) as competências gerenciais correspondem a habilidades para resolução de problemas, identificação de oportunidades e ameaças, capacidade para lidar com a incerteza e implementação conjunta de decisões.

### Competências no terceiro setor

Segundo Salomon (1998), as capacidades das organizações do terceiro setor são:

- Proximidade com o público, permitindo identificar de forma mais objetiva os demandados, necessidades e aspirações da comunidade;
- Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares;
- Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública;
- Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados;
- Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade;
- Capacidade para formação de novas lideranças;
- Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas.

Moura (1988) destaca como competências individuais dos colaboradores do Terceiro Setor:

- Capacidade de gerir pessoas;
- Habilidade para formar alianças e parcerias;
- Capacidade de mobilização de recursos;
- Habilidade para trabalhar em equipe;
- Visão de futuro.

Teodósio (2001) assim define as competências gerenciais do Terceiro Setor:

- Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade;
- Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e

operacional da comunidade;

- Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa;
- Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar a mão-de-obra voluntária;
- Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança;
- Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária);
- Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões.

O gerente no Terceiro Setor tem um papel diferenciado daquele observado nas organizações públicas e privadas. A capacidade de captar mão-de-obra está associada à habilidade de construção de uma gestão de Recursos Humanos voltada também para o trabalho voluntário, no reforço do significado deste trabalho em sua elaboração produtiva. O gestor no Terceiro Setor, por sua exposição pública, deve, portanto, ter sólida reputação a fim de trazer confiabilidade às suas ações. Capacidade de pensamento estratégico e de implementação de ações assertivas para suprirem as carências administrativas e laborais da mão-de-obra – carências comuns no setor – são condições de enfrentamento cotidiano nestas organizações.

Esses os gestores ocupem o alto escalão da organização, conciliam preocupações de nível operacional e estratégico, visto que instituições do Terceiro Setor estão muito centradas na figura destes gestores e não na estrutura organizacional. Eles devem ter conhecimentos financeiros e de marketing, habilidades interpessoais e capacidade de articulação política. Eles trabalham com diferentes atores sociais: de voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, Governo e beneficiários.

Outros problemas também se apresentam para as organizações do Terceiro Setor, como os ligados à imagem e à credibilidade junto à sociedade. Estas organizações devem se posicionar em uma área de atuação que ainda se encontra em construção e que tem passado por inúmeras mudanças. Entre as tentativas de esfera de atuação pode-se destacar a criação da ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, com o objetivo de tentar regular

o desenfreado surgimento de ONGs, particularmente nos anos 1990.

A substituição de velhas práticas por novas propostas de gerenciamento, fenômeno que vem ocorrendo no mundo organizacional, acontece mediante tensão permanente entre as lógicas da organização: manutenção de um estado, inovação, mudança de estado. Isso reaviva, no Terceiro Setor, a complexidade gerencial diante das inovações e o surgimento de questionamentos próprios da transição. Neste setor, várias são as peculiaridades gerenciais observadas. A sociedade atribui a essas organizações virtudes gerenciais, como metodologias e práticas avançadas de intervenção social, legitimidade social, independência diante do setor privado e público e abertura à participação popular. Já entre as suas peculiaridades organizacionais, destacam-se a proximidade do beneficiário, ações em "rede", estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão-de-obra (voluntária). Tais peculiaridades são enfatizadas como virtudes administrativas.

Percebe-se, então que, em muitos casos, as organizações do Terceiro Setor, mesmo com a carência de recursos financeiros e humanos, alcançam metas que são centrais para a iniciativa privada. Esse resultado é possível por elas operarem com estruturas reduzidas, terem uma imagem sólida junto à comunidade, por contarem com a solidariedade e ideais de seus colaboradores. Como forma de superar suas limitações operacionais, uma de suas estratégias é formar parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor (ação em redes). Essa estratégia, no entanto, não implica necessariamente, interesses convergentes nem a eliminação da competição entre essas organizações.

Assim, ao entrar no âmbito do Terceiro Setor é possível descobrir novas perspectivas para a relação Estado/sociedade civil. No entanto, seus mitos e dilemas ainda devem ser pesquisados mais profundamente, a fim de clarear os impactos da ação voluntária, dos projetos sociais de empresa e das ONGs sobre o avanço da cidadania e da justiça social.

Em face das particularidades das organizações do Terceiro Setor, como a baixa capacidade de investimento de capital, resultados não são pautados no lucro, mão-de-obra voluntária, entre outros, faz-se premente a identificação e a busca das competências necessárias aos gestores das organizações deste setor.

### **Modelo teórico de competências do terceiro setor**

Como já assinalado, a partir da análise dos concei-

tos de competências existentes na literatura, e aqui estudados, foi possível estabelecer um modelo teórico (**Quadro 1**). A seguir, compara-se este "modelo" às competências evidenciadas pelos gestores das organizações pesquisadas em Itabira. Evidências obtidas pela pesquisa realizada.

Optou-se pela construção do modelo teórico por entender que este atende aos objetivos da pesquisa, mesmo considerando as limitações do próprio modelo e das especificidades do Terceiro Setor. Um modelo é estático, podendo não permitir a abrangência de todas as variáveis levantadas durante o desenvolvimento dos trabalhos da pesquisa. Outra limitação que também poderá ocorrer é o fato de existir uma grande diversidade de organizações atuando em diversas áreas, bem como as particularidades do próprio setor. Desse modo, utilizou-se como referência fundamental o conceito desenvolvido por Weber de "tipo ideal", ou seja, é um constructo teórico que fundamenta a análise, sem a pretensão de reproduzir, representar ou limitar a realidade. No sentido weberiano o tipo ideal é uma construção conceitual destinada a facilitar o entendimento da realidade empírica. É construído com elementos selecionados da experiência concreta e ao mesmo tempo com os objetivos teóricos do estudioso (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.103-104).

### **Síntese do modelo teórico x pesquisa**

A partir do modelo apresentado, utilizou-se como estratégia metodológica a visualização de cada competência estabelecida teoricamente que é, imediatamente, confrontada com os dados da realidade pesquisada (dados obtidos pela pesquisa de campo). Neste sentido, desdobram-se em três categorias como referenciado no modelo: competências organizacionais, individuais e gerenciais.

Os quadros, a seguir, apresentam uma síntese entre o "modelo teórico" e a pesquisa.

### **Considerações finais**

O objetivo deste trabalho foi, face às especificidades do Terceiro Setor, verificar as competências necessárias aos seus gestores e se os gestores das organizações sediadas em Itabira/MG apresentavam tais competências.

No caso específico do Terceiro Setor de Itabira, a pesquisa mostra claramente os descompassos entre a teoria e a prática. Os gestores destas organizações ainda estão em um estágio que Rifkin (1997) chama de neocolonial e pensam como setor subjugado, su-

Quadro 1 – Modelo Teórico de Competências do Terceiro Setor

Competência organizacional	Competências individuais	Competências gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade com o público</li> <li>• Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares</li> <li>• Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública</li> <li>• Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros</li> <li>• Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade</li> <li>• Capacidade para formação de novas lideranças</li> <li>• Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de gerir pessoas</li> <li>• Capacidade de mobilização de recursos</li> <li>• Habilidade para trabalhar em equipe</li> <li>• Visão de futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade</li> <li>• Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão</li> <li>• Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa</li> <li>• Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar mão-de-obra voluntária</li> <li>• Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo de que estiverem sob sua liderança</li> <li>• Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária)</li> <li>• Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da referência teórica.

plicando ao governo, ao mercado e às instituições filantrópicas para obter verbas. Há uma unanimidade em suas declarações quando se trata de obtenção de verbas: todos buscam recursos no setor público, principalmente municipal, nas empresas privadas e doações da comunidade. Há uma relação quase absoluta de dependência.

Na avaliação das competências gerenciais desses gestores fica patente a ausência de capacidade para mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar com o objetivo de superar desempenhos na missão da organização; a ausência de habilidades para solucionar problemas e identificar oportunidades e ameaças e, também da capacidade para lidar com a incerteza ou com a implementação conjunta de decisões. Esses gestores mostram-se incapazes de gerenciar conflitos provocados pelo processo de inovação, desconhecendo o processo de desenvol-

vimento de redes que ultrapassem os limites da organização, para enfrentar decisões ousadas e para criar e introduzir a inovação.

Nota-se que existe neles compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade. Entretanto, a maioria se revela incapaz de adotar posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade; conduzem ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa de forma intuitiva com limitada capacidade de motivar e engajar a mão-de-obra voluntária, embora possuam credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade, ainda que de forma precária, a todas as ações do processo sob sua liderança.

Percebe-se, ainda, que os gestores pesquisados não se preocupam em conduzir as organizações que

Quadro 2 – Modelo teórico de competências organizacionais x pesquisa.

Modelo teórico	Pesquisa
Proximidade com o público	Na visão dos gestores, há proximidade, aceitação e reconhecimento pela comunidade. Entretanto, percebe-se que isto ocorre mais efetivamente para beneficiários e colaboradores do que para o restante da sociedade
Capacidade de mobilização das potencialidades e energias populares	Percebe-se uma falta de capacidade de mobilização. Amadorismo, centralismo e irregularidades na disponibilidade de colaboradores, principalmente voluntários.
Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública	Verifica-se limitação na identificação de problemas e, quando levantados, há uma dificuldade em promover uma discussão pública acerca dos mesmos
Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros	Percebe-se uma predominância de cultura paternalista e dependente, principalmente da Companhia Vale do Rio Doce e da Prefeitura, o que leva a uma perda de capacidade de sensibilização e mobilização
Atuar como agentes na promoção de mudanças e transformações da realidade	Nota-se que os voluntários que lideram as organizações pesquisadas são dotados de capacidade de envolvimento, comprometimento e obrigação, mas a efetividade de suas ações fica limitada pela dependência e pela restrição do “universo” com que lidam
Capacidade para formação de novas lideranças	Evidencia-se uma incapacidade para renovação e formação de novas lideranças, seja por centralização, indisponibilidade de tempo para o trabalho e/ou por incapacidade técnica para desenvolver sucessores
Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas	Percebe-se que os gestores mostram-se com dificuldades de fazer uso de uma autoridade que, apesar de legitimada, se limita a um círculo restrito

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da referência teórica e da pesquisa.

Quadro 3 – Modelo teórico de competências individuais x pesquisa.

Modelo teórico	Pesquisa
Capacidade de gerir pessoas	Percebe-se uma incapacidade para gestão de pessoas. Falta valorização dos colaboradores, formação e treinamento, bem como adoção de técnicas gerenciais
Habilidade para formar alianças e parcerias	Nota-se pouca habilidade para formação de alianças e parcerias estratégicas. Dependência do poder público e das empresas privadas, principalmente da CVRD. Há um certo comodismo
Capacidade de mobilização de recursos	A maioria dos gestores mostrou pouca ou nenhuma capacidade de mobilização de recursos financeiros. Evidencia-se, mais uma vez, a dependência da Prefeitura e da CVRD. Demonstra desconhecer mecanismos que levem a uma congregação maior de forças e oportunidades
Habilidade para trabalhar em equipe	Percebe-se que a habilidade para trabalhar em equipe é inexistente e/ou apenas incipiente
Visão de futuro	Observa-se que é uma visão imediatista. Trabalha-se o presente, não existe planejamento de médio e longo prazo. Existem intenções. Ex: construção de sede

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da referência teórica e da pesquisa.

**Quadro 4 – Modelo teórico de competências gerenciais x pesquisa.**

Modelo teórico	Pesquisa
Compromisso com o processo de melhoria de qualidade de vida da comunidade	Observa-se que isto ocorre na perspectiva pessoal de cada gestor. Demonstra a inexistência de uma visão organizacional e mais universalista
Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão	Percebe-se que alguns gestores adotam posturas desburocratizadas e simplificadas, enquanto que outros já estão mais alinhados com os aspectos burocráticos, principalmente em função de estatutos, legislação e convênios. Entretanto, tais ações são mais intuitivas e legalistas
Condução de ações e iniciativas sob a prática da gestão participativa	Nota-se uma diferenciação entre gestores. Alguns são centralizadores assumindo todas as ações, enquanto outros buscam dividir tarefas e responsabilidades
Capacidade de motivar, sensibilizar e engajar a mão-de-obra voluntária	Percebe-se certa incapacidade de pensar estrategicamente e de implementar ações que visem a busca e a retenção de novos voluntários
Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade a todas as ações do processo que estiverem sob sua liderança	Observa-se que os gestores possuem credibilidade, entretanto revelam-se carentes de conhecimento que possibilite uma comunicação mais eficiente com a sociedade
Capacidade de organizar e integrar a entidade que dirige em iniciativas visando a ação de redes (atuação solidária)	Nenhum dos gestores mencionou trabalhar na prestação de serviços em conjunto com outras organizações (ações em rede solidária) a não ser com aquelas que as financiam, o que denota a ausência dessa prática
Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua atuação e de suas decisões	Observa-se que a maioria dos gestores demonstra desconhecer que pode atuar em um ambiente de competitividade. Não consegue realizar uma adequada análise do ambiente, nem projetar cenários. Não houve menção a ações estratégicas para o seu posicionamento

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da referência teórica e da pesquisa.

dirigem a níveis de alta competitividade, considerando itens como eficiência, eficácia e efetividade na sua atuação e de suas decisões, como também se mostram incapazes de organizar e integrar a entidade em iniciativas que visam a atuação em rede (atuação solidária).

O que se conclui é que os gestores do Terceiro Setor de Itabira apresentam-se despreparados para gerenciar suas organizações. Comparando-se o “modelo teórico” proposto nesse trabalho com as suas competências e habilidades pode-se afirmar que eles não apresentam tais competências.

Assim, o que se pode afirmar é que os gestores do Terceiro Setor de Itabira necessitam de um programa de capacitação adequado que os torne verdadeiros agentes da cidadania, capazes de fortalecer o setor civil, transformando-o em setor politicamente ativo e motivado, preparado para enfrentar os desafios do século XXI e para ser de fato um poder participativo que influencie de maneira positiva e efetiva as gran-

des decisões de que esta região necessita.

Percebe-se, a partir da pesquisa, uma certa inquietação e um descontentamento dentro destas organizações acerca das limitações citadas anteriormente e uma disposição para buscar novos caminhos. Há relatos da busca de informações, participação em congressos e seminários. Como buscar e identificar esses caminhos está sendo um grande desafio para estas organizações.

O trabalho, acredita-se, abre perspectivas para novos estudos e pesquisas, para o aprofundamento das questões que envolvem as atividades do Terceiro Setor, para um conhecimento mais efetivo do mesmo, que possam desencadear ações que contribuam para o seu crescimento e desenvolvimento. Espera-se, ainda, que a sistematização das informações obtidas possa servir como instrumento de análise e motivação para aqueles que se dedicam a conhecer os problemas que envolvem estas organizações.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BRASIL Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. Relatório setorial, n. 3. Brasília, 2001.
- CARDOSO, F. H. **Desenvolvimento sustentável, mudança social e emprego**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/secom/colecao/de-sust3.htm>> acesso em 20 jun. 2000.
- CKAGNAZAROFF, I. B. Desafios da gestão em organizações do terceiro setor. In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M.L. (Org.) **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte, Autêntica, 2001.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo, Pioneira, 1999.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1991.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1983.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- LARANJEIRA, F. Terceiro Setor já é maior que o governo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A.7, 14 out. 1997.
- MOURA, F. G. **Relatório conclusivo do 1º curso de administrador de programa sociais de massa**. Brasília, Ministério de Habitação e Ação Social/SEHAC – Secretaria Especial de Habitação e Ação Comunitária/INEC – Instituto Nacional de Estudos Comunitários, out. 1988.
- OLIVEIRA, A. C. **Terceiro setor: uma agenda para reforma do marco legal**. Rio de Janeiro, Comunidade Solidária, 1997.
- PARRY, S. B. **The quest for competence**. Training, [s.l.], n.3, p.48-56, July1996.
- RAFAEL, E. J. **Fundações e Direito**. São Paulo, Melhoramentos, 1997.
- RIFKIN, J. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.) **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo, Atlas, 2001.
- SALAMON, L. M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **The emerging nonprofit sector: an overview**. New York: Manchester University Press, 1996.
- TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: Mitos, Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al. (Org.) **Políticas públicas de apoio sociofamiliar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares**. Belo Horizonte, PUC Minas, 2001.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo, Futura, 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.