

ALYSSON ANDRÉ RÉGIS DE OLIVEIRA

**A COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS E AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS:
um estudo de caso das organizações não governamentais na
cidade de João Pessoa-PB**

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa - 2008

ALYSSON ANDRÉ RÉGIS DE OLIVEIRA

**A COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS:
um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB**



Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Organização e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Célia Cristina Zago, Doutora.

João Pessoa - 2008

048c Oliveira, Alysson André Régis de.

A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa - PB./ Alysson André Régis de Oliveira. – 174p.

Orientadora: Célia Cristina Zago

Dissertação (mestrado) – UFPB / CCSA

1 Administração de pessoal. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão de competências. 4. Competências organizacionais.

ALYSSON ANDRÉ RÉGIS DE OLIVEIRA

**A COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS E AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS:
um estudo de caso das organizações não governamentais na
cidade de João Pessoa-PB**

Dissertação aprovada em 05 de março de 2008

Célia Cristina Zago, Doutora.
Orientadora – UFPB

Prof^ª. Sandra Leandro Pereira, Doutora
Examinadora - UFPB

Prof^ª. Kátia Virginia Ayres, Doutora
Examinadora - UFPB



João Pessoa - 2008

Dedico este trabalho, a Deus, pelo dom da vida e pela existência de todos aqueles que me cercam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade do acesso ao saber durante esses anos.

Meus mais puros agradecimentos a minha avó Elita, por tamanho esforço e exemplo vivo de construção de sonhos e pela força ao encarar as dificuldades advindas pela vida.

A minha querida mãe Elizabeth, pelo intenso apoio e pelas ingênuas, mas sábias palavras, nos meus diversos momentos de conflitos.

A minha única e predileta irmã Raiane, que através do seu silêncio atua em minha vida de uma forma bastante marcante.

As minhas tias, Eliane e Edilene, pessoas muito importante em minha vida, pela presença viva nos momentos de olhar para o horizonte.

Agradeço aos meus amigos, de uma forma especial a Vinícius, que com suas palavras amenizou a minha variância de sentimentos no decorrer do mestrado.

A minha querida orientadora Célia Zago, pelo compartilhamento do seu saber e pelos momentos de grande atenção, confiança e partilha da vida.

Às entidades pesquisadas, em nome de seus dirigentes, pelo apoio e abertura para a realização desse estudo e que acreditaram na sua importância.

Aos meus colegas de trabalho do Projeto Beira da Linha que contribuíram com a prática organizacional e com a minha identidade no desenvolvimento do trabalho de cunho social.

Aos meus amigos, amigas, colegas que presenciaram desde a minha aprovação no vestibular até a minha obtenção do título de Mestre.

Aos professores e amigos do PPGA, pelo conhecimento transmitido e experiência compartilhada.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente Carlos Leite, por dividir comigo sua vivência no curso.

A todas as pessoas que não pude mencionar, mas que de alguma forma me ajudaram na realização deste sonho.

“Ninguém é competente. E quem diz que é, equivoca-se por princípio. O máximo possível é estar competente para realizar alguma coisa em um determinado momento da vida. No mais, tudo é pretensão.”

(Élson A. Teixeira, 2002).

OLIVEIRA, Alysson André Régis de. **A COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB.** 2008. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

RESUMO

O gerenciamento das competências organizacionais e individuais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia da organização. A atuação das ONGs em todo mundo vem crescendo de forma significativa, é de se esperar que com tamanho desenvolvimento os processos internos de gestão de pessoas devam estar cada vez mais arrojados de forma a contribuir na sustentabilidade dessas organizações. O estudo teve como objetivo analisar a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais das ONGs na cidade de João Pessoa-PB. A presente pesquisa consistiu em um estudo de caso múltiplo aplicado com enfoque exploratório-descritivo, que visou proporcionar dentro do estágio cognitivo de conhecimento, um ato ou efeito de conhecer o objeto em estudo, descrevendo as características do fenômeno estudado e estabelecendo relações entre variáveis. A amostragem adotada nesse estudo foi definida como: teórica, não-probabilística e por acessibilidade. A amostra utilizada compõe-se de cinco ONGs localizadas na cidade de João Pessoa-PB sendo representadas por 70 indivíduos, onde 58 destes atuam nas ONGs como educadores populares e 12 destes estão envolvidos em cargos diretivos das referidas ONGs. Vale destacar que a escolha de tais indivíduos se realizou pelo envolvimento e ligação dos mesmos ao foco do problema em estudo. Os dados foram coletados através de questionários, entrevistas individuais semi-estruturadas e a observação, gerando categorias de variáveis por meio da análise quantitativa e de conteúdo qualitativa. Para a tabulação e processamento estatístico dos resultados da pesquisa (análise quantitativa) foi utilizado o *software* SPSS – *Statistical Package for Social Science* e a planilha eletrônica *Excel2003*. Em relação à análise qualitativa, as informações ordenadas e organizadas foram analisadas e interpretadas através da utilização de técnicas descritas de Análise de Conteúdo baseado nos estudos de Bardin. Em suma, as ONGs da cidade de João Pessoa-PB estão caminhando em direção à compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais. Isso é comprovado através das mudanças que vem acontecendo na forma de captar e selecionar pessoas pela via das competências e pela atuação de forma positiva mediante os seus objetivos organizacionais, pois mesmo num cenário de incompatibilidade as pessoas das ONGs possuem um alto grau de envolvimento, constatando através deste fato que a compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais, neste caso em especial, não se configura como um fator determinante no envolvimento/comprometimento pessoal desse tipo de organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, ONGs, Gestão de Competências.

OLIVEIRA, Alysson André Régis de. **A COMPATIBILIDADE ENTRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB. 2008. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

ABSTRACT

The management of the organizationais and individual abilities makes possible that the practical organizationais are directed for a management more compatible effective and to the strategy of the organization. The performance of the ONGs in everybody comes growing of significant form, is of if waiting that with so great development the internal processes of management of bolder people must be each time of form to contribute in the sustentabilidade of these organizations. The study it had as objective to analyze the compatibility between the organizationais abilities and the personal abilities of the ONGs in the city of João Person. The present research consisted of a study of multiple case applied with approach exploratório-description, that it aimed at to provide inside of the cognitivo period of training of knowledge, an act or effect to know the object in study, describing the characteristics of the studied phenomenon and establishing relations between 0 variable the sampling adopted in this study was defined as: theoretician, not-probabilist and for accessibility. The used sample is composed in five ONGs located in the city of João Person being represented by 70 individuals, where 58 of these act in the ONGs as popular educators and 12 of these are involved in related directive positions of the ONGs. Valley to detach that the choice of such individuals if carried through for the involvement and linking of the same ones to the focus of the problem in study. The data had been collected through questionnaires, individual interviews half-structuralized and the comment, generating categories of 0 variable by means of the quantitative analysis and qualitative content. For the tabulação and statistical processing of the results of the research (quantitative analysis) software SPSS was used - Statistical Package will be Social Science and the electronic spread sheet Excel2003. In relation to the qualitative analysis, the commanded and organized information had been analyzed and interpreted through the use of described techniques of Analysis of Content based on the studies of Bardin. In short, the ONGs of the city of João Person is walking in direction to the compatibility between the organizationais and individual abilities. This is proven through the changes that come happening in the form to catch and to select people for the way of the abilities and the performance of positive form by means of its organizationais objectives, therefore exactly in an incompatibility scene the people of the ONGs possess one high degree of involvement, evidencing through this fact that the compatibility between the organizationais and individual abilities, in this case in special, is not configured as a determinative factor in the involvement/personal comprometimento of this type of organization.

Words-key: Management of People, ONGs, Management of Abilities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação de Recursos de Competência.....	42
Figura 2: Modelo Analítico da Pesquisa.....	60
Figura 3: Desenvolvimento de uma análise.....	71
Figura 4: Desenvolvimento da Pesquisa.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais elementos definidores do conceito e das características do Terceiro Setor	26
Quadro 2: Virtudes do Terceiro Setor.....	28
Quadro 3: Limitações do Terceiro Setor	28
Quadro 4: Conceitos e ênfases sobre competências	37
Quadro 5: Ganhos com o uso da gestão de pessoas dentro do conceito de competências	47
Quadro 6: Afirmações e questões presentes no questionário	64
Quadro 7: Afirmações e questões presentes no questionário	66
Quadro 8: Principais objetivos de uma ONG	105
Quadro 9: Principais competências de uma ONG	106
Quadro 10: Características principais para a atuação numa ONG	108
Quadro 11: Principais conhecimentos, habilidades e atitudes	109
Quadro 12: Resumo das respostas sobre descrição dos objetivos organizacionais	111
Quadro 13: Resumo das respostas sobre descrição das competências organizacionais	116
Quadro 14: Resumo das respostas sobre descrição das competências individuais	119
Quadro 15: Resumo das respostas sobre descrição da discrepância de desempenho	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação por Sexo	78
Tabela 2: Classificação por Estado Civil	79
Tabela 3: Classificação por Idade	80
Tabela 4: Classificação por Escolaridade	82
Tabela 5: Classificação por Tempo de Organização	83
Tabela 6: Classificação por Cargo	85
Tabela 7: Classificação por Vínculo com a Organização	86
Tabela 8: Análise Descritiva dos Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	88
Tabela 9: Análise Descritiva dos Aspectos relacionados às competências	90
Tabela 10: Análise global dos fatores das competências	93
Tabela 11: Avaliação global dos elementos investigados	94
Tabela 12: Médias entre grupos estratificados por Sexo	97
Tabela 13: Médias entre grupos estratificados por Estado Civil	98
Tabela 14: Médias entre grupos estratificados por Idade	100
Tabela 15: Médias entre grupos estratificados por Escolaridade	101
Tabela 16: Médias entre grupos estratificados por Tempo de Organização	102
Tabela 17: Médias entre grupos estratificados por Vínculo com a Organização	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Classificação por Sexo	79
Gráfico 2: Classificação por Estado Civil	80
Gráfico 3: Classificação por Idade	81
Gráfico 4: Classificação por Escolaridade	83
Gráfico 5: Classificação por Tempo de Organização	84
Gráfico 6: Classificação por Cargo	85
Gráfico 7: Classificação por Vínculo com a Organização	87
Gráfico 8: Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	88
Gráfico 9: Aspectos relacionados às competências (organizacionais e individuais)	91
Gráfico 10: Análise global dos fatores das competências	92
Gráfico 11: Médias entre grupos estratificados por Sexo	98
Gráfico 12: Médias entre grupos estratificados por Estado Civil	99
Gráfico 13: Médias entre grupos estratificados por Idade	100
Gráfico 14: Médias entre grupos estratificados por Escolaridade	101
Gráfico 15: Médias entre grupos estratificados por Tempo de Organização	102
Gráfico 16: Médias entre grupos estratificados por Vínculo com a Organização	103

LISTA DE SIGLAS

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

ONGs – Organizações Não-Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

CMDCA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.2.1 Objetivo Geral.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 TERCEIRO SETOR.....	24
2.1.1 O Terceiro Setor e a sua essência: das bases conceituais às virtudes e limites.....	24
2.1.2 Classificação e Identidade do Terceiro Setor.....	26
2.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs).....	30
2.2.1 Definições, identidade e reconhecimento.....	30
2.2.2 Surgimento.....	32
2.2.3 Campo de Atuação.....	33
2.2.4 Grupos Beneficiários.....	33
2.2.5 Estrutura Organizacional e Perspectivas para as ONGs.....	34
2.3 MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	35
2.3.1 A Importância das Competências nos Cenários Organizacionais.....	35
2.3.2 Surgimento e Evolução de Conceitos.....	36
2.3.3 A Questão da Competência.....	39
2.3.4 Competência Individual.....	40
2.3.5 Competência Organizacional.....	45
2.4 GESTÃO DE PESSOAS BASEADA NAS COMPETÊNCIAS.....	48
2.4.1 As Pessoas nas Organizações.....	48
2.4.2 O Modelo de Gestão de Pessoas.....	50
2.4.3 Características do novo modelo de gestão de pessoas.....	51
2.4.3.1 Do ajuste de comportamentos à gestão das relações.....	51
2.4.3.2 Da área ou sistema de administração ao modelo de gestão.....	52
2.4.3.3 Do Recurso às pessoas.....	53
2.4.4 As Pessoas como Capital Intelectual.....	53
2.4.5 Gestão de Pessoas e o Modelo de Competências.....	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO E DO MÉTODO.....	57
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA OU UNIVERSO E AMOSTRA.....	58
3.3 ELEMENTOS INVESTIGADOS NA PESQUISA.....	59
3.4 ANÁLISE DESCRITIVA DOS INDICADORES DA PESQUISA.....	61
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	61
3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	62
3.7 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO.....	67
3.8 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DOS DADOS	68
3.8.1 Tratamento Quantitativo.....	68
3.8.2 Tratamento Qualitativo.....	68
3.8.2.1 Análise de conteúdo – pré-análise.....	69

3.8.2.2 Análise de conteúdo – análise dos dados.....	70
3.8.2.3 Análise de conteúdo – tratamento dos resultados.....	70
3.9 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	72
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	74
4.1 DESCRIÇÃO DAS ONGs ESTUDADAS	74
4.1.1 Aldeias Infantis SOS	74
4.1.2 AMAZONA	74
4.1.3 Casa Pequeno Davi	75
4.1.4 Centro Dom Hélder Câmara	76
4.1.5 Projeto Beira da Linha	77
4.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA UNIVARIADA.....	77
4.2.1 Análise Descritiva da População.....	77
4.2.1.1 Sexo.....	78
4.2.1.2 Estado civil.....	79
4.2.1.3 Idade.....	80
4.2.1.4 Escolaridade.....	82
4.2.1.5 Tempo de organização.....	83
4.2.1.6 Cargo.....	84
4.2.1.7 Vínculo com a organização.....	86
4.2.2 Aspectos Relacionados aos Objetivos Organizacionais.....	87
4.2.3 Aspectos Relacionados às Competências.....	89
4.2.4 Análise Global dos Fatores das Competências.....	92
4.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA BIVARIADA.....	97
4.4 ANÁLISE QUALITATIVA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	110
4.4.1 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa.....	110
4.4.1.1 Resultado – objetivo organizacional.....	110
4.4.1.1.1 Análise das categorias.....	112
4.4.1.2 Resultado – competência organizacional.....	115
4.4.1.2.1 Análise das categorias.....	116
4.4.1.3 Resultado – competência individual.....	118
4.4.1.3.1 Análise das categorias.....	120
4.4.1.4 Resultado – discrepância de desempenho.....	122
4.4.1.4.1 Análise das categorias.....	124
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	128
5.1 AS COMPETÊNCIAS NAS ONGs	128
5.1.1 Perfil dos Colaboradores das ONGs	128
5.1.2 Diagnóstico das Competências.....	129
5.1.2.1 Objetivo organizacional.....	129
5.1.2.2 Competência organizacional.....	130
5.1.2.3 Competência individual.....	130
5.1.2.4 Discrepância de desempenho.....	131
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	132
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMAS PESQUISAS.....	133
REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICES.....	142
ANEXOS.....	147

INTRODUÇÃO

Brevemente, mudanças contínuas e intensas, rápidos avanços tecnológicos, acirramento do mercado concorrencial em nível global, incertezas e constante evolução dos métodos de gestão de organizações competitivas fazem com que elas necessitem maximizar seus recursos produtivos – técnicos e humanos – a fim de continuarem competindo e, mesmo, sobreviverem em meio a esta turbulência.

No que se refere às organizações não-governamentais o cenário não é diferente, pois a gestão do social em condições adversas e desafiadoras vem apontando para novas configurações dos três sustentáculos elementares que compõem a sociedade contemporânea em nível macro. Com efeito, nota-se a redefinição dos papéis e da natureza do Estado, do mercado (empresas) e do Terceiro Setor, que sintetiza e incorpora as ações de uma sociedade civil cada vez mais organizada e institucionalizada.

Situando-se entre o espaço próprio das organizações de primeiro setor - Estado e o espaço das organizações do segundo setor - Mercado, o Terceiro Setor pode ser definido como "o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas" (FISCHER, 2002, p. 45).

Embora organizações com essas características existam no Brasil desde o período colonial, foi a partir da década de 1990 que o Terceiro Setor ganhou visibilidade e se expandiu, resultado de um fenômeno com proporções mundiais - uma "revolução associativa global" (SALAMON, 1998).

A emergência de um Terceiro Setor ocorreu, no Brasil, em um contexto marcado pela redemocratização do país, pela abertura econômica e pelo projeto de Reforma do Estado, caracterizado pela privatização, terceirização e publicização de programas sociais (BARRETO, 1999; PEREIRA, 1999). As iniciativas do Conselho da Comunidade Solidária, criado à mesma época, consolidaram o papel das organizações do Terceiro Setor como parceiras do Estado no fomento de iniciativas inovadoras de desenvolvimento social para o enfrentamento da pobreza e da exclusão (CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 2002).

Entretanto, enquanto a expansão e o fortalecimento do Terceiro Setor aconteciam no país, simultaneamente, diminuíam os recursos financeiros que provinham principalmente de financiadores internacionais, agravando seu contexto de crise econômica e impulsionando a busca de novas formas de sustentação financeira. Antes fechadas em si mesmas e em suas

causas, essas organizações passaram a buscar novas formas de desenvolvimento de suas atividades, através da incorporação de preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade em serviços, fatores que se tomaram cruciais para sua sustentabilidade (FISCHER, 2002).

O Terceiro Setor no Brasil demonstra que seu estágio atual de amadurecimento decorreu de uma postura que a sociedade tomou no decorrer da história recente do país, puxando para si as discussões do seu interesse, fazendo valer direitos, conquistando voz e vez nos destinos da sociedade. O mundo atual, que agora revê as configurações do Estado, acabou perdendo poder, pois abriu para a sociedade civil os deveres que antes eram de sua total responsabilidade, ações que eram anteriormente intocáveis e de total exclusividade do Estado, hoje já são discutidas abertamente, e em alguns municípios já são utilizados modelos de orçamentos participativos.

Estas mudanças, que ainda estão em curso e que caracterizam uma tendência para os próximos anos, têm estimulado o crescimento de iniciativas de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor. Porém, a ausência de modelos e mecanismos adequados às peculiaridades dessas organizações tem gerado um movimento de incorporação acrítica de ferramentas de planejamento e gestão organizacional.

Esse processo tem suscitando o temor de que as organizações do Terceiro Setor se descaracterizem enquanto tal, adotando lógicas próprias do mercado como a burocratização e a ênfase excessiva na busca de resultados. Além disso, a ausência de mecanismos de gestão, modelados a partir de suas especificidades, evidencia uma enorme lacuna no campo do conhecimento e da prática organizacional (FALCONER, 1999; THOMPSON, 2000, TEODÓSIO, 2001).

A gestão de pessoas emerge como uma importante vertente dessa questão, uma vez que os processos de profissionalização em curso estão assentados, fundamentalmente, sobre as competências dos profissionais que trabalham para essas organizações.

Segundo Gohn (1999, p. 78):

Ter pessoal qualificado com competências para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central, e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação. Os antigos militantes foram procurar programas de especialização e pós-graduação. A militância é de certa forma um problema para as entidades, e é um equívoco buscar profissionais apenas por esta trajetória.

Mudanças nos ambientes organizacionais das ONGs foi a necessidade da busca contínua de qualificação de seus quadros. A palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades.

A atuação das ONGs em todo mundo vem crescendo de forma significativa, é de se esperar que com tamanho desenvolvimento os processos internos de gestão de pessoas devam estar cada vez mais arrojados de forma a contribuir na sustentabilidade dessas organizações.

Na medida em que as ONGs crescem, maior complexidade há para administrar suas operações e mais necessárias são as pessoas para assegurar este crescimento e/ou sustentabilidade na comunidade e no foco de atuação.

Uma das grandes preocupações das organizações é a de conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização. Nesse contexto, surge a crescente necessidade de pessoas competentes e, sobretudo, comprometidas dentro dos ambientes organizacionais. Torna-se, portanto, grande a exigência de profissionais capazes de desempenhar seus papéis de forma a atender às demandas das organizações.

A gestão das competências nas organizações não é condição suficiente, mas é condição necessária às organizações que pretendem obter sustentabilidade em longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado.

Diante disso, o gerenciamento das competências organizacionais e pessoais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia da organização. Nesse aspecto, a questão de atitudes mais apropriadas às realidades propostas é a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

A proposta baseada na gestão de competências visa aproximar objetivos organizacionais e os pessoais/individuais (profissionais), tendo um olhar mais atencioso na inserção de novas pessoas, suportados pelas competências exigidas e reais. Ela também atenta para a possível subutilização das pessoas nas atividades compatíveis com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, identificando não só a pessoa certa para o lugar certo, mas o lugar que melhor atente às potencialidades e possibilidades dessa pessoa.

Um dos dilemas administrativos se encontra em saber a forma mais eficaz de lidar e gerir as competências organizacionais e o conhecimento de todos aqueles que compõem a organização. É necessário para um bom gestor ter a percepção das competências de sua organização e mais precisamente de sua equipe para uma eficaz utilização de seus talentos.

Para um melhor suporte ao entendimento deste estudo, é traçado um esquema estruturado em cinco capítulos a partir da revisão da literatura e da explanação acima destacada como se apresenta a seguir. Inicialmente tem-se o capítulo introdutório com uma abordagem preliminar referente ao tema central do estudo, a natureza do problema com as questões de pesquisa, os objetivos do trabalho e a justificativa para a escolha do tema.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica que compreende três partes, a primeira descrevendo a classificação, a identidade e os conceitos referentes ao terceiro setor e o surgimento e atuação das ONGs na evolução histórica. A segunda fazendo uma explanação sobre o Modelo de Gestão de Competências, abordando neste capítulo, um levantamento de conceitos sobre competências, passando pela sua classificação e se aprofundando nas abordagens da Competência Individual e Organizacional. Na última parte evidencia as principais vertentes conceituais sobre a Gestão de Pessoas baseada nas competências.

Na seqüência, é apresentada, no terceiro capítulo, a metodologia da pesquisa, onde se encontra a classificação do estudo e do método, a área de abrangência ou universo e amostra, os elementos investigados na pesquisa, a análise descritiva dos indicadores da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados, os instrumentos de coleta de dados, o pré-teste do instrumento, as estratégias de tratamento dos dados e as etapas do desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo quatro apresenta a análise e a interpretação dos dados coletados, seguindo-se das conclusões da pesquisa, no quinto capítulo, onde se apresentam os principais resultados do estudo, as limitações do estudo bem como as recomendações para próximas pesquisas.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Um dos aspectos mais discutidos atualmente no cenário das organizações sem fins lucrativos refere-se ao termo sustentabilidade, ou seja, entendido aqui como a capacidade de captar recursos, financeiros, materiais e humanos, de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.

Todos os segmentos do terceiro setor parecem passar por uma crise de sustentabilidade: a garantia de recursos continuados, se um dia houve, pertence ao passado. Isto vale, indistintamente, para as organizações que captam seus recursos financeiros no Estado, de empresas privadas e de pessoas físicas.

Uma das competências mais necessárias para o gestor do terceiro setor é a capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento. Estas fontes podem ser filantrópicas ou comerciais, volumosas ou pequenas, pontuais ou de longo prazo: cada qual tem o seu potencial, suas limitações e seus caminhos mais adequados para sua obtenção. A sustentabilidade financeira se atinge através da combinação habilidosa destas fontes.

Da mesma forma que os recursos financeiros, os recursos humanos de uma organização devem ser identificados, formados, estimulados e mantidos com competência e comprometimento. Na medida em que o terceiro setor se torna mais visível e mais competitivo, a atração e retenção de pessoas, inclusive de voluntários, passam a se pautar por critérios que se assemelham àqueles utilizados por organizações empresariais.

A sustentabilidade não se limita à capacidade de captação dos recursos de que uma organização necessita, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e assegurar que a entidade continuará a contar com o apoio do público.

Num estudo prévio que foi desenvolvido Oliveira (2005) é levantada a grande questão sobre o fato da compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais em uma ONG localizada na cidade de João Pessoa-PB, pois se percebeu que há um grau significativo no envolvimento das pessoas, nas suas entregas, mas por outro lado também foi percebido que

há uma incompatibilidade no que se refere às competências organizacionais/individuais, ou seja, as pessoas não estavam atuando de acordo com suas competências individuais.

Mediante este resultado, a pesquisa apontou que a existência de tal incompatibilidade não implica diretamente, no caso estudado, em não estar envolvido com suas atividades, fazendo alusão a um estudo futuro que venha apontar que o vínculo determinístico em relação às funções desenvolvidas/competências individuais e o nível de comprometimento das pessoas não se aplicam às organizações de cunho filantrópico onde o aspecto subjetivo parece ser mais premente.

A partir dos estudos desenvolvidos desde a Escola de Relações Humanas, na década de 30, sabe-se que a tecnologia não se constitui, por si só, em vantagem competitiva para as organizações, pois ela pode ser assimilada pelos concorrentes, em um período de tempo maior ou menor, dependendo de sua complexidade.

O fato é que qualquer tecnologia pode ser copiada e somente agregará vantagem competitiva à organização se for integrada, de forma eficaz, aos outros recursos do negócio, em especial aos recursos humanos. Depreende-se, assim, que este é o diferencial de sucesso das organizações. Todos os demais recursos dificilmente podem ser considerados vantagem competitiva.

Partindo-se da premissa de que os resultados organizacionais dependem, essencialmente, do desempenho e da motivação de seus colaboradores, a chave do sucesso organizacional é mantê-los envolvidos em seu trabalho. Tal fato pode ser fomentado se os indivíduos estiverem desempenhando de forma adequada as suas competências individuais, ou seja, quando houver uma compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais.

Diante do exposto, se faz necessário um estudo com maior rigor científico que venha a responder à seguinte questão central: Como se apresenta a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais nas ONGs da cidade de João Pessoa-PB?

Para responder à questão central, o estudo se propõe a responder as seguintes questões específicas:

1. Quais são os objetivos organizacionais das ONGs?
2. Quais as competências organizacionais encontradas nas ONGs?
3. Quais as competências individuais encontradas nas ONGs?
4. Qual a lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das ONGs?

1.2 OBJETIVOS

Apoiando-se no que foi exposto anteriormente, cabe apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos, inicialmente concebidos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais das ONGs na cidade de João Pessoa-PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos serão traçados:

- ✓ Identificar os objetivos organizacionais das ONGs;
- ✓ Descrever as competências organizacionais presentes nas ONGs;
- ✓ Descrever as competências individuais presentes nas ONGs;
- ✓ Verificar a lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das ONGs.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão no Terceiro Setor é um tema que se insere em um contexto marcado por inúmeros desafios de ordem prática e acadêmica. Prática porque reflete um momento de mudança na conformação do setor e na forma como as organizações que o compõem têm sido gerenciadas. Acadêmicas porque se insere em um campo de estudos recente, ainda marcado pela carência de pesquisas e conceitos que permitam desenvolver investigações suportadas por conhecimentos sólidos e sistematizados.

A motivação e interesse à escolha do tema em estudo justificaram-se inicialmente pelo fato de que a discussão sobre o termo gestão de pessoas nas ONGs ainda é incipiente e,

principalmente, no tocante à preocupação contínua sobre a relação das competências (organizacionais e pessoais), razão pela qual este é um tema inovador. Um outro fator de relevância do estudo foi a partir do levantamento bibliográfico e de experiência em ONGs por parte do pesquisador, levando a acreditar que pesquisar sobre este tema será de grande contribuição prática para a profissionalização da gestão deste tipo de organização. A contribuição também envolve o ponto de vista teórico, por existir pouca fundamentação do tema proposto, sendo com isto, um estudo novo na área do terceiro setor e principalmente nas ONGs da cidade de João Pessoa-PB, o que proporcionará, em nível teórico, uma reflexão para posterior aprofundamento sobre competências nas organizações não-governamentais. Por fim, segundo Oliveira (2005), acredita-se que o vínculo determinístico em relação à compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais e o nível de envolvimento das pessoas não se aplica às organizações de cunho filantrópico onde o aspecto subjetivo parece ser mais premente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta a revisão da literatura sobre as temáticas Terceiro Setor, Competências e Gestão de Pessoas, abordando os seguintes tópicos considerados relevantes para o desenvolvimento desse estudo: origem e evolução do movimento; conceitos, definidos pelos principais autores que se ocuparam do assunto; principais modelos e tendências atuais da linha de pesquisa.

2.1 TERCEIRO SETOR

2.1.1 O Terceiro Setor e a sua essência: das bases conceituais às virtudes e limites

Considerado como o setor produtivo “público não-estatal” por Pereira e Grau (1999) e referenciado por Hudson (1999) como o setor das “organizações orientadas por valores”, nota-se que o Terceiro Setor busca sua auto-afirmação no espaço das associações humanas.

Mesmo que seja percebido por Fernandes (1994) como o “privado porém público”, evidencia-se que adotar uma lógica totalizante tem sido um dos problemas na tentativa de se formular teorias unificadas e consistentes sobre o Terceiro Setor. Trata-se de um campo de estudo complexo, passível de ambigüidades e contradições em quase todas as suas esferas e entornos.

Numa retrospectiva histórica, estuda-se que apesar das ações e práticas inerentes a este setor serem bastante remotas por envolver atos de caridade, auxílio ao próximo, filantropia e voluntariado, a definição de Terceiro Setor surge na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos.

Segundo Melo Neto e Froés (2001), o terceiro setor é uma mistura dos dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público, representado pelo Estado (Primeiro Setor), e o privado, representado pelo empresariado e pelo mercado (Segundo Setor). Segundo Johannpeter (2000) esse termo em si ganhou maior vigor, com Theodore Levitt, um dos pioneiros na discussão recente desse tema, em sua obra de 1973 intitulada de: “The Third Sector: New Perspectives for a Responsive Society”.

Assim, conceituar, categorizar e sistematizar precisamente esse setor é um desafio, pois este é repleto de características distintas e complexas de um universo bastante

diversificado das organizações sociais e filantrópicas que o compõem. Contudo, mesmo que ainda incipientes, as conceituações já existentes se aproximam de um consenso ao enfatizar que o Terceiro Setor é composto por organizações formadas com objetivos públicos e constituição privada sem fins de lucro, cumprindo-se a exigência de responder às necessidades coletivas. Tenório (2001) reforça que historicamente o Terceiro Setor tem como pano de fundo a solidariedade e a democratização das relações.

Para fins legais, as organizações deste setor são denominadas entidades sem fins lucrativos (COELHO, 2000). Uma definição global mais completa pode ser melhor entendida a partir de Fernandes (1997) que afirma que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Portanto, esse ecletismo da noção de Terceiro Setor em si, agrupa vários fatores que se transformam em virtudes capazes de proporcionar uma melhor qualidade de vida aos cidadãos. Evidencia-se que as características desse setor tornam-se um mecanismo viável de se combater a miséria, amenizar a exclusão social e conter a degradação do meio ambiente, dentre outras atribuições. A própria legislação reguladora e marco legal versam sobre os pontos positivos das entidades sem fins lucrativos. Coelho (2000) esclarece que a propagação da eficiência do Terceiro Setor tem a seu favor os seguintes argumentos: 1) facilidade de gerenciamento em comparação às instituições públicas, dado o tamanho da escala dos serviços prestados; 2) controle comunitário, que assegura a acessibilidade e qualidade dos serviços prestados aos usuários; e 3) custos mais baixos na produção do serviço ou bem público. Acredita-se que combinação desses fatores, seja o grande diferencial capaz de alavancá-lo perante as diferentes perspectivas de intervenção nos problemas sociais.

O macrossistema social, chamado de Terceiro Setor, é exposto por Mereghe e Alves (1997) como setor independente ou voluntário. É o domínio no qual padrões de referência dão lugar a relações comunitárias, em que doar do próprio tempo a outros toma o lugar de relações de mercado impostas artificialmente, baseados em venderem-se a si mesmos ou seus serviços a outros.

Melo Neto e Froés (2001, p. 8) sugerem o Quadro 1, a seguir, com os principais elementos definidores do conceito e das características do terceiro setor.

Quadro 1: Principais elementos definidores do conceito e das características do Terceiro Setor

ELEMENTOS DEFINIDORES	DESCRIÇÃO
Foco	Bem estar público, interesse comum.
Questões centrais	Pobreza, desigualdade e exclusão social.
Entidades participantes	Empresas privadas, Estado, ONGs e sociedade civil.
Nível de atuação	Comunitário e de base
Tipos de ações	Ações de caráter público e privado, associativas e voluntaristas.

Fonte: Melo Neto e Froés, 2001.

De acordo com essas definições é possível observar que o terceiro setor não constitui, a rigor, iniciativa inédita e estritamente contemporânea, pois é possível localizar na história da humanidade inúmeros exemplos de organizações que se encaixaram nestas características; entretanto, as suas atividades vêm se expandindo para novos espaços sociais determinados pelas contingências e pela dinâmica dos problemas atuais, sua intenção maior é construir um novo conceito de “Espaço Público”, fiador das condições favoráveis ao desenvolvimento integral do homem, defendendo a participação e a parceria entre Estado, Sociedade Civil Organizada e Mercado, baseado no fortalecimento da cidadania, expressa através de uma nova forma de convivência que através de políticas públicas sejam correspondidos, os interesses, desejos e aspirações de uma parte significativa da sociedade.

2.1.2 Classificação e Identidade do Terceiro Setor

Classificar o Terceiro Setor não é tarefa fácil, mas é indispensável no processo de conhecimento das organizações que aí estão inseridas, para tanto, alguns modelos são sugeridos. O PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, se refere a dois tipos gerais de organizações da sociedade civil: populares e não-governamentais (SOUTO-MAIOR, 2002).

- As organizações populares são formadas por pessoas que se conhecem diretamente, ou que compartilham as mesmas experiências e sua continuidade não depende de financiamentos nem de iniciativas externas, são muito democráticas.

- Por sua vez, Organizações Não-Governamentais (ONGs) são organizações voluntárias. Seu trabalho e suas atividades centram-se em questões e em grupos de pessoas que estão além de seus próprios membros e funcionários.

Rodrigues (1998) relaciona as principais categorias do terceiro setor no Brasil, como sendo:

- 1) Associações e Movimentos Sociais – Estão voltadas para seus membros a fim de defenderem seus interesses comuns, ou exercerem atividades comuns, compreendem uma variedade de atividades, tais como recreativas, culturais, profissionais e comunitárias.
- 2) Organizações Filantrópicas, Beneficentes e de Caridade – São organizações voltadas para seus clientes na promoção da assistência social e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação. Também está incluída nesta categoria a filantropia empresarial, apesar destas estarem classificadas como Associações no Código Civil Brasileiro.
- 3) Fundações Privadas – São uma categoria de conotação essencialmente jurídica.
- 4) Organizações Sociais – São organizações públicas não estatais destinadas a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. O contrato de gestão é o instrumento que regula as ações das Organizações Sociais, firmando a parceria entre Estado e a sociedade.

Broncano e Gallego (2002) sugerem que as organizações do terceiro setor que interpretam a realidade do ponto de vista do *status quo*, sem a intenção de mudar os valores dominantes são consideradas “conservadoras”. As organizações “moderadas” interpretam a realidade do ponto de vista comportamental e procuram resolver as questões através de mudanças incrementais, já as “questionadoras” são aquelas que propõem novos valores, denunciam e indicam alternativas, e por fim, as “transformadoras” que são aquelas que desenvolvem uma interpretação própria da realidade desafiando o modelo dominante, propondo processos alternativos aos sistemas organizacionais existentes.

Teodósio (2001), afirma que no campo das políticas públicas as soluções advindas das novas abordagens sobre o Terceiro Setor estariam basicamente ligadas ao mundo da gestão.

Ele cria um caminho fácil e rápido para o alcance das metas sociais, o equilíbrio financeiro, a avaliação precisa de projetos sociais e a perenidade organizacional, dentre outras virtudes, tais como as do Quadro 2 na seqüência.

Quadro 2: Virtudes do Terceiro Setor

VIRTUDE	CARACTERIZAÇÃO
Maior proximidade do cidadão	Prestação de serviços e benefícios mais consonantes com os anseios da população.
Maior agilidade e desburocratização	A estrutura enxuta e ágil dessas organizações dinamiza o mais atendimento aos cidadãos.
Melhor utilização das verbas	Economia de recursos e favorecimento da atividade fim.
Desenvolvimento mais profundo da cidadania	Educação e participação comunitária na resolução dos problemas sociais. Combate à postura comodista, fatalista e imobilista da sociedade.
Valorização de soluções da própria comunidade	Mais condizentes com a realidade vivenciada pela própria sociedade, que acabam sendo mais eficientes e de maior respaldo.
Rompimento do assistencialismo	Busca-se a contrapartida por parte do cidadão beneficiado e valoriza-se a idéia de conquista. Quebra do paternalismo.
Geração de emprego e renda	Alternativa para o desemprego ao incorporar mão-de-obra expulsa pelos processos de reestruturação organizacional implementados pelas empresas e pelo Estado.
Controle sobre o Estado	Cobrança, fiscalização e pressão popular no desenvolvimento das políticas públicas. Combate à corrupção.

Fonte: Teodósio, 2001.

Em contrapartida, todo esse potencial que o Terceiro Setor apresenta, está condicionado à superação de várias limitações e fatores críticos que resultam em grandes desafios para o futuro. Dentre eles, na síntese de Paula Neto (1999), destacam-se os problemas organizados no Quadro 3.

Quadro 3: Limitações do Terceiro Setor

PROBLEMAS	CARACTERÍSTICAS
Ecosistema frágil	As organizações do Terceiro Setor ainda são vulneráveis às ameaças externas, são incertas quanto às suas fontes de apoio e pouco legitimadas perante vários segmentos da sociedade e órgãos competentes (SALAMON, 1997).
Conceito de Terceiro Setor	Os problemas de definição conceitual são generalizados e impedem sua consolidação como setor da sociedade comunitária, sendo considerado e tratado por alguns apenas como um modismo de caráter efêmero (FISCHER E FALCONER, 1998).

Sistematização de dados	A falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a gama de papéis que desempenham as instituições que se inserem neste setor, dificultam a identificação destas entidades em diferentes lugares (RODRIGUES, 1997; SALAMON, 1998).
Privatização disfarçada ou terceirização do serviço público	É a expressão habitualmente usada para referir-se à descentralização estatal, à diminuição das políticas públicas e à transferência da construção do bem-estar social somente às organizações sociais. Estas teriam o propósito de desmontar a estrutura pública, trazendo para o servidor público apenas a possibilidade de demissão (MENDES, 1998; CARDOSO 1997; COSTA E SILVA, 2001).
Produção acadêmica	Considerada ainda incipiente em relação aos estudos sistemáticos e notórios sobre o Terceiro Setor e condiz com a carência de material bibliográficos e dados relevantes sobre o assunto (FALCONER, 1996; FISCHER E FALCONER, 1998).
Contra-senso desemprego e filantropia	Tal problema suscita a questão: o que é mais viável: as empresas garantirem empregos ou investirem em programas de apoio e fomento às comunidades carentes? E, uma vez que elas estão inseridas neste processo, é justo ou não amenizar a carga tributária sobre elas? (RODRIGUES, 1997).
Captação de recursos	Principal instrumento responsável pela sobrevivência das entidades do Terceiro Setor e, também, o principal fator responsável pela demanda de profissionalização e organização da gestão dessas entidades. Não se trata do “vício da monetarização”, como alegam alguns autores, restringindo tal processo à captação de dinheiro e recursos financeiros apenas, mas também, de recursos humanos, materiais, assistência técnica, trabalho voluntário, entre outros.
“Filantropia”	Termo comumente utilizado como analogia à filantropia, designando fatos ilícitos relacionados ao Terceiro Setor, como lavagem de dinheiro, corrupção, extravio de verbas, falta de ética, má fé etc. (RODRIGUES, 1997).
Anarquia	Surgimento entre diversas alianças do Estado com a sociedade civil, assumindo um caráter de concessão do poder público, sendo tuteladas por este e sob constante ameaça de rompimento (RODRIGUES, 1997).
Sobretaxa	Na análise do balanço social das empresas têm-se a idéia de que as empresas estão investindo no social, porém seus empresários ainda provêm atendimentos sociais diversos a seus empregados e, mesmo assim não tem sido amenizada a carga tributária sobre suas empresas, sendo estas, duplamente taxadas (IOSCHPE, 1997).

Fonte: Paula Neto, 1999.

Essas variações e problemáticas acabam manifestando os desafios a serem superados pelo Terceiro Setor na busca de sua legitimidade democrática-cidadã e social. Assim, Salamon (1998) aponta quatro desafios críticos que rondam o Terceiro Setor no mundo de

hoje e que carecem de soluções. O primeiro é o desafio da legitimidade. Refere-se à posição ambígua do Terceiro Setor e o não reconhecimento, em alguns países do setor sem fins lucrativos onde apenas o Estado e o mercado prevalecem. O segundo é o desafio da eficiência, ou seja, da necessidade de mostrar a capacidade e a competência do setor. O terceiro seria o desafio da sustentabilidade, isto é, da carência de recursos financeiros e de capital humano para impulsionar o Terceiro Setor e mantê-lo atuando. Por último, tem-se o desafio da colaboração. Este se relaciona ao fato de que, com o tempo, o Terceiro Setor terá de capacitar-se a promover ação conjunta com Estado, com o setor empresarial e com as próprias agências de desenvolvimento que o instituem. São esferas de preocupação comum, caso esse setor social deseje mostrar-se eficiente na sociedade maior em que atua.

Deste ponto, surgem as possibilidades de parcerias em benefício do desenvolvimento social sustentado. Ou seja, a sociedade civil organizada, o Estado e a iniciativa privada caminhando juntos e somando forças para administrar eficazmente todos os recursos do bem comum e resolver os problemas sociais.

Segundo Gohn (1999, p. 74) “o terceiro setor adquire importância estratégica nos anos 90 graças a uma outra fonte de referência. Isto porque, após a Segunda Guerra Mundial, outra expressão se incorporou ao campo do terceiro setor: as ONGs – Organizações Não-Governamentais”.

2.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ONGs)

2.2.1 Definições, identidade e reconhecimento

Deve-se destacar que o crescimento das ONGs neste final de milênio é um fenômeno mundial, e o Terceiro Setor já tem sido caracterizado como um novo setor da economia, o da “economia social”. Peter Druker (1994) constatou que o terceiro setor foi o que mais cresceu, mais movimentou recursos e gerou empregos, e foi o mais lucrativo na economia norte-americana nos últimos vinte anos.

Mediante essa polivalência do Terceiro Setor, surgem como seu autêntico representante as Organizações Não-Governamentais - ONGs, também conhecidas como organizações do setor público não-governamental, impulsionadas pela preocupação com a ação social organizada. Essas entidades que estão se expandindo estruturam-se como

empresas, autodenominam-se cidadãs por se apresentarem sem fins lucrativos e atuarem em áreas de problemas sociais, criando e desenvolvendo frentes de trabalho em espaços públicos não-estatais.

De modo geral, a idéia de trabalho é desenvolvida a partir do entendimento de uma relação tripartite – Estado, mercado e sociedade civil, onde a sociedade civil é percebida como terceiro setor, e em cujo se inscreve as ONGs (FERNANDES, 1996).

As macroestruturas compreendem as instâncias econômica e administrativa (ou mercado e Estado), e o mundo da vida comporta as famílias, organizações associativas e movimentos populares, ou esferas de acesso público, onde os indivíduos estabelecem a formação de identidade e solidariedade.

Assim, a possibilidade da organização da sociedade civil permitiria a construção de esferas públicas enquanto instâncias de mediação entre o Estado, economia e a sociedade.

A sociedade civil na perspectiva aqui exposta é definida como:

O espaço social, onde nascem e organizam-se as associações voluntárias (autônomas em relação ao mercado e ao Estado), chamadas de movimentos sociais ou populares, organizações não-governamentais, grupos de mútua ajuda, entidades filantrópicas e outras do gênero (SCHERER-WARREN, 1994, p.07).

No que se refere às ONGs, percebe-se que estas incorporam no seu discurso a organização e o fortalecimento da sociedade civil como objetivo central da sua atuação, direcionada de forma geral, para campos da filantropia, desenvolvimento e cidadania.

Tenório (2001) em sua definição enfatiza a autonomia destas instituições, expondo que as ONGs caracterizam-se por serem 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 estatal.

Nessa perspectiva, segundo Fernandes (1996), o debate atual refere-se a essas instituições como novos atores sociais que assumem uma postura política, engajadas com um projeto de transformação social. O que se pode afirmar é que nos últimos anos tem havido uma proliferação dessas organizações no Brasil, revelando a importância desse fenômeno.

Segundo Fernandes (1996) as disposições legais existentes hoje no Brasil não dão conta da realidade das ONGs no contexto em que elas estão inseridas, podendo-se afirmar que, em relação à classificação jurídico-institucional, as ONGs fazem parte do setor sem fins lucrativos que comporta um universo de instituições denominadas de sociedades civis,

organizações ou entidades, associações, entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade, ONGs e fundações. Assim, ONG é um termo que evoca o mundo da política, da militância, da cidadania onde se destaca o seu papel na construção de espaços públicos e na consolidação democrática (FERNANDES, 1996).

2.2.2 Surgimento

A sigla “ONG” representa Organizações Não-Governamentais, cuja palavra publicamente conhecida como “ongue”, não consta no dicionário. Esta expressão foi utilizada pela primeira vez na década de 40 pela Organização das Nações Unidas – ONU, para denominar entidades **não oficiais** que recebiam recursos financeiros para executar projetos de interesses de grupos ou comunidades (BERNARDES; NANNE, 1994, grifo nosso).

No Brasil, esse termo somente ganhou visibilidade entre as décadas de 70 e 80, para designar a emergência de organizações privadas e sem fins lucrativos, atuando em benefício público – através da prestação de serviços às classes populares – tendo em vista a posição de clandestinidade em que se viam submetidos nos governos autoritários dos anos 60, época que marcou o seu surgimento enquanto um ator político-social (LANDIM, 1993).

O surgimento das ONGs é talvez o sintoma mais claro, na América Latina, das tendências que leva a pensar num “terceiro setor”. Não passa de um pequeno segmento, mas segundo Fernandes (1994) as suas características resumem-se com nitidez na idéia do “privado com funções públicas”. São instituições propriamente privadas, mas sem fins lucrativos. Segundo Fernandes (1994, p. 65) “os lucros eventuais devem ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo a sua distribuição, enquanto tais, entre os membros da organização”. Diferem quanto à escala, naturalmente, pois as ONGs são, se comparadas ao Estado, microorganizações, mas coincidem em diversos aspectos à natureza dos serviços. Os quadros de uma ONG são treinados para pensar, de maneira estratégica, em como atender a demandas socioculturais que não são satisfeitas pelo mercado.

Fernandes (1994) acrescenta ainda que os dados recolhidos dos diretórios regionais projetem um quadro nítido: as ONGs tornaram-se um fenômeno massivo no continente a partir da década de 1970, e cerca de 68% surgiram depois de 1975.

2.2.3 Campo de Atuação

Fernandes (1994) destaca em seu estudo que o trabalho feito pelas ONGs pode ser subdividido em 17 categorias temáticas. Destacam-se aqui os números mais baixos – aqueles que se referem aos campos de atuação menos procurados pelas ONGs, são elas: Criminalidade/Violência/Drogas, Negros e Índios. Um outro ponto do estudo expressa os números mais elevados, que revelam os campos em que as ONGs têm concentrado as suas energias. Duas categorias se destacam: Formação Qualificada/Assessoria (40,6%) e Educação (36%). Outros focos medianos mencionados pelas ONGs foram: Pesquisa, Desenvolvimento/Promoção Social, Saúde, Mulher, Meio Ambiente, Comunicação, Direitos Humanos, Projetos de Financiamentos, Créditos e Finanças.

As ONGs procuram assegurar o resgate da cidadania, o cultivo de “valores nobres” (solidariedade, confiança mútua, amor ao próximo, conscientização dentre outros), além de estratégias de ações capazes de canalizar recursos de toda sorte e natureza, bem como a gestão do trabalho de voluntários, tendo em vista as suas atividades fim. Tudo isso, no sentido de responder às demandas sociais até então negligenciadas pelo poder público tais como: saúde, moradia, educação, saneamento básico, infra-estrutura, alimentação, lazer, esporte, entre outras. Nesse escopo, o que se deve ter em mente é que as palavras-de-ordem passam a ser complementariedade, co-responsabilidade, participação efetiva e parceria. Agir em substituição às funções do Estado, ou mesmo de forma a deixar lacunas para que o poder público possa se eximir de suas responsabilidades constitucionais seria uma fatalidade política e social (FERNANDES, 1996).

2.2.4 Grupos Beneficiários

Quem são os beneficiados diretos do trabalho das ONGs? Segundo Fernandes (1994), em seu estudo, a comunidade é a resposta mais freqüente. Cerca de um terço de todas as ONGs declara trabalhar para ela, pois carrega características associadas a este conceito: 1. valorizar intenções face a face, em vez de uma abordagem formal e burocrática; 2. concentra-se no local de moradia, em vez de no local de trabalho. A combinação destas idéias ajuda a compreender as ONGs quando dizem: “Trabalhamos para as comunidades”.

Ainda como grupos beneficiários podem-se destacar: trabalho, o meio rural, os velhos, os marginalizados, grupos étnicos entre outros. Em suma, as ONGs têm-se dirigido sobretudo aos pobres, com uma agenda de direitos civis, concentrando-se nos locais de moradia. Elas tendem a priorizar regiões e funções mais fragilizadas na estrutura social – os pobres, em geral, crianças e mulheres na família, trabalhadores rurais na produção.

2.2.5 Estrutura Organizacional e Perspectivas para as ONGs

Em termos de estrutura interna, segundo Tachizawa (2000, p.18) “possuem obrigatoriamente um órgão de natureza deliberativa (Assembléia Geral) e um órgão de natureza decisória (Executivo). O Conselho Fiscal apenas é obrigatório em certos casos, já o Conselho Consultivo é sempre facultativo”.

As ONGs constroem-se e consolidam-se à medida que se cria e fortalece amplo e diversificado campo de associações civis, a partir sobretudo dos anos 70 - processo que caminha em progressão geométrica pelas décadas de 80 e 90.

O papel que as ONGs desempenham no Brasil é de contribuir para uma sociedade democrática, dos pontos de vista político, social, econômica, e cultural, propondo uma nova forma de produzir e distribuir bens e serviços que supere os limites da lógica do capital, acabar com o estatal e estabelecer o público, e universalizar todos os valores éticos de sua própria experiência.

Segundo Tenório (2001), as ONGs se vêem diante dos seguintes desafios: (1) sair do micro para o macro, isto é, contribuir com sua experiência para o desenvolvimento macro; (2) sair do privado para o público, deixando de atuar na clandestinidade para atuar de forma mais transparente, divulgando ao público o que são, por que lutam, o que propõem; e (3) passar da resistência à proposta, ou seja, da ação contra o Estado e à margem do mercado para uma ação participante.

Para superar tais desafios as ONGs precisam acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

2.3 MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

2.3.1 A Importância das Competências nos Cenários Organizacionais

No setor produtivo, desde a década de 80, a sociedade brasileira vem passando por transformações sociais, econômicas, políticas e culturais intensas que resultam em processos de reestruturação produtiva. Com a introdução de novas tecnologias e a globalização da economia, faz-se necessária a alteração do modelo de produção, bem como da forma de gestão das organizações. A busca de novos mercados, nos anos 90, obrigou as organizações a se atualizarem em relação aos seus modelos de gestão para chegar a patamares exigidos pela competição de produtos e de qualidade.

É neste sentido que surgem as propostas no meio organizacional e acadêmico, as quais unem a estratégia do negócio à gestão estratégica de seu capital intelectual. Com o nível de competitividade equilibrado no que tange ao composto preço, produto e qualidade, ambientes cada vez mais dinâmicos e inovações tecnológicas constantes, o diferencial passa a ser as pessoas. Essas passam a ser o recurso estratégico da organização.

A integração entre o modelo de competências e o de gestão de pessoas pode proporcionar ao RH a sua dimensão estratégica, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais (RUANO, 2003, p. 5).

Tal modelo presume a definição de comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e atinja resultados. A definição das competências é a chave principal do modelo. Uma vez realizada e atualizada, serve como fonte de informação para alimentar a área de RH e seus subsistemas. Com tais informações, torna-se possível desenvolver uma atuação de RH estratégica, valendo-se de sistemas de avaliação mensuráveis.

O desenvolvimento de competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia da organização. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização.

As organizações buscam atrair e selecionar funcionários que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. Contudo, segundo Lara e Silva (2004) entre o desempenho real e o desempenho esperado podem ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho.

2.3.2 Surgimento e Evolução de Conceitos

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.

Conforme Isambert-Jamati (1997) os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Posteriormente, o termo passou a ser utilizado de forma mais genérica, principalmente na linguagem organizacional, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Passou a fazer parte da retórica de muitos executivos e adquiriu diversas conotações, sendo, não raras às vezes, utilizado de maneiras distintas no ambiente empresarial e no meio acadêmico.

Credita-se a David C. McClelland quem primeiro começou a falar de competências dentro do contexto organizacional.

A partir da metade da década de 1990, C. K. Prahalad e Gary Hamel, através de seus livros e artigos, deram status estratégico ao tema, levando-o ao centro das discussões nas organizações. O resultado é que muitas organizações começaram a desenvolver projetos relacionados a “competências”, procurando identificar conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias para fazer frente à nova realidade, e que agregassem valor ao negócio.

Parry (1996) chama a atenção para duas concepções atribuídas a competências: como *inputs* ou *outputs*. Para o autor, nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo; na Europa, competências são vistas como *outputs*:

empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho.

Com base nesta construção inicial, muitos conceitos e abordagens surgiram. O Quadro 4 a seguir apresenta os diversos conceitos ligados à questão das competências e suas respectivas ênfases.

Quadro 4: Conceitos e ênfases sobre competências

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Boyatzis (1982, p. 12)	“Certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas”.	Inputs
Parlad e Hamel (1990)	“Conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização”.	Inputs
Grant (1991, p. 120)	“As capacidades de uma empresa são o que ela pode fazer como resultado de grupos de recursos trabalhando juntos”.	Outputs
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“Características subjacentes de um indivíduo causalmente relacionadas a critérios de referencia afetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”.	Inputs
Hamel (1994, p. 11)	“Integração de habilidades e tecnologias, em vez de uma habilidade ou tecnologia única e isolada”.	Inputs
Gallart e Jacinto (1995, p. 27)	“Um conjunto de saberes postos em jogo pelos trabalhadores para resolver situações concretas de trabalho, configurando uma indissociação entre competência e ação, com uma exigência de determinado conhecimento que oriente esta ação”.	Inputs/ Outputs
Levy-Leboyer (1997)	“Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos”.	Inputs
Barato (1998, p. 13)	“Capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho”.	Inputs
Pujol (1999)	“A capacidade de uma pessoa para realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos”.	Inputs
Fleury e Fleury (2001, p. 21)	“É um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Inputs/Outputs

Zarifian (2001, p. 68)	“O tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.	Outputs
Le Boterf (2001, p. 16)	“Não há outra competência que a competência em ação; (...) a competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade”.	Outputs
Sanchez (2001, p. 7)	“A habilidade de uma organização de sustentar o emprego coordenado de ativos e capacidades de forma a ajudar a atingir seus objetivos”.	Outputs
Dutra (2001, p. 25)	“Caráter centrado na pessoa de integrar seus atributos, conhecimentos, habilidades desenvolvidas e atitudes na direção de atingir resultados, que, associados aos conceitos de complexidade, pode-se definir diferentes níveis de entrega.”	Inputs/ Outputs
Teixeira (2002, p.33)	“Competência é um estado quantitativo e temporal de uma pessoa para executar uma tarefa ou missão”. “Competência é o conhecimento pronto para responder a uma necessidade específica”.	Inputs

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Com base na análise das várias correntes de estudos (americana, latino-americana, francesa, australiana) sobre a questão de competências, Dutra (2001) salienta que o conceito de competência está relacionado aos seguintes aspectos: 1. Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); 2. Capacitação (aptidão); 3. Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (ação); 4. Articulação de recursos (mobilização); 5. Busca de melhores desempenhos (resultados); 6. Questionamento constante (perspectiva dinâmica); 7. Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (auto-desenvolvimento); e 8. Relacionamento com outras pessoas (interação).

Como se pôde observar, não há um consenso na definição de competências, bem como em qual dimensão essa deve ser definida e analisada inicialmente – organizacional ou individual. Contudo, destaca-se o fato de que há uma relação íntima entre elas, uma vez que as organizações não vivem sem a *expertise* das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem a das organizações.

De acordo com Fleury (2001), na área de administração, é comum observar o conceito de competências ser analisado sob dois enfoques: organizacionais e individuais. Embora os dois estejam articulados, é comum encontrar a primeira abordagem dentro do campo de estratégia, e a segunda, na literatura de recursos humanos.

De um lado tem-se a organização, com um conjunto próprio de competências. De outro lado têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela organização.

Segundo Dutra (2001), há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Muitas ferramentas e modelos estão sendo desenvolvidos para que o RH exerça papel estratégico nas organizações. O modelo de competência surge no intuito desse objetivo, entretanto com uma capacidade de abrangência maior, pois, envolve todas as pessoas da organização e não somente a área de RH.

2.3.3 A Questão da Competência

Um tema bastante discutido, tanto no meio acadêmico, como no âmbito organizacional, nos últimos tempos, tem sido a expressão “competências”. Esta assume abrangência de dimensões organizacionais diferenciadas quando se trata desta discussão.

Segundo Teixeira (2002), a competência é um estado específico e não geral e que quanto mais conhecimentos se adquire mais competente se torna, porém, sempre relativamente a este tempo e comparativamente às demais pessoas.

Isto quer dizer que toda competência é relativa, não há competência absoluta. Neste aspecto, competência absoluta não existe. Admite-se também que o estado de incompetência tenha o mesmo caráter de temporalidade.

Quando alguém está competente para realizar uma tarefa é porque ela detém um conjunto de conhecimentos mínimos necessários para um desempenho satisfatório desta tarefa.

Segundo Teixeira (2002) existe as seguintes formas de expressão de competência:

1. Conhecimentos sobre normas e procedimentos específicos (competência para executar).
2. Capacidade para planejar cada passo do processo (competência para planejar).
3. Poder intuitivo (conhecimento intrínseco) para prever fatores imponderáveis (competência para prever).
4. Experiência acumulada na solução de desvios na continuidade do processo (competência para decidir).

Embora a competência específica seja fundamental para o crescimento profissional, a competência geral – aquela que representa o conjunto de conhecimentos da pessoa – é essencial para sua expressão individual. Os chamados conhecimentos gerais estão novamente em destaque são cada vez mais cobrados dos gestores.

Dutra (2001, p. 42) aponta o seguinte:

Há também uma evolução na forma de encarar o que é uma competência. Inicialmente, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e de atitudes requeridas das pessoas. Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis. Essa transição se fez de modo empírico, por tentativa, erro e ajuste. Como resultado, as empresas hoje empregam diferentes formas de caracterizar competências.

2.3.4 Competência Individual

Na visão de Ruano (2003), as competências individuais estão ligadas à forma de interagir da pessoa, faz parte de sua postura diante da organização e de seu comportamento. Além disso, compreende as habilidades individuais e características pessoais, como complemento ao exercício da função e envolve fatores comportamentais.

A primeira definição para a competência das pessoas foi estabelecida por Fleury (2001, p.27), “Saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2001) afirma que ao olharmos as pessoas por uma capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada (porque mais individualizada) para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.

Segundo Silva (2005), a competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças as suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou à organização em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia a sua capacidade de entrega. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Quando cada pessoa realmente se envolve, ou seja, se sente parte de todo o processo e principalmente quando se encontra dentro deste, há grandes transformações no contexto organizacional. Quando há a entrega de cada pessoa é possível perceber o grau de envolvimento desta e quais são realmente as suas competências em que a organização poderá ajustar para um melhor andamento de seus processos.

Em suma, o termo “entrega” refere-se ao fato de o indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso (FLEURY, 2001).

Os sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências foram elaborados, inicialmente, com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperados das pessoas – o chamado CHA.

Segundo Dutra (2001, grifo nosso), o sistema é um conjunto de procedimentos que permite à organização identificar **as pessoas mais adequadas as suas necessidades** e, às pessoas, planejar e implementar suas carreiras.

Brandão (2001) construiu um modelo de aprendizagem baseado em três dimensões. Estas mesmas dimensões, de acordo com Ruas (2002) demonstram os elementos fundamentais que a escola francesa de administração atribui à competência. Os elementos são:

- Saber: retrata o conhecimento, as informações, o quê e o porquê dos fatos;
- Saber fazer: demonstra as habilidades técnicas, a capacidade de aplicar os conceitos; o saber como fazer atrelado a experiências vividas;
- Saber ser: refere-se às atitudes, ao querer fazer, à identidade e determinação.

Le Boterf (2001) apresenta o conceito de recursos de competência, que são os conhecimentos, capacidades e aptidões direcionadas para a competência. Estes recursos de

competência podem ser classificados, de acordo com Le Boterf como conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos do ambiente. A finalidade de uma divisão maior é facilitar a identificação e caracterização dos recursos de competência necessários para a construção da competência individual.

Para Ruas (2002) cada competência é fundamentada em recursos de competência que compreendem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o indivíduo precisará utilizar e/ou desenvolver para que possa ter as condições necessárias para minimizar o insucesso de sua ação (incompetência) e realizar a atividade gerando resultados superiores aos esperados do mesmo (competência).

Partindo da base teórica de Le Boterf e da Escola Francesa, Ruas (2002) desenvolveram um modelo classificatório com a finalidade de auxiliar a desenvolver e gerenciar os recursos de competências para a formação de uma competência individual. (Figura 1).

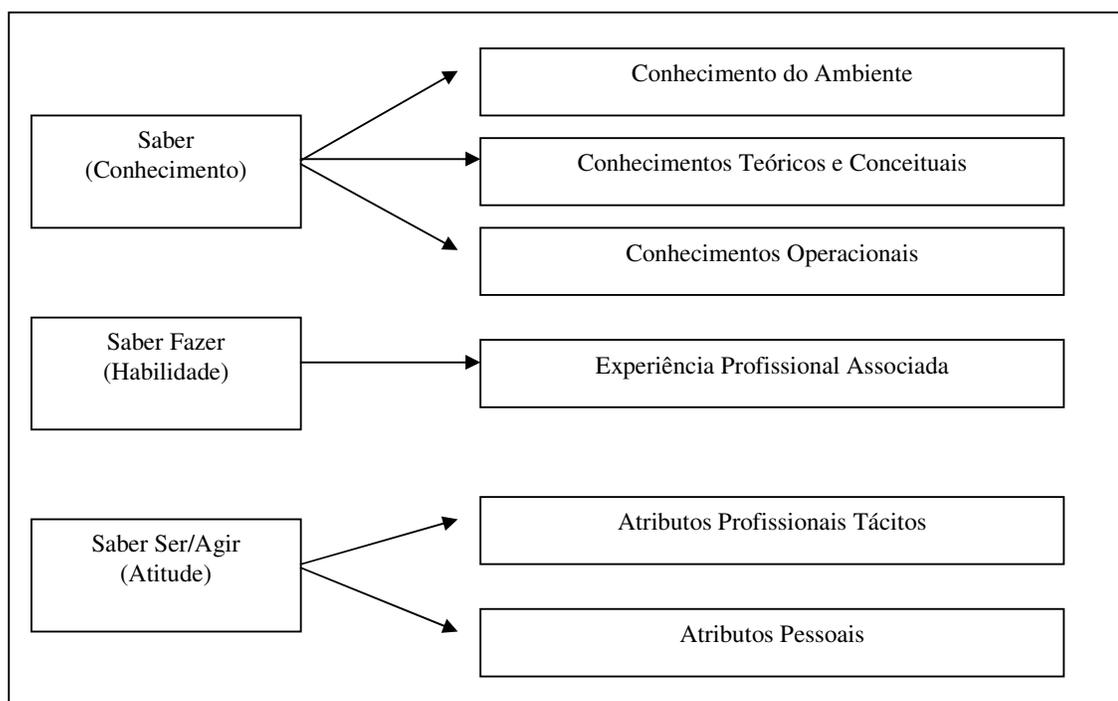


Figura 1: Classificação de Recursos de Competência

Fonte: Ruas, 2001.

Os recursos associados à categoria conhecimento (saber) são subdivididos em conhecimentos do ambiente (legislação, mercados e clientes, cultura regional, imagem externa da organização, perspectivas e oportunidades, conhecimentos sociais, produtos e processos,

etc.), conhecimentos teóricos e conceituais (conceitos, disciplinas e conhecimentos aplicados) e conhecimentos operacionais (gestão de projetos, métodos, resolução de problemas, avaliação de desempenho funcional, relacionado a como agir ou como funcionar). Os recursos associados à categoria habilidades (saber fazer) englobam o aprendizado pela experiência profissional associada aos conhecimentos tácitos. Os recursos associados à categoria atitudes (saber ser/agir) são os atributos relacionados aos atributos profissionais (como antecipar problemas, perceber fatos novos e insatisfações e permitem a percepção do meio e ação em outras circunstâncias) e aos atributos pessoais (capacidade de reagir a mudanças, gerir incertezas, ouvir, iniciativa, capacidade de agir em grupo, capacidade de comunicar-se). Estes atributos dos recursos de competência terão sua variação de acordo com a organização e a competência avaliada.

Nos anos 90, questionou-se radicalmente a mensuração do desenvolvimento a partir do CHA. Constatou-se que o fato de uma pessoa possuir determinados conhecimentos e habilidades não garantia sua entrega, e que o melhor ângulo de observação do seu desenvolvimento era sua entrega efetiva e a real agregação de valor para a organização.

As competências individuais desenvolvidas (junção de conhecimento, habilidade e atitude) são percebidas nos comportamentos (ações, percepções e pensamentos) e na utilização dos recursos disponíveis que resultam em serviços e/ou produtos.

Sob este ponto de vista, somente pode ser avaliada a competência do indivíduo se a mesma estiver sendo comparada com a ação, recursos disponíveis e atribuições do mesmo. Ou seja, somente se pode saber se alguém é ou não competente a partir do momento em que se avaliar os resultados do trabalho executado pelo indivíduo em contraponto com as expectativas de resultado. Se o trabalho atingir ou exceder os resultados esperados, pode-se afirmar que a pessoa é competente. O inverso também é verdadeiro, ou seja, será considerado incompetente aquele que, dados os recursos disponíveis em suficiência para desempenhar o seu papel, não conseguir atingir os resultados necessários e/ou almejados. Este ponto demonstra a importância de capacitar antecipadamente as pessoas para o desempenho de suas atividades.

Fleury e Fleury (2001) também atribuem uma categorização para as competências do indivíduo, que são dispostas em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com toda a organização, numa perspectiva sistêmica:

- Competências de negócio:
 - a) Visão estratégica: conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da organização, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio. Assumir responsabilidade e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional.
 - b) Planejamento: capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes.

- Competências técnico-profissionais:
 - a) Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos/produtos.
 - b) Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação.

- Competências sociais:
 - a) Comunicação: compreender o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização. Capacidade de expressar idéias de modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação.
 - b) Negociação: ter capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem, efetivamente, para atingir os objetivos organizacionais, conduzir processos de obtenção de consenso, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas e, principalmente, para a organização, em situações externas e internas, argumentar coerentemente, de

forma a persuadir as pessoas na venda de idéias, e aceitar pontos diversos dos seus.

- c) Trabalho em equipe: criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia. Habilidade em manter tais grupos trabalhando em conjunto eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo conflitos.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.26) “...relacionando esses conjuntos de competências, desenvolvidas pelos indivíduos, em seus espaços de atuação, com as estratégias do negócio, chegaremos às competências essenciais da organização...” Para eles, uma competência essencial pode estar associada ao domínio de qualquer um dos estágios do ciclo de negócios, porém, deve estar associada a um processo sistemático de aprendizagem como conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos do ambiente.

Desta forma é possível afirmar que a competência individual representa o conjunto de conhecimento, técnicas, habilidades e atitudes que geram resultados à organização e agregam valor ao indivíduo. As competências individuais são identificadas a partir das competências corporativas, estando diretamente ligadas à estratégia da organização, além de conhecimentos específicos que permitam um diferencial qualitativo no desempenho do processo.

2.3.5 Competência Organizacional

Para cada um dos processos da organização é necessário definir as principais competências. Deste modo, pode-se afirmar que, para cada processo, há um conjunto próprio de competências.

O conceito de competências essenciais (*core competences*), desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995), trata das competências sobre uma perspectiva abrangente: a corporativa. As competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (RUANO, 2003).

Ruano (2003) acrescenta ainda que um diagnóstico resumido sobre as *core competences* pode ser realizado em duas etapas. A primeira deve analisar as competências organizacionais – competências já instaladas e a adquirir para que a organização aumente e

console cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua. A segunda, as competências humanas – competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos.

Ruas (2002) desdobra este conceito de competências organizacionais em competências organizacionais básicas e competências organizacionais seletivas. As competências organizacionais básicas são aquelas percebidas em toda a organização e que contribuem para a sobrevivência das organizações, independentemente de sua posição no mercado. Já as competências organizacionais seletivas são aquelas que além de garantir a sobrevivência da organização, resultam em uma diferenciação perante os concorrentes, caracterizada pela liderança, inovação ou pioneirismo da organização. Esta diferenciação agrega valor ao negócio gerando pré-condições de sobrevivência futura para os negócios.

As competências organizacionais (ou de negócios ou gerenciais), na visão de Silva (2005), são competências referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam, resultado em melhorias que agregam valor ao cliente final. Uma característica marcante de uma competência organizacional é ser durável e flexível às mudanças organizacionais.

As competências técnicas fazem parte da atividade operacional da organização, como produção, vendas, RH, serviço, etc. Enfim, todos os aspectos práticos do dia-a-dia que envolvem metodologias, procedimentos adotados e controles sobre os resultados (SILVA, 2005).

O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à organização como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização. Embora conceitualmente se faça uma distinção entre as dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão intimamente associadas.

Ruano (2003) reforça essa idéia quando afirma a existência de duas abordagens sobre competências sendo seguidas na área. Numa abordagem, a identificação das competências parte da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais. Em outra a identificação se dá no sentido inverso. A análise das competências de cada profissional formaria o portfólio de competências organizacionais e a partir dessa definição a organização estabelece a sua estratégia no mercado. De acordo com essa abordagem, o novo conhecimento sempre se inicia pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional. São as pessoas que, ao

colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, caracterizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto (RUANO, 2003).

As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais. Organizações e pessoas, lado ao lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências (DUTRA, 2001).

Green (2000) aborda que competências consistentes ajudam a definir o que foi feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito para sobreviver no mercado. Um sistema de gestão de recursos humanos baseado em competências representa nada mais do que um reinvento da prática de gestão dos recursos humanos. Esta postura implica que todas as atividades de recursos humanos (recrutamento, sistema de remuneração, benefícios, desenvolvimento de pessoal e treinamento, gerenciamento da mudança e a aprendizagem organizacional), estejam orientadas para o desenvolvimento das competências da organização.

Ruas (2002, p. 6) apresenta o conceito de competências organizacionais, como: “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, procedimentos de tomada de decisão e outros elementos menos visíveis...”

O uso do modelo de competências permite o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada às expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, trazendo ganhos para ambas.

O modelo de competências permite ganhos para as organizações e para as pessoas. Entre os aspectos destacados como ganhos para as pessoas estão às condições claras e objetivas para mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo (DUTRA, 2001).

O uso do conceito de competência também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, tais como:

Quadro 5: Ganhos com o uso da gestão de pessoas dentro do conceito de competências

PARA A ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Simplicidade, flexibilidade e transparência. ❖ Otimização de recursos e da massa salarial. ❖ Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional. ❖ Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. ❖ Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. ❖ Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.
--------------------	--

PARA AS PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. ❖ Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado. ❖ Estímulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. ❖ Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.
-----------------	---

Fonte: Dutra, 2001.

As pessoas são chamadas à responsabilidade de viver conscientemente num mundo onde tantas coisas parecem estar em mudança. Tais mudanças às colocam diante de muitas perguntas e de novos problemas organizacionais e, na maioria das vezes, não somos capazes de resolver sozinhos os problemas ou de dar uma resposta acertada para eles.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS BASEADA NAS COMPETÊNCIAS

2.4.1 As pessoas nas organizações

As formas tradicionais de pensar a Gestão de Pessoas foram concebidas a partir dos movimentos decorrentes da administração científica. Não dá para querer que as pessoas adquiram novos padrões de comportamento e, ao mesmo tempo, continuem inseridas em organizações fechadas e conservadoras, sem que isso não gere conflitos. As organizações são influenciadas e influenciam os mercados que atuam.

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira. Estes métodos originados na Escola Clássica da Administração transformaram os operários em “máquinas” que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de produção de um operário normal.

Através da experiência desenvolvida em *Hawthorne* na fábrica da *Western Electric Company*, iniciada pelo Conselho Nacional de Pesquisas (órgão americano) e coordenada por Elton Mayo e seus colaboradores entre 1927 e 1932, para pesquisar a relação entre iluminação e produção (eficiência dos operários), estendendo-se posteriormente ao estudo da fadiga, acidentes de trabalho, do *turnover* e efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade

do operário; surge uma nova teoria calcada em valores humanísticos, deslocando a preocupação voltada para a tarefa e estrutura da organização para a preocupação com as pessoas, seu relacionamento na equipe e seu comportamento social.

A partir da Experiência de *Hawthorne*, desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana, novas variáveis são acrescentadas à administração: a integração social, o comportamento social dos empregados, as necessidades psicológicas e sociais, a atenção para novas formas de recompensas e sanções não-materiais, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas.

Leavitt, Dill e Eyrng (1973) argumentam que o homem é um ser social com uma irrepreensível tendência à vida em sociedade, vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Contudo existe uma enorme variabilidade humana, em que cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito a influência de grandes variáveis. O fato de haver grandes diferenças em aptidões e dos padrões de comportamento serem diversos, faz com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, seus próprios valores, suas próprias atitudes, suas próprias motivações. Daí, a necessidade de entender a cognição humana, cujo significado é a maneira pela qual a pessoa se vê e interpreta a si própria ou seu ambiente externo, é o filtro pessoal através do qual a pessoa se sente e percebe o mundo ao seu redor, estabelecendo a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma e do mundo exterior.

As organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. Surge um grande conflito organizacional: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as organizações inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam de eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, muitas teorias têm surgido tentando achar o melhor caminho acerca de recursos humanos, ou recurso de pessoas, dentro das organizações.

Valorizando o ser humano dentro das organizações, houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas - para alcançar objetivos organizacionais para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Tratam-se agora as pessoas como pessoas e ao mesmo tempo como importantes recursos

organizacionais, porém, rompendo a visão Taylorista de pessoas unicamente como meios de produção.

As pessoas sendo vistas como pessoas, se sentem mais “gente” deixando a idéia de descartável para uma idéia de valor humano, de importância. O tratamento é pessoal e individualizado, elevando com isso o moral dentro das equipes de trabalho e o gosto pelas atividades.

Dubin (1974) argumenta sobre a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações, apontando fatores internos e externos que influenciam este comportamento. Os fatores influenciadores do indivíduo na organização são: emoções, atitudes, valores, motivação, percepção do ambiente e capacidade de aprendizado.

Na percepção de Silva (2005), a área de Gestão de Pessoas passa por uma profunda transformação em seus conceitos, pressupostos e premissas, em função das constantes mudanças ocorridas nas organizações e no ambiente cultural da sociedade ocidental moderna.

2.4.2 O Modelo de Gestão de Pessoas

Uma nova terminologia vem sendo utilizada com frequência por aqueles que estudam e praticam gestão de Recursos Humanos (RH) nas organizações: o conceito de modelo de gestão de pessoas.

A gestão de RH sofreu alterações profundas no passado recente. As evidências que comprovam tal constatação são inúmeras.

Segundo Fischer (2001) um estudo que se realizou em 1999 reunindo 136 artigos de autores de diferentes nacionalidades revelou que nove entre dez formadores de opinião na área de RH acreditam que as políticas e as práticas de gestão de pessoas diferem das utilizadas há anos. Uma pergunta, no entanto, é necessária: trata-se de fato, do desenvolvimento de novos conceitos ou simplesmente de modismo passageiro?

Segundo Bitencourt (2004) a mudança em questão é muito delicada, pois implica uma reflexão sobre a necessidade de uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização e, portanto, não se trata de uma mudança transitória (como os modismos), mas uma mudança que precisa ser construída, baseada no comprometimento e desejo de construir uma realidade organizacional mais condizente com o perfil de organização que se busca.

Por tudo isso, a diferença entre conceito e moda é tão tênue em administração. Segundo Fischer (2001, p.11) “a comprovação de um novo conceito nessa área deve,

necessariamente, respeitar duas condições básicas, as quais podem chamar de teste do cientista e teste do mercado”.

Fischer (2001) acrescenta ainda que do ponto de vista do cientista, o conceito é verdadeiro quando guarda estreita fidelidade com os pressupostos que norteiam seus estudos. Da perspectiva do mercado, comprova-se sua verdade como no caso de qualquer outra mercadoria – pelo grau de aceitação e de generalidade desse mesmo conceito por parte das empresas.

No universo de RH, vem ganhando legitimidade o conceito de modelo de gestão de pessoas. Esse também é denominado no campo conceitual de modelo competitivo de gestão de pessoas, ou seja, um conjunto organizado de políticas, prática e processos de gestão característicos da empresa que funciona nesta era de competitividade.

Conforme Fischer (2001), o conceito de modelo de gestão de pessoas não é comum na teoria organizacional, não é encontrado na maioria dos textos que trata da questão do comportamento humano no trabalho. Mais freqüentes são as definições de sistema, função, área ou setor de RH. Paradoxalmente, o termo gestão de pessoas encontra-se, hoje, bastante difundido no vocabulário dos especialistas e, em artigos de produção mais recentes, sua presença é bastante corriqueira.

Aqueles que difundem essa idéia sustentam que há uma diferença significativa entre as definições do modelo de gestão de pessoas e as do sistema de administração de RH.

“Uma diferença que não se restringe, apenas, ao terreno da semântica, mas que merece ser analisada mais detalhadamente e em profundidade” (FISCHER, 2001, p. 12).

2.4.3 Características do Novo Modelo de Gestão de Pessoas

Segundo Fischer (2001), as principais características desse novo modelo de gestão de pessoas são aqueles expostos nos tópicos subseqüentes a este.

2.4.3.1 Do ajuste de comportamentos à gestão das relações

Como já dito, a noção de sistema de administração de RH é, por tradição, mais aceita e utilizada. Descreve uma função administrativa que visa à “obtenção e manutenção de uma força de trabalho – composta de pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas,

motivadas e aperfeiçoadas – entusiasticamente dedicada a contribuir com seus melhores esforços [...]” (FISCHER, 2001, p. 13). Como é fácil perceber, tal visão resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência já estabelecido pela empresa.

Toda e qualquer empresa depende de mecanismos de gestão institucionalizados para direcionar as relações humanas que se verificam no âmbito organizacional. Assim, o modo de gestão real resulta entre o que a empresa formaliza e aquilo que as práticas dos grupos e dos indivíduos incorporam ou reinventam a partir desse aparato formal.

É importante para a organização perceber e ter bem definidas em sua visão às competências organizacionais, a fim de que possam trabalhar bem focadas nas competências de seus funcionários e, assim, “ajustar” cada valor, habilidade e conhecimento à atividade certa, estabelecendo diretrizes potencialmente enraizadas e com foco estabelecido, envolvendo e até mesmo esclarecendo os objetivos pessoais para que estes possam convergir cada vez mais com os da organização, atingindo resultados satisfatórios.

2.4.3.2 Da área ou sistema de administração ao modelo de gestão

Fischer (2001) acrescenta ainda que o conceito de modelo de gestão de pessoas não pode ser reduzido em seu caráter instrumental. Para entendê-lo, é imprescindível levar em consideração que os procedimentos e as práticas institucionais são parte dele, não sua totalidade.

Usar o termo modelo no lugar de sistema, área ou setor significa reconhecer, em definitivo, que a área de RH perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas empresas. Os elementos que compõem tal modelo vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH, abrangendo tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização (FISCHER, 2001, p.17).

A utilização do conceito de modelo tem por objetivo superar a idéia de que tudo se restringe a um conjunto interligado de ferramentas organizadas de maneira sistêmica ou áreas estruturadas do ponto de vista departamental.

“Nosso conceito de modelo de gestão de pessoas refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade.” (FISCHER, 2001, p.18).

2.4.3.3 Do recurso às pessoas

Segundo Fischer (2001), o termo gestão de pessoas também não significa, apenas, a tentativa de encontrar um substituto renovador para a desgastada noção de administração de RH. Seu uso, hoje bastante comum nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação – “a gestão” e seu foco de atenção: “as pessoas”.

Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral, considera-se “gestão” uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser “seguido”. “Um navio é dirigido, uma empresa é administrada, mas uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes têm consciência e vontade próprias” (FISCHER, 2001, p. 19).

O termo “recurso” está ainda muito atrelado a questões quantitativas, através das quais se pode mensurar e levantar resultados estabelecidos. A utilização do termo “gestão” traz em seu significado mais apurado uma interpretação mais humana, ou seja, menos técnica, sendo mais conveniente a utilização deste quando se refere às pessoas.

Fischer (2001) acrescenta ainda que a opção por utilizar pessoas em vez de “RH” é ainda mais diferenciadora do conceito aqui utilizado. A administração foi construída em torno da idéia da otimização de recursos. Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e “pessoas” sempre foi seu grande objetivo. Administração de RH significava, nessa fase da teoria organizacional, otimizar sua produtividade, competência e entusiasmo.

Hoje, o papel do homem no trabalho vem se transformando. Suas características mais humanas – o saber, a intuição e a criatividade – são valorizadas. É necessário que se gere relações com as pessoas não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial radicalmente diversa.

2.4.4 As Pessoas como Capital Intelectual

Nos dias atuais é possível perceber um novo deslocamento da visão das pessoas dentro das organizações, ou seja, elas são vistas como capital humano que é constituído de pessoas que fazem parte da organização e significa talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada. Na era da pós-industrialização, as pessoas com seus conhecimentos e habilidades, passaram a ser a principal base para a nova organização, deixaram de ser simples recursos

organizacionais, passaram a ser vistos como seres dotados de habilidades, motivações, inteligência, conhecimentos, personalidades, aspirações.

Stewart (1998) relata que a grande importância para as organizações se constitui no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das organizações. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações. Uma riqueza maior e mais importante que dinheiro.

O capital financeiro, na era industrial, está cedendo lugar para o capital humano, na era do conhecimento, como base fundamental para o crescimento com competitividade e inovação das organizações. Criatividade e inovação vêm através de idéias, e idéias provêm do conhecimento e o conhecimento, por sua vez, está na cabeça das pessoas. Organizações que vêem o futuro precisam investir cada vez mais nesse capital intelectual visando o seu progresso, seu crescimento e sua inovação.

Uma mudança está acontecendo dos ativos tangíveis para os intangíveis. Organizações estão identificando indicadores para seus ativos intangíveis como o capital humano – talentos e habilidades de sua equipe, onde pessoas passam a ser a prioridade das empresas. Para Sveiby (1998), o capital intelectual é composto dos seguintes ativos intangíveis: internos, é a organização com sua estrutura de sistemas administrativos, seus conceitos, valores organizacionais, sua cultura, patentes e sistemas computacionais. Externos, são propriamente os clientes, cujos ativos intangíveis estão relacionados às relações com os clientes e fornecedores, às marcas que a organização possui, sua imagem e sua reputação no mercado. Outro ativo intangível do capital intelectual são as pessoas com seus conhecimentos e habilidades de ação em situações diferenciadas, educação adquirida, os valores pessoais e habilidades sociais. Este ativo intangível é a competência individual das pessoas da organização.

Esses ativos humanos são reforçados por autores como Argyris (1969), Bennis (1972), Etzioni (1972), Likert (1975, 1979), McGregor (1980) e Selznick, (1954), ainda que indiretamente. O ponto de vista é que as medidas de eficácia administrativas devem ser através da utilização dos ativos humanos que as organizações possuem, uma vez que as organizações dependem cada vez mais de pessoas para proporcionar o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar e para atingir objetivos institucionais.

Não existe organização sem pessoas. As organizações são pessoas, são grupos e são organizações. Gerentes administram pessoas, grupos e organizações, estes gerentes são pessoas, membros de grupos e de organizações.

O valor das pessoas é motivo de estudos e preocupação ao longo dos anos. Vários autores se dedicaram ao assunto. As organizações procuram entender e compreender as pessoas que nela trabalham, para obter maior competitividade e se diferenciar entre elas.

Neste contexto, procurando entender as pessoas e seu valor, Rogers (1997) diz sentir um forte receio de que o desenvolvimento das ciências do comportamento possa ser utilizado para controlar o indivíduo ou para aliená-lo da sua personalidade.

A sua convicção é que estas ciências poderiam ser utilizadas para realçar o valor das pessoas nas organizações. E este valor deve ser aproveitado com inteligência dentro das organizações para o progresso institucional e individual. O capital intelectual deve ser usado para o benefício de ambas as partes, pessoas e organizações.

2.4.5 Gestão de Pessoas e o Modelo de Competências

Segundo Silva (2005), as organizações pró-ativas estão fazendo surgir um novo conceito: o de Gestão de Pessoas, através do Sistema de Competências, uma tendência que está mudando rapidamente a maneira de se administrar pessoas e processos.

Neste cenário, as pessoas são transformadas em agentes dotados de competências e que cumprem importante papel na sustentabilidade da organização. E, desta forma, a Gestão de Pessoas passa a se destacar pela maneira diferente de perceber e pensar as organizações, centrado no conhecimento existente e potencial, desenvolvido pelas pessoas que as compõem, e que, ao ser gerenciado, pode levar a organização a uma vantagem competitiva.

A gestão de pessoas com base em competências é orientada pela aprendizagem e o desenvolvimento organizacional e humano, tendo como eixo central a agregação de valor mútua.

De acordo com Dutra (2001, p. 27):

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Essa abordagem pressupõe, portanto, um equilíbrio na relação entre os papéis desempenhados pela organização e aqueles desempenhados pelas pessoas. Enquanto cabe a essas assumir a responsabilidade pela gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira, cabe à organização estimular e dar condições para que essas expectativas e necessidades se realizem.

Os processos de gestão de pessoas, suportados pelas políticas organizacionais, devem, portanto, favorecer e facilitar essas trocas.

Nessa nova perspectiva, substitui-se a visão de que os trabalhadores são meros recursos à disposição das organizações, passando a ser tratados como "pessoas integrais" (FISCHER, 2001). Além de reconhecer a efetiva importância que as pessoas representam na consecução de estratégias empresariais, a abordagem permite que elas sejam valorizadas a partir de suas contribuições individuais, baseadas em suas próprias características e não mais dentro dos limites prescritos pelo cargo que ocupam. Trabalho em equipe, liderança, empreendedorismo, criatividade, relacionamento interpessoal e comunicação são algumas das características observadas em grande parte dos sistemas de gestão por competências existentes nas organizações.

Entender e perceber a Gestão de Pessoas no paradigma da agregação do valor e da competência não é uma tarefa simples, pois o momento é de transição entre o paradigma anterior para outro que não está suficientemente claro para a maioria das pessoas.

Isso indica que o novo modelo abre um caminho para a expressão das relações e das subjetividades presentes na organização. A mudança do antigo paradigma voltado para a homogeneização das pessoas - não elimina os conflitos e tensões inerentes à relação, entretanto abre espaço para a autonomia e as complexidades das pessoas, mediando-se as diferenças sem a pretensão de eliminá-las, como propõem Davel e Vergara (2001).

3 RECURSOS METODOLÓGICOS

Neste item, apresentam-se os métodos e técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a classificação do estudo e do método, seguindo-se da área de abrangência do estudo ou universo e amostra. Após apresenta-se os elementos investigados na pesquisa, a análise descritiva dos indicadores da pesquisa e os procedimentos para a coleta dos dados. Em seguida, são apresentados os instrumentos de coleta de dados bem como o seu pré-teste. Por fim, explicitam-se as estratégias de tratamento dos dados e as etapas de desenvolvimento da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO E DO MÉTODO

O presente estudo consistiu em um estudo de caso múltiplo aplicado com enfoque exploratório-descritivo, que visou proporcionar um ato ou efeito de conhecer o objeto em estudo, descrevendo as características do fenômeno estudado e estabelecendo relações entre variáveis nas ONGs localizadas na cidade de João Pessoa-PB.

Do ponto de vista de Yin (2005), o estudo de caso múltiplo representa uma variação do método de estudo de caso e para que seja academicamente aceitável, o pesquisador deve utilizar a lógica da reaplicação das questões norteadoras da pesquisa em todos os casos, alvo da investigação. Neste termo, o autor enfatiza que a preocupação do pesquisador não pode estar orientada para o tamanho da amostra (representação estatística), mas, para a representatividade qualitativa das unidades sociais de estudo e para a consistência do referencial teórico que dará bases aos exercícios descritivos e analíticos que validarão as conclusões. Sendo assim, definiu-se o estudo de caso como a melhor estratégia para esta pesquisa.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

De acordo com Rudio (1999), a pesquisa descritiva procura conhecer e interpretar a realidade sem interferências do pesquisador para modificá-la, significa apenas narrar o que acontece, descobrindo e observando fenômenos, descrevendo, classificando e interpretando.

Oliveira (2005) afirma que a pesquisa exploratória fornece uma explicação geral sobre determinado fato, através da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos.

Este estudo se valeu de uma abordagem quali-quantitativa, pois foi um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.

Através dos ensinamentos de Yin (2005), é possível afirmar que a investigação proposta foi uma pesquisa de natureza empírica, ou seja, que envolveu a reunião de dados primários, obtidos por meio do contato direto com a realidade.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA OU UNIVERSO E AMOSTRA

Tendo em vista adotar o método de estudo de caso múltiplo, a unidade de análise da presente pesquisa foram as pessoas que atuam nas ONGs e teve como universo pesquisado: (a) as ONGs cadastradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA (ANEXO) localizadas na cidade de João Pessoa-PB; (b) com mais de dez anos de existência na comunidade de atuação; (c) que possuía acima de dez pessoas envolvidas em seu quadro funcional; (d) as ONGs que atendiam um número superior a 200 pessoas em suas atividades e (e) as ONGs que possuíam uma certa organização e estrutura em relação à gestão de pessoas.

Flick (2004) afirma que a amostragem teórica é o processo de coleta de dados para a geração de teoria por meio da qual o analista coleta, codifica e analisa conjuntamente seus dados, decidindo quais dados coletar a seguir e onde encontrá-los, a fim de desenvolver sua teoria quando esta surgir.

Segundo Oliveira (2005), na amostra não probabilística o pesquisador determina a quantidade de elementos ou números de pessoas aptas a responder um questionário.

A amostragem adotada nesse estudo foi definida como: teórica, não-probabilística e por acessibilidade. A amostra utilizada compõe-se de cinco ONGs localizadas na cidade de João Pessoa-PB sendo representadas por 70 indivíduos, onde 58 destes atuam nas ONGs como educadores populares e estão por sua vez vinculados às ações educativas ligadas às atividades-fim e 12 destes estão envolvidos em cargos diretivos das referidas ONGs, responsáveis pelas decisões e coordenação das ações. Vale destacar que a escolha de tais

indivíduos se realizou pelo envolvimento e ligação dos mesmos ao foco do problema em estudo.

3.3 ELEMENTOS INVESTIGADOS NA PESQUISA

Nesta pesquisa, investigou-se a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais das ONGs na cidade de João Pessoa-PB, tomando-se como ponto de partida um estudo realizado por Oliveira (2005) quando se percebeu tamanha relevância da temática e, ao mesmo tempo, a importância em se expandir a pesquisa para ratificar os achados alcançados no estudo anterior.

Segundo Bervian e Cervo (2002) as variáveis são aspectos, propriedades ou fatores, reais ou potencialmente mensuráveis através dos valores que assumem, e discerníveis em um objeto de estudo.

A definição das variáveis é de suma importância ao se projetar uma pesquisa científica, pois orienta as etapas a serem seguidas e introduz a necessidade de se definir a forma como serão medidas.

Para Marconi e Lakatos (2005), as variáveis de pesquisa podem ser consideradas como uma classificação ou medida; um conceito ou constructo que contém ou apresenta valores; um aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração; os valores que são adicionados ao conceito, constructo ou conceito operacional, para transformá-lo em variável.

Dessa forma, identificou-se, no referencial teórico pesquisado, uma série de variáveis consideradas como intervenientes no estudo das competências, que foram complementadas por outras, específicas da situação da organização e do terceiro setor.

À luz dos constructos de Marconi e Lakatos (2005), Bervian e Cervo (2002) e Vergara (2004) foram definidas as variáveis de análises capazes de rastrear os elementos indicadores que suportam o atendimento dos objetivos específicos da pesquisa, conforme a Figura 2 - Modelo Analítico da Pesquisa.

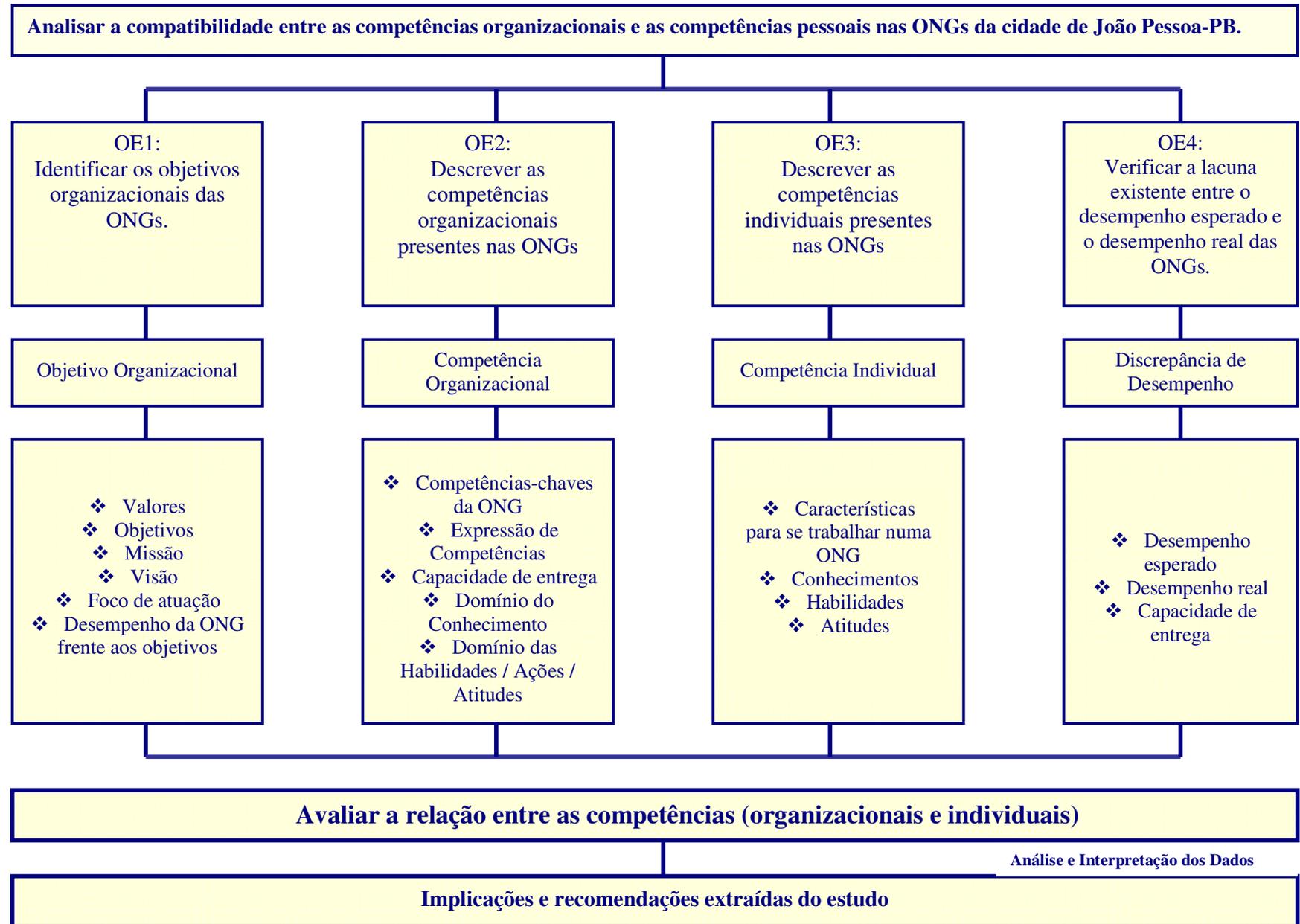


Figura 2: Modelo Analítico da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

3.4 ANÁLISE DESCRITIVA DOS INDICADORES DA PESQUISA

As variáveis de opinião do estudo foram analisadas em relação às seguintes medidas descritivas: média, moda, desvio-padrão e pontos mínimo e máximo.

Média pode ser definida como a soma dos valores, dividida pelo número de valores observados (BARBETTA, 1998).

Considerando que a média é uma das medidas mais utilizadas para se chegar à tendência central de um conjunto de observações, julgou-se fundamental calcular a média para os dados analisados.

Para avaliar a dispersão das respostas em relação à média, utilizou-se o desvio-padrão, obtendo-se, assim, uma análise mais apurada sobre a variabilidade do posicionamento dos respondentes.

A moda, que revela a observação que obteve a maior frequência de ocorrências (STEVENSON, 1981), foi incluída na análise, por representar a percepção da maioria da população pesquisada.

Por fim, julgou-se interessante apresentar os pontos mínimo e máximo, que atestam, respectivamente, o menor e o maior ponto assinalado na escala, por representarem os posicionamentos extremos dos respondentes.

A análise descritiva dos fatores envolventes na pesquisa abordou, através da obtenção dos dados pela aplicação do questionário, apenas os educadores incluídos nas ONGs investigados. Tal análise inicia-se pelos Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais - Bloco 2 seguindo dos Aspectos relacionados às competências (organizacionais e individuais) Bloco 3. Ao final, apresenta-se a análise global dos elementos pesquisados.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Há vários instrumentos de coleta de dados: a observação, a entrevista individual ou coletiva, a história da vida, a análise de conteúdo e a documentação. Os dados foram coletados através de questionários, entrevistas individuais semi-estruturadas e a observação, gerando categorias de variáveis por meio da análise quantitativa e de conteúdo qualitativa.

Para a obtenção de dados foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Marconi e Lakatos (2005) definem pesquisa bibliográfica como um apanhado geral

sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.

A pesquisa de campo, por sua vez, pressupõe a observação dos fatos exatamente onde, quando e como ocorrem. Em tais circunstâncias, com a ajuda dos resultados alcançados com a pesquisa bibliográfica, o pesquisador define as categorias de análise que irão nortear a observação e, de forma sistematizada, registra, interpreta e relaciona os fatos sem nenhuma manipulação da realidade, ou seja, sem experimentação (LIMA, 1997).

O questionário obtém respostas precisas e, em razão do anonimato, há maior sinceridade por parte dos respondentes. (MARCONI; LAKATOS, 2005).

De acordo com Oliveira (2005) a entrevista individual é um excelente instrumento de pesquisa por permitir interação entre pesquisador e entrevistado.

Na visão de Chizzotti (1998) com a observação é possível ver e registrar, sistemática e fielmente, fatos e circunstâncias em situações concretas que foram definidas de antemão e que estejam ligados ao problema em estudo.

O autor (op cit) acrescenta ainda que é importante determinar o tempo necessário e mais adequado à coleta de dados, a duração prevista, o pessoal necessário para efetuar o trabalho e a tarefa específica de cada pessoa, se houver mais de uma.

A coleta dos dados se procedeu em dois momentos, o primeiro através do questionário que foi aplicado com todos os educadores ligados às ONGs com a finalidade de responder à questão inicial levantada. Num segundo momento foram realizadas as entrevistas com a equipe gestora (coordenação) de cada ONG, através de um guia de entrevista afinado e de um domínio sobre o assunto que permitiu aprofundar os aspectos relevantes da questão investigada, dos pontos ainda obscuros e da existência de eventuais polêmicas.

3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com base nos indicadores delineados referentes à questão central da pesquisa, partiu-se para a estruturação dos instrumentos de coleta de dados.

Como já dito, para a coleta e levantamento dos dados da pesquisa, optou-se por utilizar como um dos instrumentos o questionário (APÊNDICE A), em função de sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando redução de tempo e custo.

O questionário delineado para esta investigação apresentou-se em duas partes. A primeira parte de caráter objetivo foi estruturada em três blocos, são eles:

- Bloco 1 – Aspectos relacionados ao perfil sócio-demográfico dos pesquisados.
- Bloco 2 – Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais.
- Bloco 3 - Aspectos relacionados às competências (organizacionais e individuais).

Para avaliar a opinião dos respondentes (educadores), as variáveis investigadas, nesta primeira parte do questionário, foram enunciadas em forma de afirmativas, com base no referencial teórico. A percepção dos respondentes (educadores) foi quantificada, para permitir o tratamento estatístico dos dados, de acordo com a seguinte escala de 5 pontos:

1. Discordo totalmente.
2. Discordo parcialmente.
3. Não concordo, nem discordo.
4. Concordam parcialmente.
5. Concordo totalmente.

Considerando-se que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores investigados na pesquisa, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, o grau 1 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, e o grau 5, à total satisfação. Assim, através dessa escala, foi possível mensurar o grau de satisfação dos respondentes (educadores) em relação aos diversos indicadores da pesquisa.

Na segunda parte do questionário foram traçadas questões abertas referentes às competências organizacionais e individuais com a finalidade de apurar com melhor precisão os dados dos respondentes (educadores), principalmente pelo fato de ser o foco discutido na pesquisa.

Para investigar a compatibilidade existente ente as competências organizacionais e individuais das ONGs na cidade de João Pessoa-PB, de acordo com a escala referida no

subitem anterior, os critérios avaliados foram enunciados em forma de assertativas, que compuseram o instrumento de coleta de dados (questionário).

O Quadro 6 a seguir lista as afirmativas e questões referentes a cada indicador pesquisado.

Quadro 6: Afirmações e questões presentes no questionário

Indicador	Afirmativa para Avaliação (Parte objetiva)	Questões para Avaliação (Parte subjetiva)
Valores Objetivos Missão Visão Foco de atuação Desempenho da ONG frente aos objetivos	Em minha opinião, os valores encontrados na ONG são compatíveis com os objetivos traçados. Eu percebo de forma clara os objetivos da ONG. Para mim a atuação da ONG em relação aos seus objetivos propostos é considerada adequada. Eu percebo que a ONG reúne as condições necessárias para atingir os seus objetivos. Eu percebo de forma clara a missão desenvolvida pela ONG.	Quais os principais objetivos de uma ONG? Quais os principais objetivos desta ONG?
Competências-chaves da ONG Expressão de Competências Capacidade de entrega Domínio do Conhecimento Domínio das Habilidades / Ações / Atitudes	Eu consigo visualizar as principais competências da ONG. A ONG sempre atinge seus objetivos porque ela é competente. Eu percebo que a ONG possui conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para o desenvolvimento de suas ações. Para mim, o grau de entrega (envolvimento) das pessoas que trabalham nesta ONG é considerado satisfatório.	Quais as principais competências de uma ONG? Quais as principais competências desta ONG?
Características para se trabalhar numa ONG Conhecimentos Habilidades Atitudes	Eu percebo que as pessoas que trabalham nesta ONG possuem os conhecimentos necessários ao alcance dos seus objetivos. Eu percebo que as pessoas que trabalham nesta ONG possuem as habilidades necessárias ao alcance dos seus objetivos. Eu percebo que as pessoas que trabalham nesta ONG possuem as atitudes necessárias ao alcance dos seus objetivos. Eu possuo características necessárias para a atuação numa ONG.	Cite algumas características que uma pessoa deve possuir para que seja considerada competente no desenvolvimento do trabalho nesta ONG. Que Conhecimentos (conhecimentos teóricos, operacionais, legais etc.), Habilidades (saber fazer, aplicar os conhecimentos) e Atitudes (profissionais e pessoais) cada pessoa precisa ter para desenvolver suas atividades nesta ONG?

	Eu possuo conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para desenvolver as minhas atividades na ONG.	
Desempenho esperado	Para mim há uma compatibilidade entre as competências da ONG e as competências das pessoas que trabalham nela.	
Desempenho real	Eu percebo uma lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das pessoas que trabalham na ONG.	
Capacidade de entrega	Para mim, o envolvimento/doação das pessoas na ONG está diretamente ligado à compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais.	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Para a segmentação da amostra, visando a posteriores cruzamentos na análise dos resultados, investigaram-se os seguintes aspectos dos respondentes:

- Sexo;
- Estado Civil;
- Idade;
- Escolaridade;
- Tempo de Organização;
- Cargo;
- Vínculo com a Organização.

Um outro instrumento adotado na pesquisa foi o guia de entrevista (APÊNDICE B) que foi elaborado baseado nos mesmos indicadores extraídos da fundamentação teórica e que serviram de base para a elaboração dos questionários.

Da mesma forma apresentam-se através do Quadro 7 as questões referentes ao instrumento de coleta de dados (guia de entrevista) baseadas nos indicadores da pesquisa.

Quadro 7: Afirmações e questões presentes no questionário

Indicador	Questões para Avaliação
Valores Objetivos Missão Visão Foco de atuação Desempenho da ONG frente aos objetivos	Em geral, quais são os principais objetivos de uma ONG? Quais são os objetivos principais desta ONG? Como é sua atuação frente aos objetivos? Você tem conhecimento dos objetivos, missão, visão e valores desta Ong?
Competências-chaves da ONG Expressão de Competências Capacidade de entrega Domínio do Conhecimento Domínio das Habilidades / Ações / Atitudes	Em geral, quais são as competências de uma ONG? Quais são as principais competências de uma ONG? Até que ponto as competências organizacionais estão sendo eficazes para atingir os objetivos da organização? Qual a principal competência desta ONG? Como você avalia a capacidade de entrega das pessoas desta ONG?
Características para se trabalhar numa ONG Conhecimentos Habilidades Atitudes	Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG conhecimentos suficientes frente à realização de suas atividades? Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG habilidades suficientes frente à realização de suas atividades? Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG atitudes suficientes frente à realização de suas atividades? Em que medida as pessoas que trabalham na ONG estão desenvolvendo atividades de acordo com suas competências.
Desempenho esperado Desempenho real Capacidade de entrega	Há uma lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das pessoas que trabalham nesta ONG? Caso afirmativo, em que se consiste tal lacuna? Você percebe a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais nesta ONG? Em sua opinião, envolvimento/doação das pessoas na ONG está diretamente ligado à compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Com base nos Quadros 6 e 7 e, também, na estratificação da população, estruturou-se o questionário e o guia de entrevista, instrumentos utilizados para a coleta dos dados da pesquisa.

A coleta dos dados realizou-se no período de 06 de agosto de 2007 a 14 de dezembro de 2007. Nas ONGs, todos os respondentes preencheram o questionário nos dias das formações dos educadores, reuniões gerais que acontecem em geral mensalmente, facilitando na maioria das vezes a obtenção dos dados por partes desse público. Nos casos das entrevistas houve um maior grau de dificuldade por se tratar de pessoas que desenvolviam atividades diretivas nas diversas ONGs, quando se marcou momentos pontuais mediante disponibilidade de cada uma delas.

3.7 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

Antes da aplicação definitiva do questionário e das entrevistas à totalidade da população-alvo do estudo, foi realizado um pré-teste dos instrumentos de coleta de dados, com o objetivo de validá-lo e/ou aperfeiçoá-lo. Os respondentes foram questionados acerca das dificuldades, dúvidas ou constrangimentos encontrados durante o preenchimento (GIL, 1999).

Assim, buscou-se verificar, no pré-teste, a percepção dos respondentes quanto à forma e extensão do questionário e da estruturação do guia de entrevista, bem como quanto à interpretação das questões, a fim de se certificar de que havia um entendimento comum e correto dos fatores investigados entre os pesquisados.

O pré-teste foi realizado com 10 colaboradores de uma das ONGs, no período de 30 de julho de 2007 a 03 de agosto de 2007. Foram selecionados, para a testagem do instrumento de pesquisa, funcionários de setores, cargos e características pessoais ligados ao foco da pesquisa, buscando atingir fidelidade na representatividade.

3.8 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DOS DADOS

3.8.1 Tratamento Quantitativo

Para a tabulação e processamento estatístico dos resultados da pesquisa (análise quantitativa) foi utilizado o *software* SPSS – *Statistical Package for Social Science*. A planilha eletrônica *Excel* também foi utilizada para a elaboração de algumas tabelas e gráficos.

As variáveis demográficas da pesquisa foram analisadas através da estatística descritiva, obtendo-se o perfil das pessoas que estão envolvidas no cenário das ONGs na cidade de João Pessoa-PB.

3.8.2 Tratamento Qualitativo

Em relação à análise qualitativa, as informações ordenadas e organizadas foram analisadas e interpretadas através da utilização de técnicas descritas de Análise de Conteúdo baseado nos estudos de Bardin (1977).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, feita através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Ele compara a técnica de análise de conteúdo e duas outras práticas científicas de análise de dados e conclui que, enquanto a lingüística estuda apenas a língua, a análise de conteúdo procura conhecer o que está por trás das palavras, buscando outras realidades através das mensagens.

Segundo Bardin (1977), as fases da análise de conteúdo são:

1. Pré-análise: é a fase da organização. Estabelece-se um programa ordenado, mas flexível. Essa fase é composta por três fatores: escolha dos documentos, formulação dos objetivos/hipóteses e elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final (pré-teste de análise).

2. Exploração do material: é a administração sistemática das decisões tomadas e consiste na codificação e enumeração, de acordo com as regras previamente estabelecidas.
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: os resultados brutos são tratados para se tornarem significativos e válidos, podendo propor inferências e novas interpretações.

Neste estudo, foi realizada uma análise de textos, parágrafos, frases e comentários dos entrevistados, visando uma categorização temática, e foram encontradas e separadas tais categorias dentro de domínios pré-definidos, conforme os fundamentos conceituais. Para tanto, foi necessário ler, reler e interpretar as respostas uma a uma, buscando captar o sentido da asserção, do que estava detrás das entrelinhas. Os dados contidos na transcrição foram organizados, transformando dados brutos em elaborados, através de uma categorização, observando a unidade de análise pré-definida na pesquisa, visando compreender a realidade do conteúdo explícito e implícito, através de análise interpretativa.

De acordo com as três fases da análise de conteúdo descritas por Bardin (1977), é relatado a seguir como foi realizada cada etapa nesse estudo.

3.8.2.1 Análise de conteúdo – pré-análise

A pré-análise, como fase de ordenamento do trabalho, iniciou-se com uma “leitura” do texto a ser trabalhado até a preparação do material a ser analisado.

As entrevistas semi-estruturadas, gravadas em áudio, foram realizadas individualmente, tendo em média a duração de 20 a 30 minutos, feitas no próprio local de trabalho, em vários ambientes. Por serem instituições com grande fluxo de pessoas, houve, em algumas entrevistas, interferências no ambiente físico, com interrupções de pessoas e ligações telefônicas.

Foram dadas explicações das razões da pesquisa e apresentado brevemente o guia a ser seguido na entrevista. Por fim, foi realizada a transcrição das entrevistas para dar início à análise dos dados.

3.8.2.2 Análise de conteúdo – análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a exploração dos dados, que nada mais é do que a administração sistemática das decisões tomadas, quer seja dos procedimentos aplicados manualmente, o que caracteriza esta análise, ou de operações feitas pelo ordenador.

Esta etapa é subdividida nos processos de codificação e categorização.

Codificar, segundo Bardin (1977), consiste em transformar os dados brutos em elaborados, permitindo atingir uma representação do conteúdo do texto. Nesta etapa, pode-se seguir o processo quantitativo, como de contagem, de frequência de palavras ou de características contidas no texto, ou seguir, como nesse estudo, o processo qualitativo, em que se observa a presença da significância do conteúdo, onde o tema é relevante.

Para codificar se faz necessário estabelecer as unidades de registro e de contexto. Unidade de registro é a unidade de significação a codificar, a palavra, um objeto, um personagem, um documento ou o tema. Unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao seguimento da mensagem usado para esta compreensão, pode ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) acrescenta ainda que a categorização pode empregar dois processos, no primeiro é fornecido o sistema de categorias previamente estabelecidos, em que os elementos são agrupados e separados dentro dessas categorias, o que caracteriza a análise neste estudo; e o segundo, o sistema de categorias não é pré-definido, sendo estabelecido a partir dos agrupamentos dos elementos.

Na análise deste estudo, a codificação foi efetuada no momento da construção do guia da entrevista, que tem como base as variáveis e os elementos indicadores descritos no Modelo Analítico da Pesquisa (Figura 2).

Sendo, portanto, a unidade de registro o tema ou aspecto alusivo a cada uma das variáveis e a unidade de contexto o parágrafo que continha o tema a ser analisado.

3.8.2.3 Análise de conteúdo – tratamento dos resultados

Os resultados brutos são tratados para que se tornem significativos e válidos, e assim, se possa propor inferências e oferecer interpretações de acordo com os objetivos previstos (BARDIN, 1977).

Nesta última etapa, então, foram realizadas as inferências a partir das informações obtidas e analisadas. Buscando-se entender a investigação e tentando-se encontrar a resposta ao problema de pesquisa, sem perder de vista os objetivos ora traçados.

As inferências neste estudo foram feitas desde o contato com as ONGs através da observação, pelos questionários aplicados, pelas entrevistas realizadas e a partir da referência e confronto com a literatura pesquisada foi possível apresentar conclusões e sugestões referentes à questão central do estudo.

3.9 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A Figura 4, apresentada a seguir, ilustra as etapas que foram seguidas no desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo se pode observar, a análise e interpretação dos resultados da pesquisa buscaram analisar a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais das organizações em estudo.

A última etapa do trabalho correspondeu à análise dos resultados e às conclusões da pesquisa, apresentando sugestões às organizações sobre as competências dos colaboradores, o que levará, provavelmente, ao aprimoramento da produtividade e do desempenho organizacional.

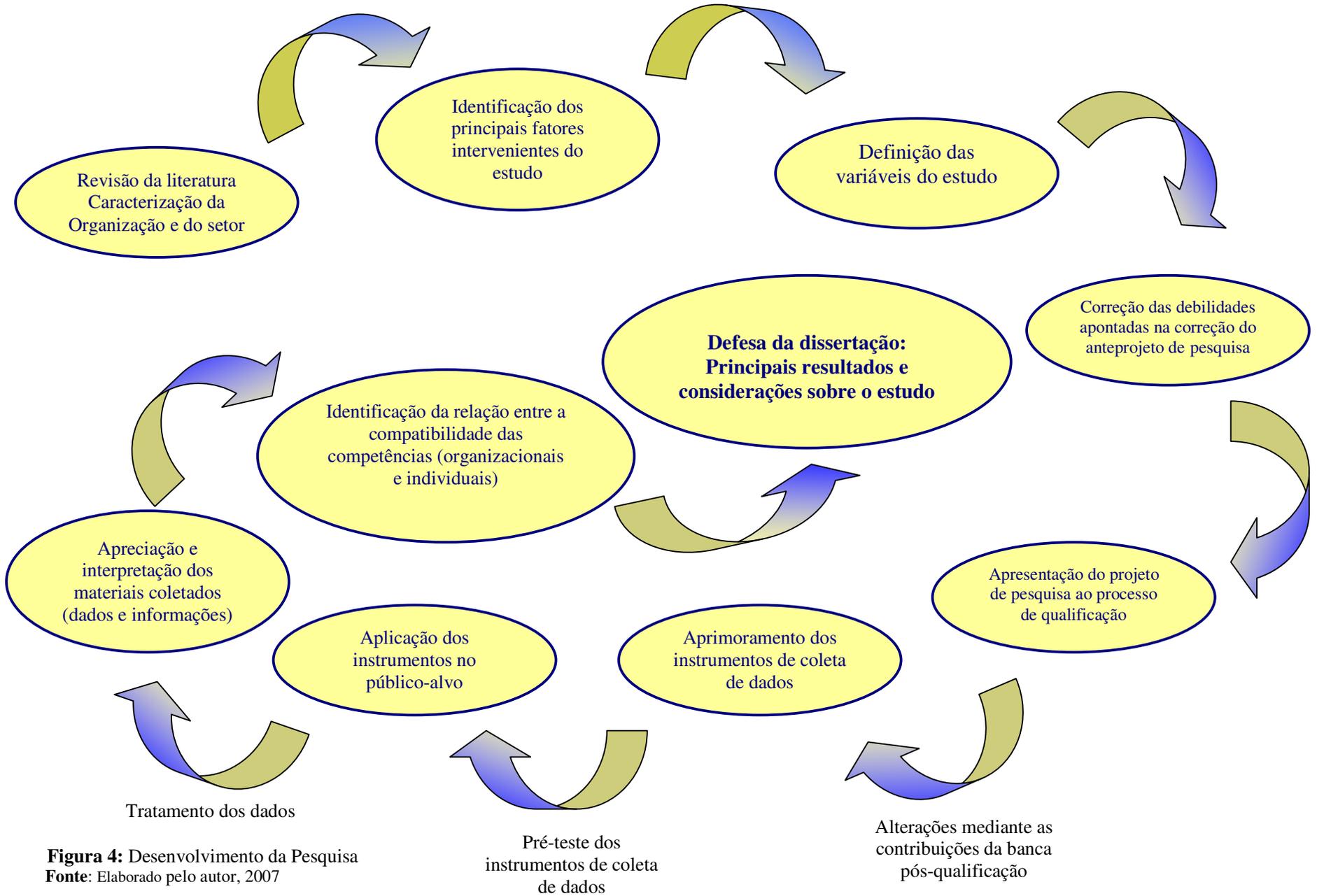


Figura 4: Desenvolvimento da Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor, 2007

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a percepção dos instrumentos utilizados para analisar a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais das ONGs na cidade de João Pessoa-PB, passa-se à análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ONGs ESTUDADAS

4.1.1 Aldeias Infantis SOS

Configura-se numa organização de desenvolvimento social, não governamental e independente, pioneira no enfoque familiar de cuidado em longo prazo de crianças órfãs e abandonadas. Trabalha de acordo com o espírito da Convenção das Nações Unidas de Direitos da Criança e promove esses direitos em todo o mundo.

O conceito de Aldeias Infantis SOS é baseado em quatro princípios: a mãe, os irmãos, a casa e a aldeia.

Cada Aldeia Infantil é formada por 10 a 12 casas-lares. As famílias vivem juntas na aldeia, criando um ambiente de apoio onde as crianças desfrutam de uma infância feliz. As famílias compartilham experiências e ajudam umas as outras. Desta forma são membros integrantes e participativos de sua comunidade local.

As crianças das Aldeias Infantis SOS devem desenvolver os valores culturais de seu país, receber uma sólida educação escolar e profissional e serem preparadas para uma vida independente. Os jovens das Aldeias Infantis SOS devem um dia poder valer-se de seus próprios meios a fim de alcançar a independência e serem capazes de se manterem e de se integrarem à sociedade.

4.1.2 AMAZONA

A AMAZONA - Associação de Prevenção à AIDS é o resultado da atuação de um grupo de profissionais da ONG Francesa ESSOR que no início de 1990 realizaram um trabalho pioneiro de abordagem educativa no campo da prevenção a AIDS junto a profissionais do sexo e parceiros. Fundada em 1996, iniciou sua atuação na região

metropolitana de João Pessoa/Paraíba implementando ações educativas e de mudança comportamental em locais de prostituição e junto a profissionais do sexo e parceiros.

Em 1999 passou a desenvolver um trabalho de prevenção às DST/HIV/AIDS e promoção dos direitos sexuais e reprodutivos, através do fortalecimento de organizações sociais populares de treze comunidades de baixa renda. O intuito dessa iniciativa foi de apoiar os/as adolescentes e jovens, mulheres, seus familiares e a comunidade em geral no tocante a melhoria das condições de vida a partir da organização coletiva e da tomada de decisões compartilhadas, assim como, de combate à juvenilização, interiorização e pauperização da epidemia da AIDS.

A partir de 2002, em parceria com a PETROBRAS, mobilizou oito comunidades, principalmente a população de adolescentes e jovens, em um trabalho voluntário de construção e implantação de radiodifusoras comunitárias. Atualmente são seis as radiodifusoras comunitárias, estando três em processo de transição para FM; as mesmas ajudam no fortalecimento e organização da comunidade, na socialização e divulgação das atividades e temas de interesse coletivo e também na elaboração de programas de saúde e de educação para o trabalho.

4.1.3 Casa Pequeno Davi

A Casa Pequeno Davi é uma entidade não governamental, sem fins lucrativos, fundada em 1985, na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba. A instituição desenvolve atividades educacionais, artísticas e de lazer com crianças e adolescentes do bairro do Baixo Roger, adjacências do Terminal Rodoviário e bairros da periferia da grande João Pessoa.

O Projeto visa oferecer uma educação às crianças e aos adolescentes através de uma abordagem sócio-educativa, tendo como base o Estatuto da Criança e do Adolescente, na perspectiva de assegurar o desenvolvimento físico, psíquico e social, com vista a uma melhor qualidade de vida. Outra meta do projeto é promover a auto-estima e a descoberta dos talentos e capacidades dessas crianças e adolescentes, preparando-as para um futuro melhor.

Em 2001 foi elaborado o plano estratégico, onde ficou determinado que a missão da Casa Pequeno Davi é "contribuir para a promoção e defesa dos Direitos das Crianças e Adolescentes em situação de risco social, através de ações de educação integral e de intervenção nos espaços políticos da Paraíba".

Atualmente fazem parte do projeto 320 crianças e adolescentes, entre 07 e 17 anos. Brincando, aprendendo e se capacitando, eles desenvolvem suas atividades em dois espaços diferentes: (1) Setor Casa Pequeno Davi e (2) Setor Casa Menina Mulher.

4.1.4 Centro Dom Hélder Câmara

O Centro Dom Hélder Câmara é uma Instituição civil sem fins e econômicos que foi criada pela Congregação das Irmãs de Caridade de Nossa Senhora Mãe da Misericórdia juntamente com moradores da comunidade, em 21 de fevereiro de 2000, inscrita nos Conselhos Municipal de Assistência Social e dos Direitos da Criança e do Adolescente e com reconhecimento de utilidade pública municipal.

A entidade tem se constituído em um espaço sólido em que uma parcela significativa da sociedade, no caso as crianças, adolescentes e moradores da comunidade atendidos, têm acesso a atividades culturais, pedagógicas e de lazer e com isso, ao resgate da sua cidadania e, conseqüentemente, a possibilidade de efetivamente gozar de seus direitos e deveres civis e políticos.

Nesta perspectiva desenvolve atividades de esporte, cultura, apoio à educação formal, capacitação, formação, atendimento psicológico e reforço alimentar direcionado às crianças e adolescentes de 07 a 18 anos. Todas essas ações compõem o projeto: O futuro depende de nós, eixo norteador das atividades.

Em seu oitavo ano de existência desenvolvendo um trabalho junto à comunidade do Conjunto Mario Andreazza e adjacências do município de Bayeux – PB, o Centro conta com o reconhecimento da população quanto à relevância das atividades oferecidas para o desenvolvimento das mais de 200 crianças e adolescentes atendidos.

4.1.5 Projeto Beira da Linha

O Projeto Beira da Linha é um Programa da Pia Sociedade de Padre Nicola Mazza que veio para o Brasil em 1978, se instalando na Paraíba. No início o campo de trabalho foi a pastoral paroquial, na periferia de João Pessoa. Em 1989, a Pia Sociedade amadureceu as condições para promover uma intervenção orgânica de forte impacto social, trabalhando sobretudo no âmbito educativo. Junto com um grupo de voluntários em João Pessoa foi definida uma área pobre e de grande risco social onde era mais urgente intervir com ações

educativas e sociais significativas.

Em 1990 foi desenvolvida uma pesquisa no bairro Alto do Mateus com o objetivo de traçar o perfil sócio-econômico, cultural e religioso das famílias.

Em 1991 uma nova equipe de educadores deu início à fase operatória do projeto. Toda a comunidade foi colaborando para definir as linhas de ação e para iniciar uma atividade tendo como finalidade melhorar as oportunidades de educação escolar, de trabalho e crescimento humano.

A partir de 1994 o Projeto achou importante desenvolver uma diferente postura estratégica no sentido de valorizar o princípio dos direitos e dos deveres de cidadania e passou de uma ação crítica e paralela ao serviço público a uma ação de sensibilização e participação nas atividades institucionais, comunitárias e individuais na área da educação. Para isso passou-se a favorecer o acesso da comunidade marginalizada ao serviço educativo público e as atividades psico-pedagógicas do projeto tornaram-se ações complementares à escola.

O Projeto Beira da Linha atualmente desenvolve um trabalho com crianças, adolescentes e jovens de 7 a 24 anos moradoras na comunidade e que estejam na escola, atingindo assim as famílias e a comunidade em geral e está estruturado a partir de quatro centros de formação, o Centro Educativo Miramangue, localizado na comunidade Beira da Linha, o Centro Comunitário São Judas, situado na comunidade São Judas Tadeu, o Centro Esportivo Chievo Verona e o Centro de Formação Profissionalizante, instalados na parte central do bairro.

Nos vários centros acontecem atividades de: atividades integradas de letramento, recreação, arte, informática, programa de música, inclusão social de crianças e jovens de família de baixa renda por meio do esporte, cursinho pré-vestibular com incentivo por meio de bolsas de estudos, ação na perspectiva da educação profissional, processo de formação e inserção dos adolescentes no mercado de trabalho.

4.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA UNIVARIADA

4.2.1 Análise Descritiva da População

A população-alvo da pesquisa foi caracterizada de acordo com as seguintes variáveis de segmentação:

- Sexo;
- Estado Civil;
- Idade;
- Escolaridade;
- Tempo de Organização;
- Cargo;
- Vínculo com a Organização.

4.2.1.1 Sexo

Na Tabela 1, apresenta-se a estratificação da população por sexo, mostrando que a grande maioria dos respondentes (64,3%) pertence ao sexo feminino, sendo que apenas 35,7% são homens.

Essa variável é bastante significativa e deve ser considerada, assim como a faixa etária e o tempo de organização, no que se refere à atribuição das competências que cada pessoa deve desenvolver nos cenários organizacionais.

A predominância do sexo feminino justifica-se pelas características do trabalho no terceiro setor, principalmente nas atividades desenvolvidas de caráter educativo com crianças e adolescentes.

Tabela 1: Classificação por Sexo

	Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Masculino	25	35,7	35,7	35,7
Feminino	45	64,3	64,3	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O Gráfico 1, propicia uma melhor visualização da distribuição da população por sexo.

Gráfico 1: Classificação por Sexo

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.2.1.2 Estado civil

A classificação da população em relação ao estado civil mostra o seguinte retrato: solteiros (50,0%), casados (45,7%) e separados (4,3%). A Tabela 2 apresenta esses dados, os quais também podem ser visualizados no Gráfico 2.

Tabela 2: Classificação por Estado Civil

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Solteiro(a)	35	50,0	50,0	50,0
Casado(a)	32	45,7	45,7	95,7
Sepado(a)	3	4,3	4,3	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 2: Classificação por Estado Civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.2.1.3 Idade

A classificação dos respondentes, de acordo com a idade, revelou que 37,1% deles possuem idade entre 31 e 35 anos. Existe uma dispersão bastante acentuada em relação à média, sendo que 2,9% dos respondentes possuem uma idade até 21 anos e 2,9% dos colaboradores com idade acima de 46 anos.

Para fins de análise estatística, dividiu-se a população em sete faixas de idade, conforme mostra a Tabela 3, que pode ser melhor visualizada através do Gráfico 3.

Tabela 3: Classificação por Idade

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Até 21 anos	2	2,9	2,9	2,9
De 22 a 25 anos	9	12,9	12,9	15,8
De 26 a 30 anos	18	25,7	25,7	41,5
De 31 a 35 anos	26	37,1	37,1	78,6
De 36 a 40 anos	8	11,4	11,4	90,0
De 41 a 45 anos	5	7,1	7,1	97,1
Acima de 46 anos	2	2,9	2,9	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 3: Classificação por Idade

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Cabe destacar que 87,1% da população possui entre 22 e 40 anos de idade, o que revela que os colaboradores das ONGs na cidade de João Pessoa-PB possui uma variabilidade na variável faixa etária.

Esse percentual pode ser justificado pelo fato de que as ONGs possuem um quadro de funcionários constante e ao mesmo tempo atrai novos colaboradores para atuarem em suas atividades, que demonstra um crescimento desse tipo de organização nas comunidades onde atuam.

Sabe-se que faixas etárias mais altas pressupõem maior experiência, porém, deve haver um cuidado, por parte das organizações, em equilibrar essa distribuição com pessoas mais jovens, pois estas trazem novas idéias, conhecimentos atualizados e renovam o fôlego da organização.

4.2.1.4 Escolaridade

A população foi, ainda, estratificada de acordo com o nível da formação acadêmica, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4: Classificação por Escolaridade

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Ensino Médio Incompleto	2	2,9	2,9	2,9
Ensino Médio Completo	11	15,7	15,7	18,6
Superior Incompleto	18	25,7	25,7	44,3
Superior Completo	39	55,7	55,7	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Como se pôde constatar há uma expressiva concentração de respondentes (55,7%) com o Ensino Superior Completo, o que ratifica a busca das entidades do terceiro setor por pessoas cada vez mais qualificadas. Ressalta-se, também, a pequena parcela da população com o ensino médio incompleto (2,9%). Tal resultado vem para confirmar a afirmação acima citada. Outro fator que retrata tal situação é que as ONGs vêm investindo em seus colaboradores, quando muitas delas investem em cursos superiores para pessoas que estão tendo destaque dentro de suas áreas de atuação.

Observa-se, ainda, uma significativa parcela de respondentes com cursos superiores incompletos (25,7%). O Gráfico 4 ilustra melhor estes dados.

Gráfico 4: Classificação por Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.2.1.5 Tempo de organização

Com relação ao tempo de permanência dos colaboradores nas ONGs, verificou-se que 64,3% dos respondentes estão nas organizações há mais de dois anos. Vale destacar que 12,9% dos colaboradores possuem em média até seis meses de organização. É importante notar para fins do estudo que a variável tempo de organização é fator determinante para o estudo das competências.

Para fins de análise estatística, agrupou-se em cinco categorias o tempo de organização dos respondentes, conforme se pode visualizar na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5: Classificação por Tempo de Organização

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Até 6 meses	9	12,9	12,9	12,9
De 7 a 12 meses	6	8,6	8,6	21,5
De 13 a 18 meses	7	10,0	10,0	31,5

De 19 a 24 meses	3	4,3	4,3	35,7
Mais de 25 meses	45	64,3	64,3	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O Gráfico 5 apresenta os dados coletados em relação ao tempo de organização de forma ilustrativa.

Gráfico 5: Classificação por Tempo de Organização

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.2.1.6 Cargo

A pesquisa teve como foco os colaboradores ligados à atividade-fim das entidades através do cargo de educadores populares ou sociais bem como aquelas pessoas que estão nos cargos diretivos, os coordenadores das respectivas entidades. Ao se analisar a Tabela 6, verifica-se que foram incluídos na amostra, colaboradores voltados a esses cargos. Tal opção se justifica pelo fato de que os quadros de colaboradores das entidades são formados em sua maioria por educadores e gestores, visando com isto à obtenção de dados confiáveis para uma visão sobre as competências organizacionais e individuais das ONGs em estudo.

A inclusão de ocupantes de cargos diretivos e operacionais no estudo (exceto as Diretorias, pelo fato do acesso às informações de alguns deles) foi importante, pois possibilitou a percepção variada quanto a disparidade em alguns fatores entre os colaboradores sobre as competências organizacionais e individuais, considerando as especificidades de cada cargo.

Tabela 6: Classificação por Cargo

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Coordenador(a)	12	17,1	17,1	17,1
Educador(a)	58	82,9	82,9	100,0
TOTAL	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Identificou-se, portanto, que 82,9% dos respondentes concentram-se nos cargos referentes às atividades educativas: Educador Popular ou Social. Já o cargo diretivo (coordenadores/gestores) obteve uma representatividade de 17,1%, conforme ilustra-se no Gráfico 6.

Gráfico 6: Classificação por Cargo

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.2.1.7 Vínculo com a organização

Com relação ao vínculo que os colaboradores têm com a organização verificou-se que 67,1% dos respondentes são funcionários efetivos das organizações, 28,6% são prestadores de serviços através de convênios com parceiros e 4,3% dos respondentes são estagiários. Vale destacar que dentro dos cargos estudados na pesquisa, não se verificou nenhum educador que estivesse prestando um trabalho voluntário naquela atividade, este fator vem fazer confirmar o profissionalismo cada vez mais apurado das ONGs com a mudança do militarismo à profissionais cada vez mais competentes no desenvolvimento das suas atividades-fim.

Para fins de análise estatística, agrupou-se em três categorias o tipo de vínculo que os colaboradores tinham nas organizações, conforme se pode visualizar na Tabela 7 a seguir.

Tabela 7: Classificação por Vínculo com a Organização

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Estagiário(a)	3	4,3	4,3	4,3
Funcionário(a)	47	67,1	67,1	71,4
Prestador(a) de Serviços	20	28,6	28,6	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O Gráfico 7 propicia uma melhor visualização da distribuição da população por vínculo.

Gráfico 7: Classificação por Vínculo com a Organização

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Através desta análise foi possível perceber o perfil atual das pessoas que trabalham nas ONGs. Em síntese podem-se dar os seguintes destaques: a predominância é do sexo feminino (64,3%), 50% dos respondentes são solteiros, a maioria (37,1%) possui uma idade entre a faixa etária de 31 a 35 anos, 55,7% deles possuem ensino superior completo, o tempo de organização de 64,2% deles se configura em mais de 25 meses, há uma concentração maior de colaboradores no cargo de educador social/popular (82,9%) e 67,1% possuem um vínculo empregatício com a organização.

4.2.2 Aspectos Relacionados aos Objetivos Organizacionais

Após a análise referente ao perfil sócio-demográfico dos pesquisados, passa-se à análise da percepção dos respondentes (educadores) quanto aos elementos relacionados aos objetivos organizacionais.

A importância desse bloco se dá pelo fato de que se acredita que as organizações têm sucesso quando se conquista seus objetivos organizacionais propostos. E para se atingir tal objetivo se faz necessário a escolha de competências organizacionais e individuais mais coerentes com esses objetivos.

Nesse item, avaliou-se o grau de satisfação dos respondentes (educadores) quanto aos seguintes elementos indicadores: compatibilidade entre os valores da organização e os objetivos organizacionais, clareza nos objetivos organizacionais, atuação da ONG frente aos objetivos traçados, condições necessárias para se atingir os objetivos e clareza na missão da ONG. A Tabela 8 expõe os resultados obtidos nas diversas ONGs estudadas, e o Gráfico 8 ilustra esses dados.

Tabela 8: Análise Descritiva dos Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais

	INDICADORES					GERAL
	Compatibilidade: Valores X Objetivos	Clareza nos Objetivos Organizacionais	Atuação da ONG mediante objetivos traçados	Condições necessárias para se atingir os objetivos	Clareza na missão da ONG	
Medidas Descritivas	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	
Média	4,22	4,50	4,32	3,94	4,55	4,31
Moda	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,80
Desvio-Padrão	0,89	0,70	0,86	1,03	0,67	0,83
Ponto Mínimo	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,80
Ponto Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Gráfico 8: Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Considerando a percepção geral dos respondentes (educadores) das ONGs em estudo, de acordo com a Tabela 8, verifica-se que eles se mostram parcialmente satisfeitos em relação aos elementos referentes aos objetivos organizacionais, como revela a média global, 4,31. Com esse resultado é possível afirmar que entre as ONGs estudadas há uma coerência entre os valores e os objetivos organizacionais, isto sendo traduzido por uma boa clareza dos objetivos e missão das organizações, que levam a uma adequada atuação das ONGs frente a seus objetivos, visão esta determinada pelos educadores das ONGs. Outro ponto de alta relevância no bloco se refere à moda global, 4,80, ratificando a excelente satisfação dos respondentes mediante aos aspectos dos objetivos organizacionais.

Os menores índices de concordância referem-se às condições necessárias para se atingir os objetivos, cuja média foi 3,94. Tal resultados nos revela que os respondentes (educadores) das ONGs são indiferentes em relação a esse indicador. Vale ressaltar que este indicador apresentou um desvio-padrão considerável, 1,03, o que demonstra que houve bastante variabilidade na percepção dos respondentes. Com isto pode-se chegar à conclusão que, na visão dos educadores, as ONGs conseguem atuar de forma satisfatória quanto seus objetivos, mas poderia ser repensado a forma como isso acontece que reflete nas condições necessárias para se atingir determinados objetivos.

4.2.3 Aspectos Relacionados às Competências (organizacionais e individuais)

O segundo fator interveniente do estudo trata dos Aspectos relacionados às competências, ou seja, avalia o grau de satisfação dos respondentes (educadores) em relação às competências organizacionais e as suas competências no desenvolvimento das atividades. Para tanto, foram investigados os seguintes elementos indicadores: competências organizacionais, conhecimentos, habilidades, atitudes, grau de entrega, características pessoais, compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais e discrepância de desempenho.

A Tabela 9 expressa o grau de satisfação dos respondentes (educadores) quanto a esses itens.

Tabela 9: Análise Descritiva dos Aspectos relacionados às competências

	INDICADORES												GERAL
	Transparência das competências das ONGs	Sucesso nos objetivos por ser competentes	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes adequadas	Grau de entrega satisfatório	As pessoas possuem conhecimentos necessários	As pessoas possuem habilidades necessárias	As pessoas possuem atitudes necessárias	Características adequadas para atuar na ONG	Possuo conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar na ONG	Compatibilidade entre competências organizacionais e pessoais	Discrepância de desempenho	Envolvimento/doação como fator determinante na compatibilidade	
Medidas Descritivas	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15	Questão 16	Questão 17	
Média	4,43	3,77	4,36	3,89	3,89	4,00	3,77	4,53	4,39	4,03	3,91	3,77	4,04
Moda	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,40
Desvio-Padrão	0,65	1,15	0,83	0,93	1,08	0,93	0,81	0,59	0,59	0,67	0,94	0,95	0,90
Ponto Mínimo	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,40
Ponto Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Para facilitar a visualização dos dados apresentados na Tabela anterior, ilustram-se os resultados da percepção da amostra pesquisada, sobre os fatores ligados aos aspectos relacionados às competências (organizacionais e individuais), no Gráfico 9:

Gráfico 9: Aspectos relacionados às competências (organizacionais e individuais)

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

As ONGs não podem considerar como plenamente atendidas quanto aos fatores envolventes aos aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais), pois, conforme exposto na Tabela 9, a média global alcançada foi 4,04, expressando uma satisfação parcial por parte dos respondentes (educadores). Tal retrato representa uma situação satisfatória, mas que pode ser melhorada.

O ponto de maior descontentamento dos respondentes (educadores) refere-se à obtenção do sucesso mediante os objetivos organizacionais em razão das competências, na avaliação frente às atitudes necessárias para atuarem quanto educadores e o envolvimento/doação como fator determinante na compatibilidade entre as competências organizacionais e pessoais, cuja média para cada uma delas foi 3,77.

O aspecto que mais se destacou foi quando os respondentes (educadores) concordaram parcialmente que possuem as características adequadas para atuarem nas ONGs, com média 4,53. Um fator que ratifica tal resultado é que a moda deste indicador foi 5,00 e os valores mínimo e máximo foram respectivamente 3,00 e 5,00. Foi também

observada uma variabilidade bastante pequena nas respostas, constatada pelo desvio-padrão de 0,59.

Outros indicadores de contentamento dos respondentes (educadores) se referem aos seguintes elementos indicadores: transparência das competências das ONGs (média 4,43); conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas daqueles que atuam nas ONGs (média 4,36) e a auto-avaliação dos próprios colaboradores em possuírem competência (média 4,39) no desenvolvimento de suas atividades.

Observa-se que no indicador Sucesso nos objetivos por serem competentes um desvio-padrão considerável alto (1,15), que houve uma grande dispersão das respostas em relação à média.

Convém destacar que nos indicadores Características adequadas para atuar nas ONGs e Possuo conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar na ONG, os pontos mínimos dessas questões foi 3, o que revela que nenhum respondente (educador) sente-se insatisfeito em relação a sua atuação nas atividades desenvolvidas nas ONGs. Esse resultado é bastante animador, pois uma auto-avaliação nesse sentido propicia uma segurança e um maior envolvimento com a organização.

Outro indicador que foi percebido de forma bastante positiva pelos respondentes (educadores) foi a compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais (4,03), que buscou verificar se o colaborador percebia tal compatibilidade nas atividades desenvolvidas diariamente. Tal resultado se ratifica quando a moda deste indicador foi 4,00 e o desvio-padrão foi pequeno (0,67) levando a uma baixa disparidade das respostas.

Considerando-se que a boa auto-avaliação realizada pelos colaboradores e o bom nível da compatibilidade, o fato do colaborador (educador) se sentir competente em atuar em suas atividades é um ponto essencial para o envolvimento destes, pois é impossível obter prazer no trabalho sem gostar das tarefas desempenhadas.

4.2.4 Análise Global dos Fatores das Competências

Apresentada a análise e interpretação quantitativa dos resultados correspondentes aos fatores e subfatores intervenientes da pesquisa da compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais das ONGs na cidade de João

Pessoa-PB, julgou-se oportuno apresentar a avaliação global dos fatores investigados, a fim de proporcionar uma visão geral dos mesmos e facilitar a comparação entre eles.

Apresenta-se a análise das médias, moda, desvio-padrão, pontos mínimos e máximos envolventes em cada Bloco.

A avaliação dos fatores ligados ao estudo está representada na Tabela 10, e o Gráfico 10 ilustra esses dados.

Tabela 10: Análise global dos fatores das competências

	Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais)	
Medidas Descritivas			MÉDIA GERAL
Média	4,31	4,04	4,18
Moda	4,80	4,40	4,60
Desvio-Padrão	0,83	0,90	0,87
Ponto Mínimo	1,80	1,40	1,60
Ponto Máximo	5,00	5,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 10: Análise global dos fatores das competências

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A média global, 4,18, resultante da média de todos os fatores investigados nos diversos indicadores, revela que os respondentes (educadores) das ONGs na cidade de João Pessoa-PB percebem como parcialmente satisfatória a atuação das competências nas organizações bem como a disposição das competências individuais dentro destas organizações.

Verifica-se, pela análise da Tabela 10, que é com relação aos fatores ligados aos aspectos dos objetivos organizacionais, os respondentes (educadores) manifestaram-se parcialmente satisfeitos, conforme revela a média 4,31.

Quanto aos fatores referentes aos aspectos ligados às competências (organizacionais e individuais), a amostra pesquisada também demonstrou satisfação parcial, apresentando a média 4,04.

A avaliação global dos elementos investigados é retratada na Tabela 11, apresentada a seguir.

Tabela 11: Avaliação global dos elementos investigados

	Média	Moda	Desvio-Padrão	Ponto Mínimo	Ponto Máximo
Q1	4,22	5,00	0,89	2,00	5,00
Q2	4,50	5,00	0,70	2,00	5,00
Q3	4,32	5,00	0,86	2,00	5,00
Q4	3,94	4,00	1,03	1,00	5,00
Q5	4,55	5,00	0,67	2,00	5,00

Q6	4,43	5,00	0,65	2,00	5,00
Q7	3,77	4,00	1,15	1,00	5,00
Q8	4,36	5,00	0,83	2,00	5,00
Q9	3,89	4,00	0,93	1,00	5,00
Q10	3,89	4,00	1,08	1,00	5,00
Q11	4,00	4,00	0,93	1,00	5,00
Q12	3,77	4,00	0,81	2,00	5,00
Q13	4,53	5,00	0,59	3,00	5,00
Q14	4,39	4,00	0,59	3,00	5,00
Q15	4,03	4,00	0,67	2,00	5,00
Q16	3,91	4,00	0,94	1,00	5,00
Q17	3,77	4,00	0,95	1,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Analisando os resultados dessa Tabela, conclui-se que não revelaram satisfação por parte dos respondentes as questões Q4 - Condições necessárias para se atingir os objetivos (média 3,94), Q7 - Sucesso nos objetivos por ser competente (3,77), Q9 - Grau de entrega satisfatório (3,89), Q10 - As pessoas possuem conhecimentos necessários (3,89), Q12 - As pessoas possuem atitudes necessárias (3,77), Q16 - Discrepância de desempenho (3,91) e Q17 - Envolvimento/doação como fator determinante na compatibilidade (3,77).

Por outro lado, as questões Q2 - Clareza nos Objetivos Organizacionais (média 4,50), Q5 - Clareza na missão da ONG (4,55) e Q13 - Características adequadas para atuar na ONG (4,53) foram avaliadas de forma bastante satisfatória pela população-alvo.

Os outros itens investigados revelaram um nível de satisfação parcial, conforme se pode constatar pelas médias da Tabela 11.

Quanto à moda, destacam-se as questões Q1 - Compatibilidade: Valores X Objetivos, Q2 - Clareza nos Objetivos Organizacionais, Q3 - Atuação da ONG mediante objetivos traçados, Q5 - Clareza na missão da ONG, Q6 - Transparência das competências das ONGs, Q8 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes adequadas e Q13 - Características adequadas para atuar na ONG, cuja moda obtida foi 5. Todas as questões tiveram a opção 4 como a maior frequência de resposta, o que demonstra que a maioria dos respondentes expressou uma boa satisfação em relação aos aspectos intervenientes no estudo das competências nas ONGs.

No que se refere ao desvio-padrão, constata-se pela Tabela 11 que os itens Q9 - Condições necessárias para se atingir os objetivos (desvio-padrão 1,03), Q7 - Sucesso

nos objetivos por ser competente (1,15), e Q10 – As pessoas possuem conhecimentos necessários (1,08) foram os que apresentaram as respostas mais dispersas em relação à média. Provavelmente, essa variabilidade da opinião dos respondentes deve-se ao fato de que os mesmos responderam à pesquisa, tendo percepções diferentes sobre as condições necessárias que as ONGs possuem para se atingir os objetivos, o sucesso das ONGs ao atingir seus objetivos por serem competentes e os conhecimentos que cada pessoa possui para desenvolver suas atividades.

No outro extremo, as questões Q6 – Transparência das competências das ONGs (desvio-padrão 0,65), Q13 – Características adequadas para atuar na ONG (0,59) e Q14 – Possuo conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar na ONG (0,59) demonstraram os menores desvios-padrão, o que significa que nesses aspectos os respondentes (educadores) apresentam percepções bastante semelhantes.

No que tange aos pontos mínimo e máximo, verificou-se que todas as questões alcançaram o grau 5 como ponto máximo, o que revela que, pelo menos, um respondente sente-se plenamente satisfeito em relação a cada um dos subfatores investigados.

Quanto ao ponto mínimo, destacam-se as questões Q13 – Características adequadas para atuar na ONG e Q14 – Possuo conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar na ONG, as quais revelaram a opção 3, que corresponde ao nível indiferente na escala adotada, como o ponto mínimo assinalado pelos respondentes, demonstrando que nenhum deles se mostrou insatisfeito em relação a esses indicadores.

As questões Q1 – Compatibilidade: Valores X Objetivos, Q2 – Clareza nos Objetivos Organizacionais, Q3 – Atuação da ONG mediante objetivos traçados, Q5 – Clareza na missão da ONG, Q6 – Transparência das competências das ONGs, Q8 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes adequadas, Q12 – As pessoas possuem atitudes necessárias e Q15 – Compatibilidade entre competências organizacionais e pessoais tiveram como ponto mínimo o grau 2, o que revela que nenhum respondente sente-se totalmente insatisfeito com esses itens.

Em todos os outros subfatores avaliados, foi marcada a opção 1, significando que medidas devem ser tomadas para sua melhoria, visto que, pelo menos, um respondente (educador) os percebe como plenamente insatisfatórios.

4.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA BIVARIADA

A fim de realizar uma análise mais apurada dos dados, buscou-se traçar, através da análise estatística bivariada, as relações presentes entre os blocos (aspectos relacionados aos objetivos organizacionais e aspectos relacionados às competências) que resumem o foco da pesquisa e os componentes do perfil da amostra pesquisada a fim de detectar possíveis influências deste em cada bloco estruturado no instrumento de coleta de dados (questionário).

Quanto à comparação entre as médias obtidas pela população estratificada por sexo, constatou-se que os mais altos índices das médias estão presentes no bloco referente aos aspectos relacionados aos objetivos organizacionais, permitindo concluir o bom desempenho das ONGs dentro da percepção dos respondentes (educadores).

O grau de satisfação de cada grupo está apresentado na Tabela 12, a seguir.

Tabela 12: Médias entre grupos estratificados por Sexo

		Frequência	Média	Desvio-Padrão
Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	Masculino	25	4,34	0,85
	Feminino	45	4,30	0,84
Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais)	Masculino	25	4,06	0,82
	Feminino	45	4,07	0,86

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Os dados podem ser melhor visualizados através do gráfico 11 abaixo:

Gráfico 11: Médias entre grupos estratificados por Sexo

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No que se refere às médias dos grupos estratificados pelo Estado Civil, um fator curioso é quando nos dois blocos, as pessoas classificadas como separadas apresentaram os maiores índices das médias, mostrando com isto uma parcial concordância dos elementos investigados na pesquisa.

O grau de satisfação de cada grupo está apresentado na Tabela 13, a seguir.

Tabela 13: Médias entre grupos estratificados por Estado Civil

		Frequência	Média	Desvio-Padrão
Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	Solteiro(a)	35	4,34	0,82
	Casado(a)	32	4,20	0,86
	Separado(a)	3	4,93	0,12
Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais)	Solteiro(a)	35	4,04	0,75
	Casado(a)	32	4,03	0,81
	Separado(a)	3	4,56	0,46

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Para facilitar a visualização dos dados apresentados na Tabela anterior, ilustram-se os resultados no Gráfico 12 a seguir:

Gráfico 12: Médias entre grupos estratificados por Estado Civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Quanto à comparação entre as médias obtidas pela população estratificada por faixa etária, identificou-se que, no Bloco 2 referente aos aspectos relacionados aos objetivos organizacionais, o teste indicou que se manteve uma maior concordância entre as faixas etárias, mostrando mais uma vez a excelente atuação das ONGs na visão dos respondentes. Dentro desse bloco apenas aqueles respondentes (educadores) que possuíam entre 36 e 40 anos (média 3,95) que se mostraram indiferentes mediante aos indicadores da pesquisa.

O retrato anterior se converge aos aspectos relacionados às competências (organizacionais e individuais), quando a maioria dos grupos etários se mostrou satisfeitos com uma parcial concordância. Apenas o grupo etário entre 36 e 40 anos que novamente se mostrou indiferente aos fatores embutidos neste bloco.

O grau de satisfação de cada grupo está apresentado na Tabela 14, a seguir.

Tabela 14: Médias entre grupos estratificados por Idade

		Frequência	Média	Desvio-Padrão
Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	Até 21 anos	2	4,50	0,71
	De 22 a 25 anos	9	4,36	0,75
	De 26 a 30 anos	18	4,28	0,79
	De 31 a 35 anos	26	4,40	0,91
	De 36 a 40 anos	8	3,95	0,60
	De 41 a 45 anos	5	4,28	1,02
	Acima de 46 anos	2	4,80	0,00
Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais)	Até 21 anos	2	4,30	0,29
	De 22 a 25 anos	9	4,02	0,83
	De 26 a 30 anos	18	4,17	0,82
	De 31 a 35 anos	26	4,19	0,84
	De 36 a 40 anos	8	3,65	0,87
	De 41 a 45 anos	5	4,00	0,87
	Acima de 46 anos	2	4,20	0,41

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O retrato dos fatores ligados à Tabela 14 é exposto no Gráfico 13.

Gráfico 13: Médias entre grupos estratificados por Idade

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No que se refere às médias dos grupos estratificados pela escolaridade, notou-se que em relação ao bloco 2 (aspectos relacionados aos objetivos organizacionais) foi possível perceber que o fator escolaridade não foi determinante ao grau de concordância

dos respondentes, já que todos os grupos se encontravam parcialmente satisfeitos com os elementos investigados neste bloco.

Quanto ao bloco 3 (aspectos relacionados às competências) se percebeu um padrão nas médias entre os grupos, com exceção do grupo Superior Completo que se mostrou indiferente às questões ligadas ao bloco.

O grau de satisfação de cada grupo está apresentado na Tabela 15, a seguir:

Tabela 15: Médias entre grupos estratificados por Escolaridade

		Frequência	Média	Desvio-Padrão
Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	Ensino Médio Incompleto	2	4,60	0,28
	Ensino Médio Completo	11	4,73	0,56
	Superior Incompleto	18	4,14	0,93
	Superior Completo	39	4,23	0,82
Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais)	Ensino Médio Incompleto	2	4,04	0,53
	Ensino Médio Completo	11	4,24	0,72
	Superior Incompleto	18	4,14	0,82
	Superior Completo	39	3,94	0,88

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Os dados podem ser melhor visualizados através do Gráfico 14 abaixo:

Gráfico 14: Médias entre grupos estratificados por Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação às médias referentes aos grupos estratificados por tempo de organização se percebeu que no tocante aos aspectos relacionados aos objetivos organizacionais o cenário é mais satisfatório, quando se constata que as maiores médias estão presentes neste bloco.

Quanto aos aspectos relacionados às competências (organizacionais e individuais) observa-se o mesmo teor de satisfação presentes no bloco anterior, mas com uma média de 3,96 que representa uma indiferença daqueles que possuem mais de 25 meses de organização.

O grau de satisfação de cada grupo está apresentado na Tabela 16, a seguir.

Tabela 16: Médias entre grupos estratificados por Tempo de Organização

		Frequência	Média	Desvio-Padrão
Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	Até 6 meses	9	4,58	0,49
	De 7 a 12 meses	6	4,20	0,83
	De 13 a 18 meses	7	4,57	0,60
	De 19 a 24 meses	3	4,80	0,23
	Mais de 25 meses	45	4,16	0,92
Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais)	Até 6 meses	9	4,24	0,69
	De 7 a 12 meses	6	4,01	0,84
	De 13 a 18 meses	7	4,24	0,87
	De 19 a 24 meses	3	4,36	0,66
	Mais de 25 meses	45	3,96	0,86

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Para facilitar a visualização dos dados apresentados na Tabela anterior, ilustram-se os resultados no Gráfico 15 a seguir.

Gráfico 15: Médias entre grupos estratificados por Tempo de Organização

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Ao analisar as médias entre os grupos estratificados pelo vínculo com a organização, pode-se notar que no que se refere aos Blocos 2 (aspectos relacionados aos objetivos organizacionais) e Bloco 3 (aspectos relacionados às competências), os estagiários se apresentaram indiferentes quanto aos elementos intrínsecos aos blocos. Em contrapartida, os funcionários e os prestadores se apresentaram parcialmente satisfeitos com os fatores abordados nos blocos.

O grau de satisfação de cada grupo está apresentado na Tabela 17, a seguir.

Tabela 17: Médias entre grupos estratificados por Vínculo com a Organização

		Frequência	Média	Desvio-Padrão
Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais	Estagiário(a)	3	3,60	1,05
	Funcionário(a)	47	4,39	0,74
	Prestador(a) de Serviços	20	4,27	0,91
Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais)	Estagiário(a)	3	3,64	0,75
	Funcionário(a)	47	4,11	0,74
	Prestador(a) de Serviços	20	4,05	0,96

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O retrato dos fatores ligados à Tabela 15 é exposto no Gráfico 16.

Gráfico 16: Médias entre grupos estratificados por Vínculo com a Organização

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Mediante análise foi possível notar que os elementos intrínsecos no perfil do público-alvo estudado não se mostraram influenciadores nos elementos indicadores que compuseram cada bloco estruturado no instrumento de coleta de dados (questionário). Porém, vale destacar a importância dessa correlação para se chegar a esta conclusão.

Dentro da análise dos questionários, além das questões fechadas, cuja análise foi realizada anteriormente, pôde-se perceber, em cima de algumas questões abertas, a visão dos respondentes (educadores) sobre os principais objetivos e as principais competências de uma ONG, algumas características pessoais para a atuação numa ONG e os principais conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa deve possuir para desenvolver suas atividades numa ONG. Dentre as repostas dos questionários podem-se destacar, através dos Quadros 8, 9, 10 e 11, os principais apontamentos dentro de cada eixo envolvendo a temática.

Quadro 8: Principais objetivos de uma ONG

Principais Objetivos de uma ONG	
Eixos	Objetivos
Captação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Captar recursos que promovam o desenvolvimento e atividades voltadas pra seus objetivos específicos que fomenta a atuação na comunidade.
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formar vidas, ou seja, futuros cidadãos. ○ Defender os direitos dos cidadãos. ○ Desenvolver a responsabilidade social através da cidadania. ○ Contribuir para a construção de uma consciência cidadã. ○ Promover cidadãos no mercado de trabalho e na vida. ○ Realizar atividades voltadas para a formação cidadã. ○ Formar cidadãos críticos. ○ Desenvolver seus projetos de vida através da cidadania. ○ Estimular a cidadania através das práticas do cotidiano.
Democracia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ajudar na construção do processo da democracia. ○ Promover uma sociedade igualitária. ○ Contribuir no processo de democratização da sociedade brasileira.
Articulação/Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apoiar e ajudar na formação/mobilização dos movimentos sociais. ○ Intervir nos espaços públicos. ○ Realizar um trabalho de articulação junto a outras entidades e a comunidade.
Desenvolvimento Social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolver saberes e tecnologias para ajudar na erradicação da miséria e injustiça. ○ Contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico de uma comunidade. ○ Auxiliar no desenvolvimento dos educandos na escola e na sociedade. ○ Realizar ações que contribuam no desenvolvimento social.
Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reivindicar a efetivação das políticas públicas. ○ Contribuir na construção das políticas públicas. ○ Propor políticas públicas.
Educacional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dar suporte a escolaridade dos educandos. ○ Promover educação de qualidade através de atividades de conscientização. ○ Estimular através do processo educativo a formação de seres humanos mais dignos.
Consciência Crítica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Despertar nas crianças e adolescentes o senso crítico, através do prazer em ler e escrever e na lutar pelos seus direitos. ○ Fazer com que as crianças e adolescentes tenham uma visão crítica.
Inclusão Social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promover a inclusão social. ○ Contribuir na formação da dignidade a partir de um processo de inclusão social.
Estado	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atuar através das atividades que beneficiem uma melhora na qualidade de vida de pessoas desassistidas pelas competências governamentais.

Direitos e Deveres	<ul style="list-style-type: none"> ○ Questionar sobre os direitos, deveres e as atitudes relacionadas às pessoas. ○ Formar a sociedade consciente de seus direitos. ○ Contribuir para a promoção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes em situação de risco social. ○ Informar sobre direitos e deveres através da metodologia participativa.
Formação Humana	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contribuir para a formação humana.

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Dentro dos eixos em destaque no Quadro 8, foi nítida a ênfase voltada à cidadania que se configura desde a construção da cidadania através de uma visão crítica da realidade, perpassando pela idéia da defesa dos direitos até a formatação do desenvolvimento da vida através de atividades ligadas à cidadania. Tal ênfase remete a essencialidade da ONG na formação de cidadãos com valores, necessidades e dignidade humana.

Pode-se ainda citar outros dois eixos atrelados aos objetivos que foram retratados com bastante relevância pelos respondentes (educadores) das ONGs como Direitos e Deveres e Desenvolvimento Social. Este retrato reflete a importância que este tipo de organização tem firmado através do desenvolvimento de suas atividades nas comunidades. A ênfase leva a uma direção que é complementar, levando em consideração a lógica identificada dos dados se consegue o desenvolvimento social a partir de um trabalho voltado à relevância dos direitos e deveres de cada cidadão.

Através do Quadro 9 é possível visualizar de forma sistematizada as principais competências de uma ONG na percepção dos respondentes (educadores) que ajudarão na obtenção dos objetivos organizacionais.

Quadro 9: Principais competências de uma ONG

Principais Competências de uma ONG	
Competências Técnicas/Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promoção de projetos. ○ Saber gerenciar seus recursos de diversos agentes de cooperação. ○ Gerenciar finanças, ou seja, os recursos financeiros. ○ Adquirir parceiros.
Competências Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participação em movimentos sociais. ○ Saber lidar com as pessoas em situação de risco. ○ Informar, reivindicar e elaborar direitos e deveres. ○ Fiscalizar as ações do poder público. ○ Participar de ações políticas. ○ Dialogar em suas ações com a realidade do público. ○ Poder de mobilização.

Competências do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mostrar a seus integrantes a importância de lutar pelos seus direitos. ○ Inclusão social. ○ Prestar alguns serviços que o Estado não oferece. ○ Promover ações para cumprir com seus objetivos. ○ Garantir os direitos humanos. ○ Integrar a criança e o adolescente no meio social (comunidade na qual faz parte). ○ Compete transformar, contribuir cidadãos na comunidade que atua. ○ Formar cidadãos críticos. ○ Dar suporte e educação formal aos educandos. ○ Desenvolver atividades que possam contribuir para o desenvolvimento das pessoas atendidas. ○ Oferecer atividades sócio-educativas e culturais ao seu público-alvo. ○ Conhecer e informar a legislação à comunidade.
-------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Cabe ressaltar que entre a classificação embasada por Fleury e Fleury (2001), os respondentes (educadores) vislumbraram como foco dentro da categoria Competências Técnicas/Profissionais a gestão dos recursos direcionados pelos parceiros. Tal importância se registra, pois a imagem da organização não se constitui apenas pela via da atuação na comunidade, mas também pela forma que esta entidade gere o recurso público, garantindo com isto a renovação de muitos projetos sociais e a confiança de seus parceiros.

Destacam-se também dentro da classificação as Competências Sociais que obteve inúmeras vertentes pelos respondentes (educadores). Determinada competência se pautou na participação ativa nos mecanismos sociais a partir de uma leitura e de uma expressão verbal que ajudam a contribuir nos aspectos das políticas públicas. Através desta competência, as ONGs possuem o poder de mobilização, fator crucial nas articulações no terceiro setor.

Em relação às Competências de Negócio pôde-se notar através de algumas respostas dos respondentes (educadores) a visão que eles possuem da organização, a clareza e o comprometimento com os objetivos organizacionais e os valores que compõem as ONGs. As respostas levam a perceber que os respondentes (educadores) identificam as competências necessárias para se enfrentar os desafios sociais.

Para que as pessoas atuem nesse cenário tão particular, se faz necessário algumas características que serão determinantes na atuação destas organizações em suas atividades. O Quadro 10 ilustra as principais características, na visão dos respondentes (educadores), que as pessoas que estão envolvidas nas ONGs devem possuir.

Quadro 10: Características principais para a atuação numa ONG

Características pessoais para a atuação numa ONG	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Companheirismo ○ Vestir realmente a camisa ○ Estar aberto a reciclagens periódicas ○ Capacidade para trabalhar em grupo ○ Visão crítica ○ Ter capacidade e habilidade na área de atuação ○ Entrega ○ Comunicabilidade ○ Responsabilidade ○ Sinceridade e transparência nas relações interpessoais ○ Ser ético, justo e democrático com os companheiros de trabalho ○ Seriedade ○ Liderança ○ Espontaneidade ○ Envolvimento com o trabalho ○ Saber respeitar os espaços dos colegas ○ Disponibilidade ○ Amar o próximo ○ Identificação com a atuação do terceiro setor ○ Disposição para o trabalho comunitário ○ Ter um curso superior compatível com sua função na entidade ○ Participação nas discussões 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidade no diálogo com as pessoas ○ Assumir comprometimento com a causa e missão da Ong ○ Compromisso com a área social ○ Conhecimento do meio social em que vive ○ Sensibilidade para apenas não “estar” na comunidade, mas se perceber “dentro” da comunidade ○ Gostar do meio popular e da educação popular ○ Paciência ○ Saber ouvir ○ Ser livres de preconceitos sociais ○ Trabalhar com metodologia participativa ○ Conhecer os espaços (mecanismos legais) ○ Perceber e considerar as necessidades da comunidade ○ Considerar o universo de cada criança e adolescentes ○ Perceber as carências e potencialidades das crianças e dos adolescentes ○ Espírito de solidariedade ○ Compromisso social ○ Dedicção acima da remuneração ○ Ser articulado nos espaços públicos ○ Saber se articular com os parceiros ○ Compreender o contexto social

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Analisando as características apontadas pelos respondentes (educadores) pode-se perceber que há determinadas características que contemplam qualquer tipo de organização, como: vestir realmente a camisa, estar aberto a reciclagens periódicas, capacidade para trabalhar em grupo, etc. Da mesma forma, existem características apontadas pelos respondentes (educadores) que são bastante particulares aos cenários das ONGs: compromisso com a área social, gostar do meio popular e da educação popular, dedicação acima da remuneração, etc.

Isso reflete que para atuar numa ONGs, as pessoas devem possuir determinadas características que vão além do convencional.

Tais características se convergem nas competências individuais que podem ser alocadas baseando-se no conceito do conhecimento, das habilidades e das atitudes. Essa sistematização pode ser observada através do Quadro 11 abaixo.

Quadro 11: Principais conhecimentos, habilidades e atitudes

Saber	<ul style="list-style-type: none"> ○ Direitos humanos ○ Educação popular ○ Artes ○ Legislação ○ Meio ambiente, cultura e cidadania ○ Estatuto da Criança e do Adolescente ○ Programas de Inclusão ○ Legislação trabalhista e de políticas públicas ○ Movimentos sociais ○ Realidade da comunidade ○ Educação inclusiva ○ Educação participativa ○ Conhecimentos básicos da psicologia ○ Direitos Humanos ○ Empírico ○ Pedagógicos ○ Acadêmicos ○ Políticos ○ Religiosos
Saber Fazer	<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidade psicológica ○ Saber falar em público ○ Saber ensinar ○ Saber cativar ○ Saber construir ○ Saber produzir ○ Metodológica ○ Sociais (saber ouvir, argumentar, falar, se relacionar) ○ Condições para trabalhar com crianças e adolescentes ○ Percepção ○ Perceber as necessidades ○ Trabalhar com o coletivo ○ Fazer pesquisas ○ Aplicar os conteúdos com segurança ○ Ser prático e determinado ○ Ser criativo ○ Saber acolher ○ Tomar decisões ○ Desenvolver trabalhos coletivos
Saber Ser/Agir	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prudência ○ Saber dizer não ○ Companheirismo ○ Integração ○ Respeito ○ Ser solidário ○ Ter condições de saber lidar com recursos (honestidade) ○ Colaborar ○ Paciência ○ Responsabilidade ○ Ética ○ Ter compromisso com a causa ○ Respeitar o público-alvo ○ Compreensivo ○ Lealdade ○ Sensibilidade ○ Cooperação ○ Reflexão crítica ○ Socialização

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Liderança ○ Provocar, refletir sempre no coletivo ○ Entrega
--	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Diante da obtenção dos dados coletados dos respondentes (educadores) das ONGs através do instrumento de coleta de dados (questionário) foi realizada nesta seção uma análise quantitativa através da tabulação dos dados que trouxe um caráter de complementaridade com os resultados da análise qualitativa, fazendo um resgate da teoria estudada e apontando os melhores resultados. A análise qualitativa é descrita na seção seguinte.

4.4 ANÁLISE QUALITATIVA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.4.1 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Conforme descrito no item “Elementos Investigados na Pesquisa”, quatro variáveis foram apresentadas: **Objetivo Organizacional, Competência Organizacional, Competência Individual e Discrepância de Desempenho.**

Vale destacar ainda que os instrumentos de coleta de dados foram baseados nesse conjunto de variáveis e que a análise descrita neste capítulo se refere à amostragem referente aos gestores das ONGs onde se optou em realizar entrevistas semi-estruturadas através de um roteiro de entrevista.

4.4.1.1 Resultado – objetivo organizacional

Essa variável vem responder ao objetivo específico “Identificar os objetivos organizacionais das ONGs” através dos depoimentos relacionados às visões que os gestores das ONGs possuem quanto a esta variável. Para melhor entendimento, no Quadro 12 abaixo são apresentadas resumidamente às respostas dos gestores para posterior análise:

Quadro 12: Resumo das respostas sobre descrição dos objetivos organizacionais

RESUMO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES						
PERGUNTA	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3	GESTOR 4	GESTOR 5	GESTOR 6
Quais são os principais objetivos de uma ONG?	Atuar através de promoção de políticas públicas para o desenvolvimento da sociedade.	Complementar as lacunas do aprendizado gerado pelas escolas.	Realizar atividades que ajudem no processo de desenvolvimento da sociedade como um todo.	Dar suporte à educação como ação complementar a fim de desenvolver uma visão crítica.	Desenvolver as potencialidades do indivíduo enquanto cidadão.	Ajudar às pessoas a se ajudarem e a transformar o espaço em que vivem.
Como é sua atuação frente aos objetivos?	É bastante positiva, pois sempre conseguimos com êxito a maioria dos nossos objetivos.	Mesmo com a nossa limitação financeira, boa parte dos nossos objetivos é alcançada.	Conseguimos atuar de forma agradável os nossos objetivos traçados.	Alguns objetivos nós conseguimos, outros não. Mas é a dinâmica que percorre nas ONGs.	Temos atingido na medida do possível que conseguimos chegar à comunidade.	Pelo leque de atividades, penso que nossa atuação ainda deixa a desejar.
Você tem conhecimento dos objetivos, missão, visão e valores desta ONG?	Eu percebo de forma bastante clara os objetivos, a missão, visão e valores da ONG.	Eu percebo de forma clara, mas tenho dúvida em relação a esta clareza por parte de todos da ONG.	Estamos numa fase de reestruturação dos nossos objetivos e ao mesmo tempo trabalhando para a clareza dos mesmos.	Eu possuo conhecimento de todos esses fatores, mas todos os colaboradores eu sinto que não percebem com a mesma clareza.	Acredito que sim, pois os gestores fazem questão do conhecimento de todos perante os objetivos e valores.	Eu acho que possui sim conhecimentos, mas todos os que fazem a ONG não.
PERGUNTA	GESTOR 7	GESTOR 8	GESTOR 9	GESTOR 10	GESTOR 11	GESTOR 12
Quais são os principais objetivos de uma ONG?	Prestar um serviço de organização social para a comunidade.	Trabalhar a cidadania para que as pessoas se auto-promovam e também promovam a sua comunidade.	Desenvolver um processo para sanar algumas dificuldades percebidas na comunidade.	Desenvolver um trabalho e um controle social.	Prestar um serviço que atenda os interesses da população, sem substituir a função do Estado.	Melhorar a qualidade do ensino daqueles que estão envolvidos em suas atividades.
Como é sua atuação frente aos objetivos?	Acho que nós estamos cumprindo com os nossos objetivos, pelo nosso destaque na comunidade.	É muito positiva, basta vislumbrar os resultados na nossa comunidade.	Acredito que sim, pelo sucesso das nossas atividades desenvolvidas com os educandos.	Caminha-se nesse sentido, tentando justamente que as atividades sejam norteadas pela nossa missão.	A nossa atuação vem sendo destacada pelos resultados alcançados ao longo da nossa existência.	Podemos caminhar de forma mais produtiva, mas percebemos um grande avanço na nossa atuação.

Você tem conhecimento dos objetivos, missão, visão e valores desta ONG?	Minha participação na ONG me favoreceu esse conhecimento.	Por mais que se esforce, ainda percebo que muitos educadores não têm tudo isso muito claro.	Penso que a instituição deixa a desejar no trabalho de transparências de seus propósitos.	Percebo de forma bastante clara, pois fazemos questão de ressaltar para todas as pessoas que entram na entidade.	Por mais que se trabalhe, esses fatores que guiam a instituição ainda se percebe uma lacuna em alguns casos.	A entidade faz questão de deixar claro a todos os seus objetivos, missão, visão e valores.
---	---	---	---	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.4.1.1.1 Análise das Categorias

Conforme as respostas dos gestores se percebem que a interpretação e a visualização dos objetivos de uma ONG são bem definidos. Para alguns gestores, os objetivos de uma ONG estão voltados a servir uma comunidade promovendo a transformação de uma realidade, e ao mesmo tempo tendo como foco, o trabalho de desenvolver as potencialidades do ser humano. Tais ênfases são percebidas através de alguns depoimentos extraídos das entrevistas realizadas com os gestores das ONGs.

As ONGs estão presentes na humanidade com o grande desafio de **transformar realidades**. Seu grande objetivo é justamente **ajudar as pessoas**, através de suas atividades, a fim de que haja um **desenvolvimento na sociedade** como um todo (Gestor 3, informação verbal, grifo nosso).

O grande objetivo de uma ONG é **desenvolver as potencialidades de um indivíduo** para torná-lo cidadão. Nossas crianças e adolescentes chegam aqui com sua auto-estima abalada e o processo de olhar para suas potencialidade e fomenta-las é um trabalho mais do que digno (Gestor 5, informação verbal, grifo nosso).

Eu acho um dos objetivos de uma ONG é **servir à comunidade**, no sentido de desenvolver um processo para sanar certas dificuldades que são percebidas na comunidade. Então a ONG vai até a comunidade para atuar com suas atividades e que possamos combater determinados problemas (Gestor 9, informação verbal, grifo nosso).

Eu diria que o objetivo de uma ONG seria **desenvolver um trabalho social** junto à população de baixa renda. Mas sempre sem perder o eixo de cobrar que isso é função do Estado. É a questão das políticas públicas, que talvez esteja no papel, na lei, mas não são implementadas, então a gente sempre está tentando monitorar isso e cobrar isso (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

Já na visão de outros gestores, os objetivos organizacionais ligados às ONGs estudadas estão direcionados à questão da educação, no sentido de complementaridade à

educação formal, gerando uma maior qualidade no ensino e ao mesmo tempo a construção de uma visão crítica:

Infelizmente o nosso ensino público ainda deixa muitas lacunas no aprendizado das nossas crianças e adolescentes. Nosso objetivo acaba se voltado em **trabalhar a educação dos nossos atendidos**, mas sempre buscamos fazer isso da nossa forma (Gestor 2, informação verbal, grifo nosso).

Para mim uma ONG deve ter como objetivo principal **dar suporte à educação**, como **ação complementar da escola formal**, desenvolvendo uma visão crítica dos alunos que estão inseridos na ONG (Gestor 4, informação verbal, grifo nosso).

Em minha opinião, um grande objetivo das ONGs é **capacitar e qualificar no sentido de melhorar a sua qualidade de ensino** e encaminhamento daqueles envolvidos para o mercado de trabalho (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Ainda como percepção dos objetivos organizacionais cabíveis a uma ONG vale os conceitos dados pelos demais gestores que variaram em suas opiniões, mas apontados com grandes contribuições ao estudo:

As ONGs trazem como objetivo ajudar dentro das **políticas públicas a promover os indivíduos dentro da sociedade**, buscando seus direitos dentro do setor público, dentro das normas, do caráter legal (Gestor 1, informação verbal, grifo nosso).

Trabalhar com as pessoas de modo que elas possam se preparar para ajudar outras pessoas. Desta forma estamos ajudando as pessoas a se ajudarem e a **transformar o espaço em que vivem** (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

Uma ONG traz como objetivo **prestar um serviço de organização social** para a comunidade (Gestor 7, informação verbal, grifo nosso).

Um dos aspectos é **trabalhar a cidadania** com a finalidade de que as pessoas se auto-promovam e também promovam a sua própria comunidade (Gestor 8, informação verbal, grifo nosso).

Ela tem no caso, como papel, como função **prestar um serviço que atenda os interesses da população**, porém ela não pode substituir a função do Estado (Gestor 11, informação verbal, grifo nosso).

Vale destacar ainda dentro da variável “Objetivos Organizacionais” a atuação das ONGs mediante os objetivos traçados. Através das respostas dos gestores é possível notar os destaques destas entidades através de resultados gerados em suas comunidades de atuação.

Eu acho que mediante a nossa atuação **conseguimos alguns objetivos com bastante sucesso, outros não**. Como todo processo educativo (Gestor 4, informação verbal, grifo nosso).

Acho que **nós estamos cumprindo com os nossos objetivos**, pelo nosso destaque na comunidade. Através das parcerias nossa atuação fica cada vez mais coerente com a nossa proposta. Nesse sentido eu creio que estamos cumprindo com o nosso papel (Gestor 7, informação verbal, grifo nosso).

Acredito que sim, pelo **sucesso das nossas atividades** desenvolvidas com os educandos. A cada avaliação percebemos o quanto avançamos com a nossa atuação e o que é mais interessante é que com esse avanço a comunidade é quem sempre ganha (Gestor 9, informação verbal, grifo nosso).

Dentro desta categoria se percebeu que os gestores 6 e 12 têm uma visão mais limitada quanto à atuação da ONG no desempenho de suas atividades:

Não estamos atingindo de forma satisfatória, pois percebo que o nosso foco não esteja claro para todos os envolvidos na entidade. Temos um leque variado de atividades, e por esta razão pensa que nossa atuação ainda deixa a desejar (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

Mesmo com o nosso destaque na comunidade **ainda temos muito a melhorar no que se refere a nossa atuação**. Temos que caminhar de forma mais produtiva, se faz necessário planejarmos as nossas ações com mais propriedade, mesmo com os nossos limites (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Um outro fator abordado envolvido na variável “Objetivo Organizacional” se referiu ao conhecimento, por parte dos gestores das ONGs estudadas, dos objetivos, missão, visão e valores das organizações. Foi possível notar que em muitos casos esses fatores não estão tão claros por todos aqueles que estão inseridos nas ONGs.

Eu percebo de forma clara, mas tenho dúvida em relação a esta clareza por parte de todos da ONG. Penso que se faz necessário um trabalho mais sistematizado voltado para tais fatores (Gestor 2, informação verbal, grifo nosso).

Eu possuo conhecimento de todos esses fatores, **mas todos os colaboradores eu sinto que não percebem com a mesma clareza**. Não sei se estou certo em minha afirmação, mas tenho esse pressentimento (Gestor 4, informação verbal, grifo nosso).

Penso que a instituição deixa a desejar no trabalho de transparências de seus propósitos. Estamos precisando um **trabalho que esclareça para todos os objetivos da nossa organização** e isso ajudará bastante para que eles entendam suas finalidades quanto colaborador (Gestor 9, informação verbal, grifo nosso).

Por mais que se trabalhe, esses fatores que guiam a instituição, **ainda se percebem uma lacuna em alguns casos** (Gestor 11, informação verbal, grifo nosso).

Por outro lado foi possível detectar alguns depoimentos bastante positivo sobre tal questão:

Acredito que sim, pois **os gestores fazem questão do conhecimento de todos perante os objetivos e valores**. Esse trabalho vem sendo desenvolvido há muito tempo pela ONG e isso, em minha opinião é um fator de sucesso (Gestor 5, informação verbal, grifo nosso).

Toda a coordenação vem deixando de forma bastante clara os objetivos e valores que estão presentes na ONG, pois **tal conhecimento é fundamental para todas as pessoas que entram na entidade** (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

A entidade faz questão de deixar claro a todos os colaboradores sobre os seus objetivos, missão, visão e valores (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Resumindo, na variável “Objetivo Organizacional”, os gestores demonstraram uma variedade nas ênfases dadas aos principais objetivos organizacionais. Através da análise foi possível perceber que o foco é desde a transformação da realidade, desenvolvimento das potencialidades humanas, perpassando até pelas questões educacionais. Não se podem desconsiderar alguns casos particulares onde a ênfase se deu nas políticas públicas, na organização social e no trabalho da cidadania. Percebeu-se também a ausência, na concepção de alguns gestores, quanto à transparência dos objetivos, missão, visão e valores na totalidade das organizações. Diante disso, é clara uma visão sistêmica por parte dos gestores, mesmo apresentando diferentes focos dentro de uma realidade exposta como um grande desafio em atuar.

4.4.1.2 Resultado – competência organizacional

Essa variável relaciona-se à visão que os gestores das ONGs possuem quanto às competências organizacionais de uma Organização Não-Governamental e vem responder o objetivo específico “Descrever as competências organizacionais presentes

nas ONGs”. Para melhor entendimento, no Quadro 13 abaixo são apresentadas resumidamente as respostas dos gestores para posterior análise:

Quadro 13: Resumo das respostas sobre descrição das competências organizacionais

RESUMO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES						
PERGUNTA	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3	GESTOR 4	GESTOR 5	GESTOR 6
Quais são as competências de uma ONG?	É englobar exatamente junto à sociedade.	Buscar os melhores caminhos, ajudando independente do papel da ONG.	Fomentar as habilidades daqueles inseridos numa ação de transformação social.	É justamente atingir os objetivos a que ela se propõe.	Desenvolver na criança e no jovem um sendo crítico.	Atingir todo o espaço da sociedade: político, social e econômico.
Até que ponto as competências organizacionais estão sendo eficazes para atingir os objetivos da organização?	De forma gradual estamos atingindo satisfatoriamente e os nossos objetivos.	É só pararmos e vermos os nossos resultados. A cada anos percebemos de forma positiva as nossas conquistas.	Conseguimos atingir grande parte dos nossos objetivos traçados. Isso nos faz competentes.	Ainda é grande a nossa carência na eficácia dos nossos objetivos, precisamos melhorar.	A ONG ela está sendo competente levando em consideração seus limites na atuação na comunidade.	Tenho uma resposta negativa a esta questão, pois como os objetivos não estão tão claros não conseguimos sucesso.
PERGUNTA	GESTOR 7	GESTOR 8	GESTOR 9	GESTOR 10	GESTOR 11	GESTOR 12
Quais são as competências de uma ONG?	Desenvolver ações que visem a transformação da realidade.	Auxiliar nas questões no Estado.	Mobilizar, dar respostas à comunidade.	Fomentar a formação humana aqueles envolvidos na entidade.	Ajudar na emancipação das pessoas através da formação de uma consciência crítica.	Garantir os direitos e deveres do cidadão a partir de uma trabalho de cidadania.
Até que ponto as competências organizacionais estão sendo eficazes para atingir os objetivos da organização?	Eu acho que a ONG procura oferecer o melhor possível dentro de suas possibilidades.	A ONG é competente no desenvolvimento de suas atividades, na construção da vida.	Estamos a cada dia crescendo em nossas conquistas. Penso que estamos a cada dia nos tornando competentes.	Penso que sim, pois estamos num contínuo processo de aprimorar nossas conquistas.	Apesar da grandiosidade da demanda social temos uma metodologia que nos impulsiona a muitas realizações.	Juntamente com as parcerias conseguimos nos tornar competentes e atuar de forma satisfatória na comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.4.1.2.1 Análise das categorias

Na variável “Competência Organizacional”, percebeu-se um leque voltado às competências das ONGs. Conforme a análise dos objetivos, nesta parte também foi

percebida algumas competências-chave que ajudam, dentro de alguns limites, a fazer com que os objetivos organizacionais se concretizem.

Foram observadas nas entrevistas algumas categorias mediante os depoimentos dos entrevistados (gestores) em relação às competências organizacionais que se tornaram significativas ao longo da análise, como: transformação social, desenvolvimento do senso crítico, formação humana e poder de mobilização. Isso tudo é expresso nos discursos dos gestores:

Em minha opinião o que compete a uma ONG é **trabalhar com as crianças e adolescentes** o entendimento de que eles são capazes de aprender e de **transformar a vida**, ou seja, é uma transformação social (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

Ela tem como função social **desenvolver ações que visem a transformação da realidade sócio-econômica** dessa comunidade (Gestor 7, informação verbal, grifo nosso).

A competência da ONG, propriamente dita, é **formar cidadãos críticos** e ao mesmo tempo **contribuir para o processo de emancipação dessas pessoas**, desse ser, então a ONG de uma forma geral, ela tem historicamente esse compromisso, a **emancipação do ser humano** com a construção de uma consciência crítica (Gestor 5, informação verbal, grifo nosso).

Talvez as ONGs por uma questão de conhecimento, de formação das pessoas que a compõem, **fomentar a formação humana** daqueles envolvidos na entidade. Essa formação humana é de competência de uma ONG, se o Estado fizesse toda a outra parte (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

Garantir a cidadania. Para mim isso é um dos pontos determinantes de uma ONG na sociedade. Esse fator repercute na educação, na saúde, até mesmo no aspecto da moradia (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Ter um **poder de mobilizar**, ela tem que se fazer necessária na comunidade, ela tem que mobilizar, tem que dar respostas à comunidade, ela precisa ter um poder de mobilização, de se fazer presente, acho que é isso (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Eu acho que há algumas questões que as ONGs, alguns trabalhos que as ONGs desenvolvem que realmente seriam **competências do próprio Estado** (Gestor 8, informação verbal, grifo nosso).

Outro fator fundamental que ajudou no estudo foi a abordagem dada de cada gestor sobre a eficácia nos resultados, a explanação sobre a importância das competências organizacionais para se atingir os objetivos da organização:

Nós fizemos a pouco tempo uma pesquisa e tivemos um resultado muito satisfatório, ela nos indicou que **realmente nós estamos conseguindo alcançar os nossos objetivos** (Gestor 1, informação verbal, grifo nosso).

É só pararmos e vermos os nossos resultados. Penso que nada melhor do que os resultados para avaliarmos se estão sendo ou não competente. A cada ano **percebemos de forma positiva as nossas conquistas** (Gestor 2, informação verbal, grifo nosso).

Nesse aspecto **ainda é grande a nossa carência na eficácia dos nossos objetivos**, precisamos melhorar. É necessário um acompanhamento desses objetivos ao longo do caminho e perceber o porquê de não conseguimos alcançar muitos deles (Gestor 4, informação verbal, grifo nosso).

Talvez por causa dos **objetivos não estiverem tão claros** temos dificuldades em atingi-los com sucesso (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

Estamos a cada dia crescendo em nossas conquistas. Estamos em um **contínuo processo de aprimorar** isso. A cada experiência, estamos **a cada dia nos tornando competentes** e isso nos permite atingir cada vez mais os nossos objetivos com eficácia (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

O nosso grande diferencial é que juntamente com as parcerias **conseguimos nos tornar competentes e atuar de forma satisfatória na comunidade**. Hoje é impossível pensar em objetivos sem levar em consideração o trabalho realizado em conjunto com os nossos parceiros (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Em suma, foi percebido diante da análise das entrevistas que as ONGs possuem algumas competências organizacionais para o sucesso de sua atuação na comunidades. Cabe destacar também que através dos depoimentos dos gestores, as ONGs conseguem ser eficazes através de suas competências organizacionais no que tange ao alcance de seus objetivos. Com a pluralidade de competências organizacionais encontradas nas entrevistas com os gestores, é possível perceber, que nos últimos tempos, é registrada, cada vez mais, a qualificação dos profissionais, gerando alguns espaços que ajudam num aprendizado de qualidade, tornando-se um diferencial. Apesar de notar que algumas competências seriam necessárias para um melhor desenvolvimento, as competências atuais, resgatando uma das ênfases abordadas na teoria como os repertórios que a organização domina e que a faz destacar de outras em contextos específicos, faz com que a organização com um olhar para a cultura, o esporte, a educação popular, que é o conjunto de repertórios atual, consiga atingir o eixo essencial de forma satisfatória nesses ângulos.

4.4.1.3 Resultado – competência individual

Essa variável relaciona-se à visão que os gestores das ONGs possuem quanto às competências individuais de uma Organização Não-Governamental e vem contemplar o objetivo “Descrever as competências individuais presentes nas ONGs”. Para melhor

entendimento, no Quadro 14 abaixo são apresentadas resumidamente as respostas dos gestores para posterior análise:

Quadro 14: Resumo das respostas sobre descrição das competências individuais

RESUMO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES						
PERGUNTA	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3	GESTOR 4	GESTOR 5	GESTOR 6
Como você avalia a capacidade de entrega das pessoas desta ONG?	As pessoas vestem realmente a camisa, pois são pessoas que gostam do que fazem.	A entrega é uma característica particular de quem trabalha em ONGs.	As pessoas aqui são realmente comprometidas. Sinto um enorme envolvimento de todos.	A entrega existe. Há o comprometimento, mesmo aquelas pessoas que não estão nos lugares certos.	É natural de quem se trabalha em ONGs esse caráter de entrega.	Percebo o envolvimento muito mais meramente financeiro do que humanístico.
Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG conhecimentos, habilidade e atitudes suficientes frente à realização de suas atividades?	Eu percebo que as pessoas estão nos lugares certos.	Quem trabalha em ONG deve ser qualificada tanto no conhecimento, na habilidade e principalmente nas atitudes.	Mesmo eu estando aqui a pouco tempo, eu percebo o quanto a equipe está preparada para realizar as suas atividades.	Penso que sim, mas poderíamos ter um conhecimento mais consistente mediante as grandes formações que damos aos nossos educadores.	Os nossos educadores são bastante competentes, mas ainda percebo uma limitação no tocante ao conhecimento.	Precisamos nos capacitar de forma mais abrangente naquilo que nos compete.
PERGUNTA	GESTOR 7	GESTOR 8	GESTOR 9	GESTOR 10	GESTOR 11	GESTOR 12
Como você avalia a capacidade de entrega das pessoas desta ONG?	As nossas pessoas já possuem uma história de compromisso social e isso é passado para a organização.	A entrega é muito significativa, mesmo com um ou outro que não demonstram tal sentimento.	Percebe-se um envolvimento muito grande dos educadores sociais. É um elemento muito forte em nossa instituição.	Nas ONGs as pessoas se doam muito além do que suas próprias tarefas.	As pessoas que acreditam no terceiro setor possuem a questão particular do envolvimento de forma clara.	Nossos profissionais vestem não só a camisa da entidade, mas a camisa do social.
Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG conhecimentos, habilidade e atitudes suficientes frente à realização de suas atividades?	Hoje temos diversas pessoas competentes, mas nós temos pessoas que não exercendo atividades cotidianas nos lugares certos.	Houve um crescimento de muitos educadores dentro dessas linhas, isso nos torna cada vez mais competentes.	Os nossos educadores ainda deixam a desejar em suas atuações. Há muita boa vontade, mas precisamos de mais conhecimentos.	Toda pessoa que vem trabalhar conosco já deve possuir um conjunto de competências compatíveis com a entidade.	Temos uma equipe multidisciplinar e isso nos favorece no conjunto das competências individuais.	Trabalhamos muito o conhecimento, por isso que temos uma equipe preparada para atuar naquilo que nos é proposto.

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.4.1.3.1 Análise das categorias

No que se refere à variável “Competência Individual” inicialmente se destaca a visão dos gestores mediante a entrega dos colaboradores das ONGs, sendo possível perceber alguns pontos de atenção quanto a este aspecto nos depoimentos dos gestores:

É grande a entrega de quem trabalha em ONGs. Eu comento sempre que **as pessoas que colaboram nas ONGs terminam vestindo totalmente a camisa**, porque são pessoas que gostam do que fazem e elas estão sempre abertas (Gestor 1, informação verbal, grifo nosso).

Eu entendo que realmente nas ONGs **a entrega das pessoas existe**, mesmo com a percepção que em alguns casos particulares algumas dessas pessoas não se encontram nos lugares certos (Gestor 4, informação verbal, grifo nosso).

Eu muitas vezes reflito que não se entregam de corpo e alma. Pra mim fica claro que **às vezes o envolvimento é meramente mais financeiro do que muitas vezes mais humanitário**, de fazer por que eu gosto (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

As nossas pessoas já possuem uma história de compromisso social e isso é passado para a organização. A organização se torna cada vez mais forte com **a intensidade dessa entrega** (Gestor 7, informação verbal, grifo nosso).

A entrega é muito significativa, mesmo com um ou outro que não demonstram tal sentimento. E eu acho que **uma das características das ONGs é justamente a entrega das pessoas**. Elas se mobilizam, elas vão junto às pessoas. Quando a gente sonha é um sonho que se sonha junto (Gestor 8, informação verbal, grifo nosso).

Eu acho que nas ONGs em geral isso é um ponto que a gente não tem muito a melhorar, pois **as pessoas se doam de forma plena**. Elas vão além das próprias tarefas que estão capacitadas para desenvolver (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

Em minha opinião, as pessoas que são convidadas a trabalhar em ONGs têm uma questão particular que é **o envolvimento de forma diferencial** com a organização (Gestor 11, informação verbal, grifo nosso).

Tenho a plena certeza de responder isso, que a gente tem **profissionais que vestem a camisa da entidade** e não só da entidade, mas esse compromisso social que é maior para com a causa, para com a população que a gente trabalha. E quando o profissional se envolve, penso que é um ingrediente para fazer com que as atividades prosperem (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Outro ponto abordado quanto categoria é a percepção, por parte dos gestores, sobre os conhecimentos, habilidade e atitudes presentes nas pessoas que estão

envolvidas nas ONGs frente à realização de suas atividades. Mesmo com um bom teor de satisfação quanto a esses fatores, destacam-se alguns depoimentos que nos remetem a algumas limitações:

Penso que **as pessoas que trabalham em ONGs possuem esses fatores**, mas poderíamos ter um **conhecimento mais consistente** mediante as grandes formações que damos aos nossos educadores (Gestor 4, informação verbal, grifo nosso).

Dentre esses fatores, eu percebo como **maior limite dentre os nossos educadores na questão do conhecimento**. Se faz necessário aprimorar a nossa equipe no que se refere ao conhecimento, principalmente aquele específico para realização das tarefas (Gestor 5, informação verbal, grifo nosso).

Nós estamos num crescimento contínuo. Estudar é preciso. Precisamos nos **capacitar de forma mais abrangente** naquilo que nos compete (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

Em contrapartida, muitos dos entrevistados (gestores) se mostraram bastante satisfeitos em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que trabalham nas ONGs como demonstram os depoimentos:

Eu acho que cada pessoa está no lugar certo. E como a gente está sempre avaliando e reavaliando, inclusive junto com elas, junto com os colaboradores. Isso nos mostra que **as pessoas atuam de forma satisfatórias frente as suas atividades**, se mostrando competentes (Gestor 1, informação verbal, grifo nosso).

Em minha opinião o trabalho em ONG é tão específico que quem trabalha nesse tipo de organização deve ser qualificada tanto no conhecimento, na habilidade e principalmente nas atitudes. Esse é um **quadro presente em nossa organização** (Gestor 2, informação verbal, grifo nosso).

As ONGs foram fadadas a um retrato diferente do atual. Hoje temos diversas **pessoas competentes**, mas nós temos pessoas que não exercendo atividades cotidianas nos lugares certos. Mesmo assim isso não tira o mérito daqueles pelo grande **fator do envolvimento** (Gestor 7, informação verbal, grifo nosso).

É possível perceber que houve um **crescimento de muitos educadores** dentro dessas linhas, isso nos torna **cada vez mais competentes**. Temos com a presença da ONG na comunidade um grande crescimento dos nossos conhecimentos, habilidades e atitudes (Gestor 8, informação verbal, grifo nosso).

Toda pessoa que vem trabalhar conosco já deve possuir um **conjunto de competências compatíveis com a entidade**. Isso na verdade nos promove um quadro competente e que estejam em sintonia com as competências da organização. Posso dizer sem medo que nossos **colaboradores são**

competentes para estarem desenvolvendo suas atividades (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

Damos muita ênfase ao conhecimento gerado na ONG. Trabalhamos muito o conhecimento, por isso **que temos uma equipe preparada para atuar naquilo que nos é proposto** (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Resumindo, é nítido o envolvimento existente das pessoas que possuem determinadas características e atuam nas ONGs. Este fator se mostrou bastante forte no decorrer da pesquisa que se torna uma característica pessoal para um perfil destinado a um trabalho social. No que se refere à avaliação das pessoas mediante os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, sobre a concepção dos gestores, foi possível perceber que parte dos gestores apontou em seus depoimentos algumas limitações. Por outro lado, foi também detectado, em algumas ONGs, a presença de pessoas que foram muito bem avaliadas quanto a esses itens. Isso mostra que as ONGs estão, gradativamente, tendo uma atenção ao desenvolvimento das competências individuais.

4.4.1.4 Resultado – discrepância de desempenho

Através da variável Discrepância de Desempenho buscou-se relacionar a visão que os gestores das ONGs possuem quanto ao desempenho esperado e o desempenho real respaldando o objetivo específico “Verificar a lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das pessoas que trabalham nas ONGs”. Para um melhor entendimento, no Quadro 15 abaixo são apresentadas resumidamente as respostas dos gestores para posterior análise:

Quadro 15: Resumo das respostas sobre descrição da discrepância de desempenho

PERGUNTA	RESUMO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES					
	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3	GESTOR 4	GESTOR 5	GESTOR 6
Há uma lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das pessoas que trabalham nesta ONG? Caso afirmativo, em que se consiste tal lacuna?	Nem tudo que é esperado atingimos em 100%. Penso que em nenhuma organização se consiga isto.	A lacuna existe, mas trabalhamos em nossos planejamentos o máximo para atingirmos os nossos objetivos.	Existe sim e eu percebo como normal. Não se consegue tudo aquilo que se planeja.	A nossa lacuna não é tão marcante.	Sempre temos lacunas mediante a nossa atuação, mas sabemos lidar com elas.	A ONG não é perfeita, mas estamos tentando nos planejarmos mediante nossas limitações.

Você percebe a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais nesta ONG?	Hoje eu acredito que haja sim essa compatibilidade.	Deixando de lado alguns casos particulares, acredito que esta compatibilidade exista.	As pessoas que fazem a nossa ONG são bastante competentes.	Eu percebo que exista sim essa compatibilidade. A história dentro da ONG é de complemento.	Temos muito a melhorar, mas em relação a essa compatibilidade posso afirmar com certeza que ela existe na ONG.	Eu não percebo que haja esta compatibilidade. Ainda falta muita coisa.
Em sua opinião, envolvimento/doação das pessoas na ONG está diretamente ligado à compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais?	Eu percebo o envolvimento quando a pessoa está na posição certa, ou seja, desenvolvimento suas atividades mediante sua formação acadêmica.	Eu percebo que as pessoas que desenvolvem um trabalho em uma ONG estão mais envolvidas, independente desta compatibilidade.	Eu acredito que o envolvimento acontece no momento que você tem o perfil para desenvolver determinada atividade.	Acho que pode não ser um fator determinante, mas influi consideravelmente.	Por ser uma característica daqueles que trabalham nas ONG, acredito que o envolvimento é independente de tal compatibilidade.	Para mim é mais do que determinante.

PERGUNTA	GESTOR 7	GESTOR 8	GESTOR 9	GESTOR 10	GESTOR 11	GESTOR 12
Há uma lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das pessoas que trabalham nesta ONG? Caso afirmativo, em que se consiste tal lacuna?	A lacuna é perceptível, por mais esforços dos educadores naquilo que eles se propõem a fazer.	Temos que melhorar continuamente nosso processo de trabalho, mas mesmo assim não conseguimos alcançar todos os objetivos.	Planejamos-nos a medida do possível. Há alguns casos de insucesso, mas sempre tentamos nos adequar às adversidades.	A lacuna se dá pela dinâmica do trabalho que nós desenvolvemos, pela dinâmica embutida na comunidade.	As lacunas surgem das necessidades da comunidade antes não planejadas.	É natural o surgimento dessas lacunas, como se torna natural a necessidade de nos adequarmos a cada uma delas.
Você percebe a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais nesta ONG?	Eu percebo ainda uma incompatibilidade, mesmo com um leque de variadas atividades.	Sempre há mais ou outra pessoa que se depara com essa incompatibilidade, mas sempre buscamos remanejá-las ao longo do processo.	Mesmo com as grandes limitações que nos permeiam, mas percebo uma tímida compatibilidade.	Buscamos essa compatibilidade não apenas na competência técnicas, mas nos princípios norteadores da nossa instituição.	Penso que haja uma compatibilidade mediante resultados e avaliações positivas de nossos financiadores	É possível categorizarmos a existência dessa compatibilidade, pois estamos cada vez mais trabalhando para este alinhamento.
Em sua opinião, envolvimento/doação das pessoas na ONG está diretamente ligado à compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais?	Esse envolvimento pessoal independe. Você pode ir muito além daquela função a qual lhe cabe.	O estar envolvido parte desta compatibilidade, mas nas ONGs percebemos que o envolvimento ultrapassa tal característica.	É um envolvimento que contagia e não sei explicar como isso acontece.	Claro que o fator da compatibilidade é forte na entrega, mas já foi possível perceber casos de entrega que foram além das atividades envolvidas.	Mesmo a pessoa não estando compatível com as atividades desenvolvidas, mas ela acaba se envolvendo com toda a entidade.	As ONGs têm muito do vestir a camisa por parte de seus colaboradores e isso supera qualquer possível incompatibilidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

4.4.1.4.1 Análise das categorias

Em relação à variável “Discrepância de Desempenho” verificou-se inicialmente as lacunas existentes, na visão dos gestores das ONGs, entre o desempenho real e o desempenho esperado pelas entidades. O retrato dessa análise pode ser observado mediante depoimentos dos gestores:

Nem tudo que esperamos é atingido, porque seria até 100% perfeito. Acredito que **organização nenhuma consegue um resultado completo** em cima do que se planejou (Gestor 1, informação verbal, grifo nosso).

A lacuna existe, mas trabalhamos em nossos planejamentos o máximo para atingirmos os nossos objetivos. O perigo não é a existência da lacuna, pois isso é natural que aconteça, mas sim **como a ONG se remete a esta lacuna**, o que ela tem feito para suprir tal necessidade (Gestor 2, informação verbal, grifo nosso).

A ONG não é perfeita, mas **estamos tentando nos planejarmos mediante nossas limitações**. Acredito que quanto mais competentes formos naquilo que estamos fazendo menor será esta lacuna (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

Por mais atenção que damos a todo o processo e por mais que se tente melhorar continuamente nosso trabalho, mesmo assim **não conseguimos alcançar todos os objetivos**. Não vejo como um grande erro, pois toda organização independente de sua atividade possuem suas lacunas (Gestor 8, informação verbal, grifo nosso).

A lacuna se dá pela dinâmica do trabalho que nós desenvolvemos, pela dinâmica embutida na comunidade. Nunca o que planejamos conseguimos realizar por completo, pois **a comunidade é dinâmica**, acontecem fatos que às vezes nos faz fugir do que foi planejado e cria tal lacuna (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

Em minha opinião **é mais do que natural o surgimento dessas lacunas**, como se torna **natural a necessidade de nos adequarmos a cada uma delas**. Não podemos é deixar que essas lacunas se tornem constantes e gradativas. Temos que ter uma visão estratégica de como supri-las (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Depois de se verificar o nível de discrepância de desempenho presente nos cenários das ONGs, a pesquisa se remeteu também, mediante visão dos gestores, ao aspecto da compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais, foco principal do estudo. Tal fato é retratado mediante depoimentos:

Não podemos dizer que essa compatibilidade ela acontece de forma completa. Deixando de lado alguns casos particulares, **acredito que esta compatibilidade exista** (Gestor 2, informação verbal, grifo nosso).

Posso afirmar que **a compatibilidade existe na ONG**, até por que vimos que as pessoas são envolvidas. Temos muito a melhorar, se faz necessário maior clareza dessas competências (Gestor 5, informação verbal, grifo nosso).

Mesmo alguns tendo muito amor pelo trabalho que faz, eu minha opinião falta muita coisa. Percebo que **a compatibilidade existe de forma limitada**, temos que avançar muito neste aspecto (Gestor 6, informação verbal, grifo nosso).

Penso que ainda haja uma incompatibilidade. Eu acho que nós temos inclusive um leque bastante grande nas áreas de atuação, e por isso nós temos um grupo bastante considerado de educadores e de pessoas da coordenação, mas eu acho que **nós não conseguimos ainda colocar esses profissionais dentro daquela função para a qual ele realmente consegue ou pode desenvolver melhor as suas competências** (Gestor 7, informação verbal, grifo nosso).

Sempre há casos de pessoas não serem compatíveis e nos deparamos com essa incompatibilidade, mas sempre buscamos remanejá-las ao longo do processo. Buscamos observar as habilidades, as atitudes e a partir disso avaliar se **determinada pessoa se encontra na tarefa mediante sua competência** (Gestor 8, informação verbal, grifo nosso).

Pode-se verificar nos depoimentos acima citados que há alguns casos de incompatibilidade nas ONGs estudadas, por outro lado encontrou-se casos onde se verificou uma forte presença dessa compatibilidade:

Dentro da minha visão de coordenadora possa afirmar que **hoje eu percebo que haja sim essa compatibilidade**. Afirmo me baseando nas nossas conquistas, nos nossos resultados (Gestor 1, informação verbal, grifo nosso).

Afirmo sem medo que **as pessoas que estão na entidade são competentes**. Quanto à compatibilidade ela é presente na nossa instituição. **Acredito na competência a partir dessa compatibilidade** (Gestor 3, informação verbal, grifo nosso).

Vejo como total essa compatibilidade. A gente faz questão que seja assim. Também não apenas com as competências técnicas, vamos à questão de princípios, atitudes da pessoa, **na compatibilidade dos valores**. Isso é um ponto avaliado na seleção. Não só se a pessoa tem competência técnica para desenvolver determinada tarefa específica, mas como ela se integra, se identifica com a missão, com o mundo das ONGs, com o trabalho social em geral (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

Essa compatibilidade é reconhecida pelos nossos projetos. Temos uma resposta externa para quem nos apóia. **Percebo essa compatibilidade e isso nos faz competentes porque temos renovados nossos projetos**, temos parceiros que nos relacionamos há dez anos e eles são bastante criteriosos na questão dos resultados (Gestor 11, informação verbal, grifo nosso).

Outro ponto estudado dentro dessa variável se referiu à relação do envolvimento das pessoas com a compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais.

Quanto a este fator, percebeu-se uma divisão nas opiniões dos gestores. Inicialmente alguns depoimentos foram realizados e tiveram como teor que o envolvimento existe mediante tal compatibilidade:

Eu **percebo o envolvimento quando a pessoa está na posição certa**, adequada para realizar suas atividades. Agora eu percebo também que as pessoas que desenvolvem um trabalho nas ONGs possuem mais compromisso (Gestor 1, informação verbal, grifo nosso).

Eu acredito que **o envolvimento acontece no momento que você tem o perfil para desenvolver determinada atividade**. Penso que sem o perfil, por mais que me esforce, não seria a mesma coisa caso eu fosse a pessoa mais competente para determinada tarefa (Gestor 3, informação verbal, grifo nosso).

Para mim **o envolvimento pode até não ser um fator determinante, mas influi consideravelmente**. Tal influência se dar em qualquer tipo de organização, pois eu acredito que você estar desempenhando um papel que bate com suas habilidades lhe gerará um maior envolvimento (Gestor 4, informação verbal, grifo nosso).

É determinante. **Para mim é mais do que determinante**. Se eu gosto e tenho uma formação que me permita atuar de forma significativa irei me sentir muito mais capacitada a executar tal ação (Gestor 5, informação verbal, grifo nosso).

Em contrapartida, para alguns gestores, o envolvimento não estar atrelado à compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais, ou seja, é algo que vai mais além à entrega das pessoas:

Eu percebo que **as pessoas que desenvolvem um trabalho em uma ONG estão mais envolvidas, independente desta compatibilidade**. É algo que não sei bem explicar, mas que independente da minha competência mediante execução de tal tarefa, o meu envolvimento não será afetado (Gestor 2, informação verbal, grifo nosso).

Pelo fato do envolvimento ser uma característica daqueles que trabalham nas ONG, acredito que **a compatibilidade não influi diretamente**. Seria incoerente eu afirmar que o envolvimento é gerado a partir dessa compatibilidade, pois percebo na prática que isso acontece de forma independente (Gestor 5, informação verbal, grifo nosso).

Eu acho que **esse envolvimento pessoal independe**, eu acho que você pode se envolver e pode ir muito além do que você realmente está naquele momento ou naquela função que você está exercendo (Gestor 7, informação verbal, grifo nosso).

Já tivemos casos de incompatibilidade de alguns educadores, e mesmo assim não deixaram de estar envolvidos. Então para mim, o estar envolvido é importante, as pessoas devem ter essa possibilidade, que exerçam com esse envolvimento sua autonomia, sua criticidade. Eu não sei explicar como isso

ocorre, o porquê. **É um envolvimento que contagia** (Gestor 9, informação verbal, grifo nosso).

Claro que **o fator da compatibilidade é forte na entrega**, mas já foi possível perceber casos de entrega que foram além das atividades envolvidas. Por esta razão por mais influência que haja, para mim **o envolvimento independe dessa compatibilidade**, porém penso que é um caso especial das pessoas que trabalham no terceiro setor (Gestor 10, informação verbal, grifo nosso).

Mesmo a pessoa não estando compatível com as atividades desenvolvidas, mas ela acaba se envolvendo com toda a entidade. **É algo que ultrapassa as barreiras da função**. Há de fato o envolvimento com a atuação da entidade (Gestor 11, informação verbal, grifo nosso).

As ONGs têm muito do vestir a camisa por parte de seus colaboradores e isso supera qualquer possível incompatibilidade. Mesmo com os momentos de instabilidades de recursos, as pessoas se envolvem, elas são apaixonadas por esta questão de fazer o social. Então por isso o envolvimento (Gestor 12, informação verbal, grifo nosso).

Concluindo, em relação à variável “Discrepância de Desempenho”, foi percebido que como em qualquer outra organização, as lacunas existem e são encaradas com naturalidade pela maioria dos gestores. No tocante à compatibilidade existente entre as competências organizacionais e individuais, muitos gestores acreditam que se faz presente nas ONGs, não descartando aqueles depoimentos que levaram a um discurso de presença de incompatibilidade. Por fim, em relação a existência do envolvimento, alguns gestores apontaram a compatibilidade como fator determinante, enquanto a maioria dos gestores ressaltou a existência da entrega, mesmo num cenário de plena incompatibilidade.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões e implicações extraídas da análise dos dados coletados junto aos 70 colaboradores das ONGs, organizações atuantes no terceiro setor, localizadas na cidade de João Pessoa-PB.

Os resultados da pesquisa fornecem subsídios para a proposição de melhorias às organizações, visando ao aumento do nível de satisfação de seus colaboradores com um trabalho voltado para as competências.

Para tanto, partiu-se do referencial teórico, tratado no Capítulo 2, o qual forneceu a base necessária para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e suporte para a metodologia de desenvolvimento da pesquisa e para a análise e interpretação dos resultados, investigados através de tratamentos quantitativo e qualitativo.

Para finalizar o trabalho, expõem-se as limitações do estudo e recomendações para próximas pesquisas.

5.1 AS COMPETÊNCIAS NAS ONGs

A pesquisa permitiu analisar a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais das ONGs na cidade de João Pessoa-PB, além de traçar um perfil das pessoas que trabalham nas organizações pesquisadas.

5.1.1 Perfil dos Colaboradores das ONGs

Através da análise estatística descritiva das variáveis demográficas investigadas, o estudo permitiu delinear o perfil da população pesquisada: a predominância é do sexo feminino (64,3%), 50% dos respondentes são solteiros, a maioria (37,1%) possui uma idade entre a faixa etária de 31 a 35 anos, 55,7% deles possuem ensino superior completo, o tempo de organização de 64,2% deles se configura em mais de 25 meses, há uma concentração maior de colaboradores no cargo de educador social/popular (82,9%) e 67,1% possuem um vínculo empregatício com a organização.

5.1.2 Diagnóstico das Competências

Os elementos indicadores desenvolvidos na pesquisa foram transformados em afirmativas no instrumento de coleta de dados (questionário) que foi respondido pelos educadores das referidas ONGs e em questões abertas (roteiro de entrevista) quando se abordou os gestores das ONGs, para facilitar sua avaliação por parte dos respondentes.

Os resultados gerais da pesquisa revelaram que os educadores das ONGs sentem-se parcialmente satisfeitos com a relação das competências em situação de trabalho, conforme revela a média global 4,18.

Apresenta-se, a seguir, de forma concisa, as conclusões relativas à percepção dos educadores sobre os elementos envolventes nas competências investigadas.

- Aspectos relacionados aos objetivos organizacionais: média 4,31
- Aspectos relacionados às competências (organizacionais e pessoais): média 4,04

5.1.2.1 Objetivo organizacional

Em relação a esta variável foi possível concluir que os respondentes estão satisfeitos em relação à atuação das ONGs frente aos objetivos organizacionais inicialmente traçados por cada organização.

Dentro dos eixos que se referiram aos principais objetivos das ONGs foi nítida a ênfase voltada à cidadania que se configura desde a construção da cidadania através de uma visão crítica da realidade, passando pela ideia da defesa dos direitos até a formação do desenvolvimento da vida através de atividades ligadas à cidadania. Tal ênfase remete a essencialidade da ONG na formação de cidadãos com valores, necessidades e dignidade humana.

Analisando esses indicadores na visão dos gestores foi nítida a variedade nas ênfases dadas aos principais objetivos organizacionais. Percebeu-se também a ausência, na concepção de alguns gestores, quanto à transparência dos objetivos, missão, visão e valores na totalidade das organizações. Cabe destacar que é uma concepção que vai de

encontro à visão dos demais respondentes, quando afirmam que há a transparência desses fatores nas organizações.

Vale destacar ainda dentro da variável “Objetivo Organizacional” a excelente atuação das ONGs mediante os objetivos traçados. Este fato é ilustrado através dos destaques destas entidades mediante os resultados gerados nas comunidades de atuação.

Com esse resultado é possível afirmar que entre as ONGs estudadas há uma coerência entre os valores e os objetivos organizacionais, isto sendo traduzido por uma boa clareza dos objetivos, valores, missão e visão das organizações, que levam a uma adequada atuação das ONGs frente a seus objetivos, visão esta compartilhada pelos respondentes da pesquisa. Acredita-se que esse sucesso se vale pelo fato de pessoas com um alto nível de entrega no desenvolvimento de suas atividades.

5.1.2.2 Competência organizacional

Em relação à variável “Competência Organizacional” pode-se concluir que os respondentes vislumbraram uma diversidade de fatores envolventes nas competências das ONGs desde um foco dentro da categoria Competências Técnicas/Profissionais, como a preocupação intensiva com a gestão dos recursos, perpassando pelas Competências Sociais, através do poder de mobilização, até as Competências de Negócio, pautadas na clareza e comprometimento com os objetivos e valores organizacionais.

Desta forma conclui-se que as ONGs conseguem atingir seus objetivos de forma satisfatória porque são competentes em suas atuações específicas. Tal fator se configura no investimento que esse tipo de organização vem realizando de forma mais intensa com seus funcionários, levando com isto à conquista de seus objetivos e, ao mesmo tempo, garantindo a sustentabilidade de suas ações sociais.

5.1.2.3 Competência individual

Mediante resultado envolvendo a variável “Competência Individual” pode-se concluir que o nível de entrega que permeia esse tipo de organização é bastante significativo. Isso acontece pelas características intrínsecas a cada pessoa que se identifica com o trabalho de cunho social.

As questões financeiras estão cedendo cada vez mais espaço ao acreditar na causa. O ato de colaborar com o desenvolvimento social é uma característica determinante que define a intensidade da entrega das pessoas, mesmo que em níveis diferenciados.

Em relação às características pessoais foi possível concluir que as pessoas que desenvolvem alguma atividade em ONGs possuem um perfil que vai além do estipulado pelos padrões do mercado, ou seja, são características particulares que determinam o comprometimento organizacional.

Diante disso, é possível afirmar que as pessoas que trabalham em ONGs são, em sua maioria, envolvidas de forma marcante em suas atividades. São características específicas que garantem a entrega destas pessoas, ao menos tais afirmações cabe particularmente nos casos estudados nesta pesquisa.

Quanto ao conhecimento, habilidade e atitude presentes nas pessoas que estão envolvidas nas ONGs frente à realização de suas atividades foi possível concluir que a grande limitação se encontra na questão do conhecimento. Porém, em alguns casos foi possível perceber a boa avaliação feita por alguns respondentes quanto a estes itens. Isso mostra que as ONGs estão gradativamente investindo em ações que favoreçam o desenvolvimento das competências individuais.

5.1.2.4 Discrepância de desempenho

No tocante à variável “Discrepância de Desempenho” concluiu-se que como em qualquer outro tipo de organização, as ONGs possuem lacunas consideráveis entre o desempenho real e o desempenho esperado e são encaradas com naturalidade pela maioria das pessoas incluídas nessas organizações.

Ainda dentro desta variável também foi possível concluir que é forte a situação de compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais nas ONGs estudadas. Tal fator significa uma convergência para uma excelente atuação das ONGs nas comunidades e o sucesso na conquista de seus objetivos organizacionais.

Também foi possível perceber que o nível de entrega (envolvimento) das pessoas acontece de forma independente da compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais. Tal fato leva a conclusão de que nos casos estudados, as

características pessoas são quem garantem o envolvimento das pessoas na essencialidade desse tipo de organização.

Desta forma se faz necessários esforços dos gestores para buscarem essa compatibilidade, pois mesmo que não se traduza num fator determinante para o envolvimento das pessoas com a organização pode se transformar, no futuro, em um fator de impedimento à sobrevivência destas organizações.

Em suma, as ONGs da cidade de João Pessoa-PB estão caminhando em direção à compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais. Isso é comprovado através das mudanças que vem acontecendo na forma de captar e selecionar pessoas pela via das competências e pela atuação de forma positiva mediante os seus objetivos organizacionais, pois mesmo num cenário de incompatibilidade as pessoas das ONGs possuem um alto grau de envolvimento, constatando através deste fato que a compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais, nestes casos em especial, não se configura como um fator determinante no envolvimento/comprometimento pessoal desse tipo de organização.

Examinando os resultados correspondentes a cada fator investigado, constatou-se um bom resultado através da média global, revelando satisfação parcial dos respondentes aos aspectos relacionados às competências, porém podem ser realizados esforços em todos os aspectos, em maior ou menor grau, para que os fatores intervenientes das competências (organizacionais e individuais) estejam cada vez mais alinhadas nos cenários organizacionais das ONGs.

Desta forma, sugere-se que esses fatores sejam melhor desenvolvidos pelas organizações não-governamentais estudadas nesta pesquisa, pois com um pouco mais de esforço, podem se tornar cada vez mais competentes em suas ações específicas, aumentando, assim, o envolvimento e comprometimento das pessoas no desempenho de suas tarefas, contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo das competências, tal como aqui apresentado, fornece importantes dados para subsidiar a gestão de recursos humanos, porém devem ser ressaltadas as limitações do trabalho.

Mesmo se tratando de um estudo de caso múltiplo, é importante lembrar que a pesquisa foi realizada em apenas cinco ONGs da cidade de João Pessoa-PB, assim, as conclusões do estudo não podem ser generalizadas, estando restritas à realidade organizacional investigada.

Outra limitação concerne ao fato de que mudanças significativas no ambiente interno e externo das organizações devem levar a novas análises, a fim de verificar se as conclusões da pesquisa permanecem válidas, pois estas estão vinculadas a um contexto organizacional atual.

No que diz respeito à metodologia da pesquisa, a aplicação do questionário, para investigar a percepção dos respondentes, representa outra restrição, pois foram aplicados apenas com os educadores das ONGs, mesmo sendo eles que compõem seu maior quadro de colaboradores, outros cargos fundamentais nas organizações acabaram não sendo contemplados pela pesquisa. Procurou-se, contudo, minimizar o efeito dessas restrições através da aplicação de um outro instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista) com os gestores das ONGs.

Finalmente, pode-se considerar que o fato de haver uma confusão entre o termo “competência”, que possui diversos entendimentos, e a linha de pesquisa “competências organizacionais e individuais” já se constitui, por si, um fator limitante para a compreensão da real importância dos resultados da pesquisa.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMAS PESQUISAS

As limitações do estudo demonstraram que a abordagem do tema não se encontra, de forma alguma, esgotada. Seria muito interessante que novas pesquisas fossem realizadas, a fim de ampliar o nível de conhecimento sobre as competências nos cenários das ONGs.

A abordagem mais aprofundada de aspectos já investigados na pesquisa, bem como abranger todos os colaboradores das ONGs com um tratamento puramente qualitativo da percepção dos respondentes, utilizando-se a técnica de entrevista em profundidade, para a coleta de dados, poderia encaminhar a estudos mais profundos.

Um estudo voltado para as formas de captação e seleção de pessoas desenvolvido pelas ONGs poderia ajudar a entender se este tipo de organização

considera a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais no momento da escolhas de novas pessoas.

Um estudo focando o comprometimento das pessoas que atuam nas ONGs seria outro campo de investigação que mereceria atenção em próximas pesquisas.

O desenvolvimento de pesquisas similares em outras organizações do terceiro setor, utilizando o mesmo instrumento de coleta de dados, possibilitaria generalizar as conclusões para a população de pessoas envolvidas naquele determinado setor, subsidiando a gestão de RH do setor.

Pesquisar as ONGs de forma mais ampla, enfim, foi extremamente estimulante, pois os estudos ligados ao terceiro setor ainda estão sendo desenvolvidos de forma mais intensas, principalmente na temática da Gestão de/por Competências. As mudanças que vêm ocorrendo no mercado e o aumento da competitividade em busca de novos parceiros para a sustentabilidade desse tipo de organização impõem às ONGs desafios de modernização nas gestões. E, como toda mudança só se faz através das pessoas, a realização de estudos na área de Recursos Humanos é condição necessária para o desenvolvimento do setor.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2^a ed. Florianópolis: Editoria da UFSC, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Edições Persona, 1977.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: Sua natureza, origens e perspectiva**. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

BERNARDES, E.; NANNE, K. O Brasil organizado funciona. **Revista Veja**, p. 70-77, Fev.1994.

BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE Revista de Administração de Empresas. v. 41, n.1 p. 8-15. São Paulo: Jan./ Mar. 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e EUA**. São Paulo: SENAC, 2000.

CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA: Atuação do Conselho da Comunidade Solidária na Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor 1997 – 2002. Brasília, 2002.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

DUBIN, Ribert. **Relações humanas na administração**, São Paulo: Atlas, 1974.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**, São Paulo: Pioneira, 1972.

FALCONER, Andrés Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo, Dissertação (Mestrado) – FEA/USP, 1999.

FERNANDES, Rubem César. As Organizações Não-Governamentais (ONGs). In: FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. p. 65-85.

_____. O que é terceiro setor. In: IOSCHPE, E. et al. **3º. Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FERNANDES, Maria Célia. **ONGs: a emergência do terceiro setor**. 1996. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 1996.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. **Os Desafios da Colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALLART, M.A.; JACINTO, C. Competências laborales: Tema clave en la articulación Educacion-Trabajo. **Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP**, ano VI, nº 2, Buenos Aires, dez.1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHN, Maria da Glória. Terceira via, terceiro setor e ONGs: espaços de um novo associativismo. In: GOHN, Maria da Glória. **Educação Não-Formal e Cultura Política**. São Paulo: Cortez, 1999. p. 64-90.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. **California Management Review**. Berkeley CA, v. 33: n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes – como vincular sistemas de Recursos Humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HAMEL, G.. The Concept of Core Competence. In HAMEL, G.; HEENE, AIMÉ (Ed.) **Competence based Competition**. Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p. 11-34.

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

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência. L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.

JOHANNPETER, M. H. Voluntariado é a força do Terceiro Setor. **Conexão Social**, Porto Alegre, v. 1, p.14. out. 2000.

LANDIM, L.. **A Invenção das ONGs: Do Serviço Invisível à Profissão Sem Nome**. Tese de Doutorado apresentado ao PPGAS do Museu Nacional/ UFRJ, Rio de Janeiro, 1993.

LARA, Janayna Formoside; SILVA, Marlene Buhler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. [S.I.: s.n.], 2004.

LE BOTERF, Guy. **Ingénierie et évaluation des compétences**. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

LEAVITT, Harold J., DILL, Willian R., EYRNG, Henry B. **The organizational world: a systematic view of managers and management**. New York: HBJ, 1973.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las Competencias**. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1997.

LIMA, Manolita Correia. **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Unidas, 1997.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo, FROES, César, **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2.ed.Rio de Janeiro: Qualitumark, 2001.
MEREGE, Luiz Carlos; ALVES, Mário Aquino. **Desenvolvendo a filantropia empresarial através da educação: uma experiência brasileira**. São Paulo: **Cadernos do Terceiro Setor**, nov/97.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

OLIVEIRA, Alysson André Régis. **Gestão por Competências: a pessoa certa no lugar certo**. João Pessoa: UFPB, 2005. 83 p. (Monografia – Conclusão de curso em Administração).

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005.

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training, N.York NY, v.33, n.7, p.48 – 56, July 1996.

PAULA NETO, A. de. **Desafios da gestão no terceiro setor: os processo de planejamento e controle na Associação Habitat para a Humanidade Brasil**. Lavras: UFLA, 1999. 72 p. (Monografia - Conclusão de curso em Administração).

PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C (Orgs.). **O público-não estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May.-June, 1990.

PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PUJOL, J. **Apuntes para una jornada de trabajo sobree normatización de competencias laborales**. Turin: OIT, 1999 (mimeo).

RODRIGUES, M. C. P., Demandas sociais *versus* crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.32 n.5, p.25-67, set/out. 1998.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competência: Uma Perspectiva para a Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 96 p.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, Mimeo, 34 p. 2002.

_____. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Ed. Atlas, SP, 2001.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 14. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SANCHEZ, R. Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization. In SANCHEZ, R. (ed.) **Knowledge Management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press, 2001. cap. 1, p. 3-37.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Organizações não-governamentais na América Latina: seu papel na construção civil**. São Paulo, v.8, n. 3, jul. 1994.

SELZNICK, Philip. **An approach to a theory of bureaucracy**. American Sociological Review, 1954.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 168 p.

SOUTO MAIOR, Joel, **Efetividade organizacional e sustentabilidade institucional para o terceiro setor**, (Tese apresentada para concurso de professor titular do Departamento de Administração do CCSA da UFPB), 2002.

SPENCER, L. M. Jr e SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. Inglaterra: John Wiley, 1993.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. Traduzido por Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1981. Tradução de Business Statistics: concepts and applications.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não-Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Élson A. **Criatividade, Ousadia & Competência**. São Paulo: Makron Books, 2002.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. Dilemas, armadilhas e possibilidades para o Terceiro Setor nas políticas públicas. **Revista do Legislativo**, Belo Horizonte, n.32, p.27-33, set./dez. 2001

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2001.

THOMPSON, Andrés A. **Do compromisso à eficiência?** Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

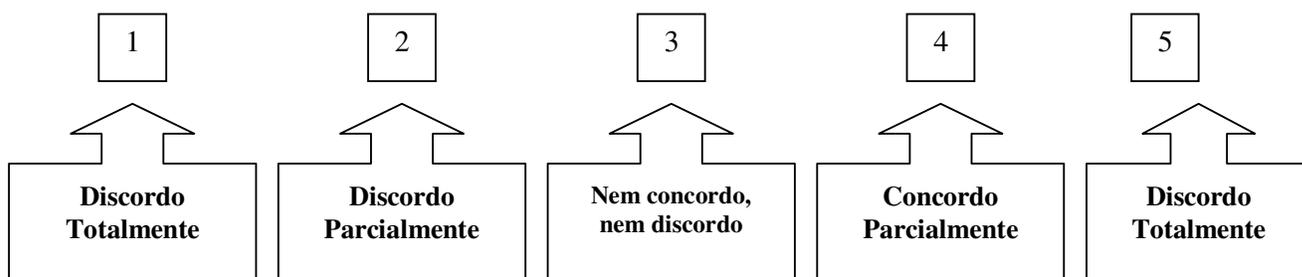
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (EDUCADORES)

O referido questionário faz parte da dissertação de mestrado intitulada “A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais: um estudo de caso das ONGs da cidade de João Pessoa-PB” e somente será utilizada para este fim. Gostaria de contar com sua colaboração diante de suas respostas referentes às perguntas que estão dispostas abaixo. É pertinente ressaltar que no questionário em questão **não haverá nenhum tipo de identificação do entrevistado bem como a organização na qual você está vinculado terá qualquer tipo de acesso a essas questões, pois suas respostas serão confidenciais.**

Para que possa obter dados corretos, solicito que sejam marcadas as respostas de acordo com as instruções contidas em cada pergunta e que todas elas sejam respondidas individualmente.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 17 afirmativas e uma escala de 1 a 5 para cada questão. Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.



Obrigado pela sua colaboração!

Alysson André Régis de Oliveira
Mestrando – PPGA/UFPB

Dra. Célia Cristina Zago
Orientadora

BLOCO 1 - ASPECTOS RELACIONADOS AO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

1. Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

2. Estado civil:

- a) solteiro(a)
- b) casado(a)
- c) separado(a)
- d) viúvo(a)
- e) outro(a)

3. Idade:

- a) Até 21 anos
- b) de 22 a 25 anos
- c) de 26 a 30 anos
- d) de 31 a 35 anos
- e) de 36 a 40 anos
- f) de 41 a 45 anos
- g) Acima de 45 anos

4. Escolaridade:

- a) Ensino médio incompleto
 - b) Ensino médio completo
 - c) Superior incompleto*
 - d) Superior completo*
- * informar curso: _____

5. Tempo de Empresa:

- a) até 6 meses
- b) de 6 a 12 meses
- c) de 12 a 18 meses
- d) de 18 a 24 meses
- e) mais de 24 meses

6. Cargo:

7. Vínculo com a empresa:

- a) Voluntário
- b) Estagiário
- c) Funcionário
- d) Prestador de serviços

BLOCO 2 - ASPECTOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nem concordo, nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
1	Em minha opinião, os valores encontrados na ONG são compatíveis com os objetivos traçados.					
2	Eu percebo de forma clara os objetivos da ONG.					
3	Para mim a atuação da ONG em relação aos seus objetivos propostos é considerada adequada.					
4	Eu percebo que a ONG reúne as condições necessárias para atingir os seus objetivos.					
5	Eu percebo de forma clara a missão desenvolvida pela ONG.					

BLOCO 3 - ASPECTOS RELACIONADOS ÀS COMPETÊNCIAS (ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS)

		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Nem concordo, nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
6	Eu consigo visualizar as principais competências da ONG.					
7	A ONG sempre atinge seus objetivos porque ela é competente.					
8	Eu percebo que a ONG possui conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para o desenvolvimento de suas ações.					
9	Para mim, o grau de entrega (envolvimento) das pessoas que trabalham nesta ONG é considerado satisfatório.					
10	Eu percebo que as pessoas que trabalham nesta ONG possuem os conhecimentos necessários ao alcance dos seus objetivos.					
11	Eu percebo que as pessoas que trabalham nesta ONG possuem as habilidades necessárias ao alcance dos seus objetivos.					
12	Eu percebo que as pessoas que trabalham nesta ONG possuem as atitudes necessárias ao alcance dos seus objetivos.					
13	Eu possuo características necessárias para a atuação numa ONG.					

14	Eu possuo conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para desenvolver as minhas atividades na ONG.				
15	Para mim há uma compatibilidade entre as competências da ONG e as competências das pessoas que trabalham nela.				
16	Eu percebo uma lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real da ONG.				
17	Para mim, o envolvimento/doação das pessoas na ONG está diretamente ligado à compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais.				

SOBRE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

1. Quais os principais objetivos de uma ONG?

1.
2.
3.

2. Quais as principais competências de uma ONG?

1.
2.
3.

3. Quais os principais objetivos desta ONG?

1.
2.
3.

4. Quais as principais competências desta ONG?

1.
2.
3.

SOBRE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

5. Cite algumas características que uma pessoa deve possuir para que seja considerada competente no desenvolvimento do trabalho nesta ONG.

1.
2.
3.
4.
5.

6. Que Conhecimentos (conhecimentos teóricos, operacionais, legais etc.), Habilidades (saber fazer, aplicar os conhecimentos) e Atitudes (profissionais e pessoais) cada pessoa precisa ter para desenvolver suas atividades nesta ONG?

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS (EQUIPE GESTORA)

Aspectos referentes às competências organizacionais e pessoais.

1) Objetivos Organizacionais

- a) Em geral, quais são os principais objetivos de uma ONG?
- b) Quais são os objetivos principais desta ONG? Como é sua atuação frente aos objetivos?
- c) Você tem conhecimento dos objetivos, missão, visão e valores desta ONG?

2) Competências Organizacionais

- a) Em geral, quais são as competências de uma ONG?
- b) Quais são as principais competências de uma ONG?
- c) Até que ponto as competências organizacionais estão sendo eficazes para atingir os objetivos da organização?
- d) Qual a principal competência desta ONG?

3) Competências Individuais

- a) Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG conhecimentos suficientes frente à realização de suas atividades?
- b) Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG habilidades suficientes frente à realização de suas atividades?
- c) Em sua percepção, há por parte das pessoas que trabalham nesta ONG atitudes suficientes frente à realização de suas atividades?
- d) Em que medida as pessoas que trabalham na ONG estão desenvolvendo atividades de acordo com suas competências.
- e) Como você avalia a capacidade de entrega das pessoas desta ONG?

4) Discrepância de Desempenho

- a) Há uma lacuna existente entre o desempenho esperado e o desempenho real das pessoas que trabalham nesta ONG? Caso afirmativo, em que se consiste tal lacuna?
- b) Você percebe a compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais nesta ONG?
- c) Em sua opinião, envolvimento/doação das pessoas na ONG está diretamente ligado à compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências pessoais?

Obrigado pela sua colaboração!

Alysson André Régis de Oliveira
Mestrando – PPGA/UFPB

Dra. Célia Cristina Zago
Orientadora

ANEXOS



Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente –
CMDCA.JP.

Entidades Governamentais e não Governamentais com Registro no CMDCA-JP.

1- INSTITUTO DOM ULRICO

END. AV. JOÃO MACHADO, 1214 – CENTRO – J. PESSOA-PB. CEP 58013-522
FONE : 3241-7369 FAX: 32224699
REG. 13 PRESIDENTE : GERALDO TADEU INDRUSIAK DA ROSA
REGIME DE ATENDIMENTO ; ABRIGO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO ; 74
ATENDENDO NO MOMENTO ; 74
FAIXA ETÁRIA : 0 A 18 ANOS

2- CASA MENINO JESUS.

END. R. CAP. JOSÉ PESSOA, 65. PESSOA-PB. CEP: 58015-170.
FONE: 221-2130 / 222-0302

REG. 117 PRESIDENTE : ANA RITA OTAVIANO TAVARES DE MELO

REGIME DE ATENDIMENTO: SEMI-ABRIGO (ACOLHE CRIANÇAS DOENTES
ENQUANTO DURAR TRATAMENTO, INCLUSIVE A MÃE)
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : -----
ATENDENDO NO MOMENTO :-----
FAIXA ETÁRIA :-----

3- NÚCLEO DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DO ESTADO DA PARAÍBA

R. DEP. ODON BEZERRA, 215 TAMBIÁ –J. PESSOA-PB
CEP : 580020-500 FONE : 3241-3233

REG. 6607 PRESIDENTE : GILSON ESPÍNOLA GUEDES

REGIME DE ATENDIMENTO: APOIO SÓCIO FAMILIAR E ABRIGO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : -48
ATENDENDO NO MOMENTO : 108
FAIXA ETÁRIA: 07 A 17 ANOS
ATENDE CRIANÇAS PORTADORAS DE CÂNCER E SEUS ACOMPANHANTES

4- MISSÃO RESTAURAÇÃO

END. R. ARTUR BATISTA,414 –JAGUARIBE – J. PESSOA-PB
CEP: 58015-810. FONE :32215528

REG. 130/01 PRESIDENTE : DJALMIR MARTINS CABRAL

REGIME DE ATENDIMENTO : ABRIGO FEMININO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 15
ATENDENDO NO MOMENTO :7

FAIXA ETÁRIA: 04 A 18 ANOS
 ATENDE C/A VÍTIMAS VIOLÊNCIA DOMÉSTICA/EXPLORAÇÃO
 INFANTIL/ABUSO SEXUAL

5- ASSOCIAÇÃO RESGATE

R. PROJETADA – SETOR 16 – QD. 06 – LOTE 102 – DISTRITO MECÂNICO
 FONE : 245-1313 / 224-4505 / 982-5863

REG. 105 PRESIDENTE : FRANCISCO SILVA SANT`ANNA

REGIME DE ATENDIMENTO : ABRIGO E APOIO SÓCIO-FAMILIAR
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 15
 ATENDENDO NO MOMENTO : 17
 FAIXA ETÁRIA : 0 A 15 ANOS

6- ALDEIAS INFANTIS S. O . S. DA PARAÍBA

END. AV. HILTON SOUTO MAIOR, 555 - MANGABEIRA 1 CEP : 58055-020
 FONE :3 238-8383 /3 238-8385 / (FAX) 3238-8382 joapessoa.pb@aldeiasinfantis.org.br

REG. 02 PRESIDENTE : RIVALDO JOÃO RÉGIS

REGIME DE ATENDIMENTO : INTERNATO (FAMILIA SUBSTITUTA)
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 116
 ATENDENDO NO MOMENTO : 110
 FAIXA ETÁRIA : 0 A 18 ANOS
 TRABALHA COM VÍTIMAS DE DROGADIÇÃO

7- LAR DA CRIANÇA

END. WALDEMAR ACYOLE, S/N – BANCÁRIOS J. PESSOA-PB CEP : 58051-420
 FONE : 235-1165

REG. 14 PRESIDENTE : JOSÉ HUMBERTO LUCENA

REGIME DE ATENDIMENTO ; ABRIGO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 24
 ATENDENDO NO MOMENTO : 16
 FAIXA ETÁRIA : 07 À 18 ANOS

8- MISSÃO CRIANÇAS DO REI

END. AV. MAR SALGADO, 35- INTERMARES-CABEDELO – PB
 CEP : 58310-000 FONE : 224-4054 / 248-2539 / 226-3003

REG. 95 PRESIDENTE : MARIA JOSÉ PAES FÉLIX

REGIME DE ATENDIMENTO : INTERNATO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 12
 ATENDENDO NO MOMENTO : 10
 FAIXA ETÁRIA : 0 À 5 ANOS

9- ASSOC. EVANGÉLICA BENEFICENTE DA PARAÍBA (ABRIGO SHALON, 1ª IGREJA BATISTA)

END: R. DR. FRANCISCO DE ASSIS CÂMARA DANTAS, S/N AERoclUBE CEP:
 58036-000
 FONE :3246-2880 FAX: 3246-5186

REG. 96 PRESIDENTE : SAMARA BARBOSA

REGIME DE ATENDIMENTO : INTERNATO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 20
 ATENDENDO NO MOMENTO : 23
 FAIXA ETÁRIA : 0 A 10 – 12 A 18 ANOS
 TRABALHA COM VÍTIMAS DE DROGADIÇÃO

10- CENTRO EVANGÉLICO DE ASSIST. SOCIAL À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE - CENCA

END. R. MARIA DE LOUDES PESSOA, 85 –ÁGUA FRIA (PRÓXIMO IG. CATÓLICA)

J. PESSOA-PB CEP : 58053-000 FONE : 246-4700 / 982-8174 / 246-1297

REG. 38 PRESIDENTE : JONILSON NASCIMENTO SILVA

REGIME DE ATENDIMENTO : ORFANATO SEMI-ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 12

ATENDENDO NO MOMENTO : 12

FAIXA ETÁRIA : 07 À 15 ANOS 000

11- FUNDAÇÃO DESEMBARGADOR TOLEDO

END : RUA RODRIGUES DE AQUINO,73 - CENTRO CEP 58013-030

FONE : 3222-3091 / fax 32223091

REG. 44 PRESIDENTE : ANA CRISTINA GUEDES PEDROSA

REGIME DE ATENDIMENTO : EDUCAÇÃO E ASSIST. SOCIAL EM MEIO ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100

ATENDENDO NO MOMENTO : 100 (NAS COMUNIDADES)

12- ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE SÃO JOSÉ

END : R. 18 DE MAIO, 195 – MANDACARÚ J. PESSOA-PB CEP 58027-120

FONE : 224-4506

REG. 100 PRESIDENTE : ANA CRISTINA

REGIME DE ATENDIMENTO : ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 70

ATENDENDO NO MOMENTO : 70

FAIXA ETÁRIA : 05 A 12 ANOS

13 -ASSOCIAÇÃO SANTOS DIAS

END : R. JOSÉ HOLMES,302-ERNANI SÁTIRO J. PESSOA-PB CEP 58080-400

FONE : 3 233-3270 FAX: 3234-5360 E-mail: asdjpeessoa@jpa.neoline.com.br

REG. 110 PRESIDENTE : PE. CLETO LECLERCF

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 560

ATENDENDO NO MOMENTO : 300

FAIXA ETÁRIA : 12 A 18 ANOS

14- ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA DO BAIRRO DOS NOVAIS

END: R. MARTA PACHECO, 631– B. DOS NOVAIS J. PESSOA-PB CEP 58088-520

FONE : 233-3815

REG. 60 PRESIDENTE : GERCINA FERREIRA DA SILVA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 200

ATENDENDO NO MOMENTO : 175

FAIXA ETÁRIA : 04 À 10 ANOS

15- CENTRO DA MULHER 8 DE MARÇO

END : AV. DESMBARGADOR JOSÉ PEREGRINO, 158 – CENTRO CEP 58013-500
 FONE : 3241-6828 fax 3241-8001 cm8mar@uol.com.br

REG.0991 PRESIDENTE : VALQUIRÍA ALENCAR DE SOUZA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA : SEM LIMITE
 TRABALHA COM VÍTIMAS DE DROGADIÇÃO

16- PIA SOCIEDADE PE. NICOLA MAZZA

END : R. PE. JOSÉ FÉLIX, 10 – ALTO DO MATEUS J. PESSOA - Pb CEP 58090-565
 FONE : 233-2643

REG. 63 PRESIDENTE : PE. DÁRIO

REGIME DE ATENDIMENTO : ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 400
 ATENDENDO NO MOMENTO : 400
 FAIXA ETÁRIA : 0 À 18 ANOS

17- ASSOCIAÇÃO IRMÃS DE PE. NICOLLA (OK,28/04/06)

END: R. PE. NICOLA MAZZA, 67 –ALTO DO MATEUS J. PESSOA-Pb CEP 58090-565
 FONE:233-3388 /3212-8666

REG. 12 PRESIDENTE: ALESSANDRO CORAZZA

REGIME DE ATENDIMENTO: MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:
 ATENDIMENTO NO MOMENTO:686
 FAIXA ETÁRIA: 06 A 18 ANOS

18- INSTITUTO BÍBLICO BETEL BRASILEIRO (ROSA DE SHARON)

R. REVERENDO RAUL DE SOUZA COSTA, 790 – ALTO DO MATEUS
 CEP 58090-070 J. PESSOA-PB FONE : 233-3536 / 233-3334
 REG. 92 PRESIDENTE : LÍDIA ALMEIDA MENEZES
 REGIME DE ATENDIMENTO : EXTERNATO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : ----
 ATENDENDO NO MOMENTO : -----
 FAIXA ETÁRIA : -----

19- SOCIEDADE PESTALOZZI DA PARAÍBA (GOVERNAMENTAL)

END : AV. RANIERI MAZILLI, 1732 – CRISTO CEP 58070-000
 FONE : 231-2327 / 231-2228
 REG. 33 PRESIDENTE : RI GERÔNICO DA SILVA
 REGIME DE ATENDIMENTO :
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA :

20- ASSOC. UNIÃO BAIRRO DE SÃO JOSÉ / CRECHE COMUNIT. CRIANÇA FELIZ

END : R. FÁBIO SILVA DE LIMA, /SN – B. SÃO JOSÉ J. PESSOA-PB CEP 58090-040
FONE : 247-2161

REG. 93 PRESIDENTE : ALICE CRISTINA MARQUES ROCHA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 50
ATENDENDO NO MOMENTO : 54
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

21- ASSOCIAÇÃO CRECHE AMIGUINHOS

END : R. ANÍSIO SALATIEL,133 – VARADOURO J. PESSOA-PB CEP 58020-000
FONE : 241-8707

REG. 98 PRESIDENTE : LIDIANE PAULINO GOMES

REGIME DE ATENDIMENTO : EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 60
ATENDENDO NO MOMENTO : 60
FAIXA ETÁRIA : 05 MESES A 06 ANOS

22- ASSOCIAÇÃO BOM SAMARITANO

END : RUA ALTO SANTO , 38- CRISTO J. PESSOA –PB CEP 58070-000
FONE : 223-1703
REG. 35 PRESIDENTE : RAIMUNDA PADILHA DE CARVALHO
REGIME DE ATENDIMENTO : ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 36
FAIXA ETÁRIA : ACIMA DE 02 ANOS

23- CAMPANHA EDUCACIONAL DO MENOR

END. RUA DIOGO VELHO, 46 – CENTRO CEP 58013-110
FONE : 3222-5401
REG. 01 PRESIDENTE : DERIVALDO BERNARDO DE LIM
REGIME DE ATENDIMENTO : EDUCAÇÃO, SAÚDE, ASSIST. SOCIAL E
PROFISSIONALIZAÇÃO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 80
FAIXA ETÁRIA : 13 A 18 ANOS

24- ASSOC. METROPOLITANA ERADIC. DA MENDICÂNCIA - AMEM /CRECHE NAIDE RIBEIRO

END: R. PRESIDENTE KENNEDY,S/N –TAMBAUZINHO CEP 58042-180
FONE : 3224-7237 / fax 3225-8501/244-2039 / 224-1668 / 245-1015 E-mail:
janeideduarte@yahoo.com.br

REG. PRESIDENTE : MARIA DO CARMO ALMEIDA GUSMÃO

REGIME DE ATENDIMENTO : EDUCAÇÃO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :70
ATENDENDO NO MOMENTO : 70
FAIXA ETÁRIA : 01 A 07 ANOS

25- CASA PEQUENO DAVI (OK, em maio de 2006)

END : R. JOÃO RAMALHO,195 – RÓGER – J. PESSOA-PB CEP : 58020-200
FONE : 3241-5263 / 224-2420

REG. 05 PRESIDENTE : VETÚRIA LEITE BRITO / DIMAS GOMES DA SILVA(coord Adm)
 REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 200
 ATENDENDO NO MOMENTO : 180
 FAIXA ETÁRIA : 0 À 18 ANOS

26- CENTRO CULTURAL PIOLLIN

END : RUA PROF. SIZENANDO COSTA, S/N – RÓGER J. PESSOA-PB CEP 58020-590
 FONE : 3241-7436 FAX: 3241-6343
 REG. 39 PRESIDENTE : GILETE QUEIROZ BEZERRA
 REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 200
 ATENDENDO NO MOMENTO : 150
 FAIXA ETÁRIA : 07 A 17 ANOS

27- ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA JARDIM DA MÔNICA

END : RUA SANTA MÔNICA, S/N – ALTO DO MATEUS J. PESSOA-PB
 CEP 58000-000
 FONE : 233-3799

REG. 61 PRESIDENTE : MARIA CLEIDE DE FREITAS

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : -----
 ATENDENDO NO MOMENTO : 110
 FAIXA ETÁRIA : 04 À 13 ANOS

28- CRECHE SEGUIDORES DE JESUS

END : PROF. JOAQUIM FRANCISCO V. GALVÃO, 1532 – CONJ. PEDRO GONDIM
 J. PESSOA-PB CEP 58031-130
 FONE : 244-8662 / 224-5589 / 244-4766 / 224-9206
 REG. 62 PRESIDENTE : JOÃO BATISTA VINAGRE
 REGIME DE ATENDIMENTO : EXTERNATO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO ; 50
 ATENDENDO NO MOMENTO : 45
 FAIXA ETÁRIA : 02 À 15 ANOS

29- ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA BOM JESUS

END : R. ABDIAS DOS SANTOS PASSOS, S/N – RANGEL J. PESSOA-PB
 FONE : 233-1899

REG. 48 PRESIDENTE : MARIA ZÉLIA UCHÔA BARBOSA

REGIME DE ATENDIMENTO : EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 65
 ATENDENDO NO MOMENTO : 65
 FAIXA ETÁRIA : 07 A 11 ANOS

30- BENFAM - SOCIEDADE CIVIL BEM ESTAR FAMILIAR DO BRASIL (OK, em maio de 2006)

END : RUA DAS TRINCHEIRAS, 606 – CENTRO CEP 58011-000
 FONE : 3241-1542 /FAX::3 241-1859 bemfampb@bemfam.org.br

REG. 116 PRESIDENTE : MARIA STELA QUEIROGA ARRUDA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO- FAMILIAR
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 70
 ATENDENDO NO MOMENTO :50
 FAIXA ETÁRIA : 10 A 24 ANOS

31- CENDAC – CENTRO DE APOIO À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE

END : AV. JOÃO MACHADO,1094 – JAGUARIBE - J. PESSOA – PB CEP 58013-000
 FONE : 3218-5084/ 3218-5083

REG. 06 PRESIDENTE : WILMA TARGINO MARANHÃO

REGIME DE ATENDIMENTO : ATUA NO ATENDIMENTO À CRIANÇAS E ADOLESCENTES, RELACIONANDO-OS AOS PROGRAMAS EXISTENTES
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO : 9140
 FAIXA ETÁRIA : 07 ATÉ 26 ANOS

32- ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DE EXCEPCIONAIS – APAE (ok)

END: R. PROJETADA,QD 332 LT 1 ITUMBIARA - BANCÁRIOS CEP 58052-000
 FONE /fax 3235-2080 / 235-1079 apaejp.org.br
 REG. 04 PRESIDENTE : IVALDO ARAÚJO
 REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO E DE SAÚDE
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 600
 ATENDENDO NO MOMENTO 424
 FAIXA ETÁRIA : 0 A 18 ANOS

33- ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA TRÊS LAGOAS

END : RUA DA MANGUEIRA, 799 –TRÊS LAGOAS J. PESSOA-PB CEP 58088-220
 FONE : 233-5141
 REG. 36. PRESIDENTE : PEDRO JOSÉ DA SILVA
 REGIME DE ATENDIMENTO : SEMI-ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 50
 ATENDENDO NO MOMENTO : 30
 FAIXA ETÁRIA : 0 À 18 ANOS

34- INSTITUTO DOS CEGOS DA PARAÍBA

END : AV. SANTA CATARINA,396 – BAIRRO DOS ESTADOS J. PESSOA-PB CEP 58030-070
 FONE : 3244-6220/ 3244-7264

REG . 53. PRESIDENTE : MARIA DO SOCORRO BELARMINO DE SOUZA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 67
 ATENDENDO NO MOMENTO : 74
 FAIXA ETÁRIA : 0 A 18 ANOS

35- LAR ALTERNATIVO BOM PASTOR

END : R, JESUS DE NAZARÉ,150 – JAGUARIBE J. PESSOA-PB CEP 58015-340
 FONE : 222-7911

REG. 113. PRESIDENTE : IRMÃ AURENICE MARQUES CABRAL

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : -----

ATENDENDO NO MOMENTO : 16
FAIXA ETÁRIA : 07 A 17 ANOS

36- ASSOC. DOS AMIGOS E RESIDENTES CALULA LEITE -CRECHE TIA NERITA

END : RUA FELICIANO DIURADO, 1232 – TORRE CEP 58040-243
FONE : 3244-4369 / 224-3372
REG . 41. PRESIDENTE : MARIA NERITA DE ALBUQUERQUE
REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 120
ATENDENDO NO MOMENTO : 107
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

37-ASSOC. DE PROMOÇÃO DO ANCIÃO – ASPAM – ESC. DE 1º GRAU PE. PEDRO SERRÃO

END : AV. DOM BOSCO , S/N – CRISTO J. PESSOA-PB CEP 58070-470
FONE : 222-2609 / 224-8311 / 223-2163 / 224-5878
REG. 49. PRESIDENTE : FABIANO DE SALES VILAR
REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE D LOTAÇÃO : 300
ATENDENDO NO MOMENTO : 72
FAIXA ETÁRIA : 04 À 10 ANOS

38- MOVIMENTO DE ADOLESCENTES E CRIANÇAS – MAC

END : RUA GENERAL OSORIO,S/N –CENTRO J. PESSOA-PB CEP 58010-780
FONE : 241-1093/ R. 13

REG. 56. PRESIDENTE : MARIA DA PENHA ALMEIDA VIEIRA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 150
ATENDENDO NO MOMENTO : 170
FAIXA ETÁRIA : 0 À 18 ANOS

39- MOVIMENTO NACIONAL DE MENINOS E MENINAS DE RUA

END : AV. GENERAL OSÓRIO, S/N – CENTRO (TEATRO CILAIÓ RIBEIRO) J.
PESSOA-PB
CEP 58010-780 FONE : 241-3921

REG. 57. PRESIDENTE : RITA GADELHA DE SÁ

REGIME DE ATENDIMENTO : MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 70
FAIXA ETÁRIA : 10 À 18 ANOS

40 - INSTITUTO BÍBLICO BETEL BRASILEIRO (ESCOLA CRISTINA WOLPERT)

END : RUA DO RIO, 286 –SÃO JOSÉ J. PESSOA-PB CEP 58034-130
FONE : 233-3334

REG. 58 . PRESIDENTE : VALÉRIA CRISTINA DE SENA OLIVEIRA

REGIME DE ATENDIMENTO : EXTERNATO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 375
ATENDENDO NO MOMENTO : 375
FAIXA ETÁRIA : 04 À 10 ANOS

41- FUND. DE ASSISTÊNCIA E PROTEÇÃO À INFÂNCIA E A ADOLESCÊNCIA – FAPAI

(OK, EM 28/04/06)

END: GOUVEIA DE BARROS,230 – JARDIM ESTER -MANDACARÚ
CEP58000-000 FONE : 246-3106 / 246-7088 / 244-1175 / 246-2064 /

REG. 82 . PRESIDENTE : Jael CARVALHO SANTOS

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 58
ATENDENDO NO MOMENTO 54
FAIXA ETÁRIA : 04 A 11

42- GRUPOS DE ESTUDOS E APOIO À ADOÇÃO DE JOÃO PESSOA

END : CAIXA POSTAL 5121 CEP 051.970
FONE : 216-7472 /235-2342 / 235-2823

REG. 81. PRESIDENTE : MARINALVA DE SENA BRANDÃO

REGIME DE ATENDIMENTO : NÃO EXISTE ATENDIMENTO DIRETO À CRIANÇA,

O

GRUPO DÁ APOIO A ADOÇÃO INDICANDO O PROCESSO AO INTERESSADO.

43- OFICINA DE REVITALIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO

END. R. DA AREIA , 33 – VARADOURO JOÃO PESSOA CEP 58020-640
FONE : 222-0985 / 222-4302

REG. 79. PRESIDENTE : HÁHYA LYRA CAJÚ

REGIME DE ATENDIMENTO : CAPACITAÇÃO DE JOVENS EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
ATENDENDO NO MOMENTO :
FAIXA ETÁRIA : NÃO TRABALHA COM CRIANÇAS/ADOLESCENTES

44- ASSOCIAÇÃO MARCENARIA VIDA NOVA

END : R. ARABUTAN, 132-ALTO DO MATEUS J. PESSOA-PB CEP 58090-820
FONE :3212-8782

REG. 65. PRESIDENTE : LINDOLFO EUREQUES F. NETO

REGIME DE ATENDIMENTO : ABERTO (PROFISSIONALIZAÇÃO)
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 86
FAIXA ETÁRIA : 12 A 17 ANOS

45- SOCIEDADE DE AMPARO À INFÂNCIA DA PARAÍBA - HOSP. INFANTIL

END :AV. CRUZ DAS ARMAS, S/N – CRUZ DAS ARMAS J. PESSOA-PB CEP 58085-000
FONE : 241-2157

REG. 90. PRESIDENTE : JOSÉ GUILHERME MARQUES

REGIME DE ATENDIMENTO : AMBULATORIAL E HOSPITALAR
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : -----
ATENDENDO NO MOMENTO :-----
FAIXA ETÁRIA : 0 A 12 ANOS

45- CENTRO COMUNITÁRIO DO BAIRRO DOS NOVAIS

END: R. ZULMIRA DE NOVAES,546 –B. DOS NOVAIS J. PESSOA–PB CEP 58088-610

FONE :3233-4885

REG. 6607 PRESIDENTE : MARIA LÚCIA DA SILVA

REGIME DE ATENDIMENTO : ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 200

ATENDENDO NO MOMENTO : 100

FAIXA ETÁRIA :

47- INSTITUTO DOM ADAUTO

END : R. CEL. JOSÉ ANTONIO SOARES, 681 – JAGUARIBE J. PESSOA CEP 58015-080

FONE : 3221-0151

REG. 11. PRESIDENTE : CÔNEGO JOSÉ TRIGUEIRO DO VALE

REGIME DE ATENDIMENTO : EXTERNATO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 800

ATENDENDO NO MOMENTO : 750

FAIXA ETÁRIA : 02 A 18 ANOS

48- MOVIMENTO DE PROMOÇÃO DA MULHER – ASILO BOM PASTOR

END : R. JESUS DE NAZARÉ,150 – JAGUARIBE J. PESSOA-PB CEP 58013-0000

FONE : 222-7911

REG. 15. PRESIDENTE : FRANKLINS WHANIA DE MACEDO

REGIME DE ATENDIMENTO : ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 52

ATENDENDO NO MOMENTO : 52

FAIXA ETÁRIA : 18 A 60 ANOS

49- ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA DOS MORADORES DO GROTÃO /

END :

FONE :

REG. 12. PRESIDENTE :

REGIME DE ATENDIMENTO :

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :

ATENDENDO NO MOMENTO :

FAIXA ETÁRIA :

50- VISÃO MUNDIAL :

END : R. TRINDADE, 34 – CRISTO J. PESSOA-PB (PROXIMO À ESCOLA UBIRAJARA BÔTO)

FONE : 224-2172 (TAMBAUZINHO, FINAL DE SEMANA)

REG. 34 . PRESIDENTE : JANERICE

REGIME DE ATENDIMENTO : EM MEIO ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :

ATENDENDO NO MOMENTO :

FAIXA ETÁRIA :

51- MOVIMENTO DE PROMOÇÃO DA MULHER / CENTRO DE ATENDIMENTO DA /

VILA MULUNGU

END : R. TRINDADE, 34 – CRISTO (PRÓXIMO A ESCOLA UBIRAJARA BÔTO)

FONE : 224-2172 (TAMBAUZINHO FINAL DE SEMANA)

REG. 45. PRESIDENTE : JANERICE
 REGIME DE ATENDIMENTO : EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : ----
 ATENDENDO NO MOMENTO :----
 FAIXA ETÁRIA : -----

52- ASSOCIAÇÃO DE GRUPOS ESPECIALIZADOS - AGENTE

END :
 FONE :
 REG. 46. PRESIDENTE :
 REGIME DE ATENDIMENTO :
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA :

53- CENTRO SOCIAL PADRE DEHON

END : PRAÇA TIRADENTES, 96 – TORRE J. PESSOA-PB CEP58040-160
 FONE : 222-7671 / 221-3070 / 241-3888

REG. 51. PRESIDENTE : PE. NEREU JOSÉ DE FIGUEIREDO

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 20
 ATENDENDO NO MOMENTO : SEM ATENDIMENTO POR MOTIVO DE REFORMA
 FAIXA ETÁRIA : 06 A 14 ANOS

54- CENTRO ESPÍRITA VIANA DE CARVALHO (OBS. ATENDIMENTO

CANCELADO)

END: R. PROFº JOAQUIM SANTIAGO, 70 – EXPEDICIONÁRIOS J. PESSOA-PB
 CEP 58041-030
 FONE : 244-1008 / 244-5771 / 244-6563

REG. 50. PRESIDENTE : LÊDA HELENA

REGIME DE ATENDIMENTO :
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA :
 NÃO TRABALHA COM CRIANÇA/ ADOLESCENTE

55- UNIÃO BENEFICENTE DOS JOVENS MORADORES DA ENARQ

END : -----
 FONE :-----
 REG. 55. PRESIDENTE : ----
 REGIME DE ATENDIMENTO :
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA :

56- ASSOCIAÇÃO PARAIBANA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL –APAS

END : AV. ALAGOAS, 828 – B. DOS ESTADOS J. PESSOA-PB CEP 58013-150
 FONE : 224-8181 / 244-9674

REG. 59. PRESIDENTE : RENATO CALDAS LINS

REGIME DE ATENDIMENTO : ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 24
 ATENDENDO NO MOMENTO : SEM ATENDIMENTO (FALTA MATERIAL)
 FAIXA ETÁRIA : ACIMA DE 16 ANOS
 OBS: ENCONTRAVA-SE FECHADA

57-BETEL – ESCOLA MISSIONÁRIA DO BETEL BRASILEIRO

END :
 FONE :
 REG. 64 . PRESIDENTE :
 REGIME DE ATENDIMENTO :
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA :

58- ASSOCIAÇÃO DOS DEFENSORES DA CIDADANIA (OFICINA DA CIDADANIA)

END: PÇA CORONEL ANTÔNIO PESSOA , 09 CENTRO SL203
 FONE :3222-6642 EMAIL:contato@oficinadacidadania.org.br

REG. 97. PRESIDENTE : WILSON QUIRINO

REGIME DE ATENDIMENTO : APOO SÓCIO-FAMILIAR /EDUCATIVO +EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : --
 ATENDENDO NO MOMENTO :-----
 FAIXA ETÁRIA

59- CENTRO DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DO CONJ. TANCREDO NEVES

END: R. ANTONIO CORREIA DA COSTA, 177- TANCREDO NEVES J. PESSOA-PB
 CEP 58000-000
 FONE : 233-2095 / 233-1105 / 233-1831 (ORELHÃO) /233-105 / 233-1831

REG. 94. PRESIDENTE : RÔMULO GOMES BARBOSA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : -----
 ATENDENDO NO MOMENTO :-----
 FAIXA ETÁRIA : 0 A 15 ANOS

60- CRECHE NOSSA SENHORA BOA ESPERANÇA

END : AV. JOSÉ AMÉRICO DE ALMEIDA, S/N- TORRE CEP 58040-102
 FONE : 244-3519 / 3218-7889 valclise-serrano@hotmail.com

REG. 10 PRESIDENTE : PE. VÍRGILIO DE ALMEIDA

REGIME DE ATENDIMENTO : EDUCAÇÃO, SAÚDE E ASSIST. SOCIAL EM MEIO SEMI-ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
 ATENDENDO NO MOMENTO : 80
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

61- AÇÃO SOCIAL ARQUIDIOCESANA

END : PRAÇA DOM ADAUTO, S/N –CENTRO J. PESSOA-PB CEP 58010-670
 FONE : 241-3048

REG. 109. PRESIDENTE : DOM ALDO DE CILLO PAGOTTO

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 4552
 ATENDENDO NO MOMENTO : 4552
 FAIXA ETÁRIA : 07 A 14 ANOS

62- MISSÃO NOVA ESPERANÇA

END : RUA EURIPEDES TAVARES,251 – CENTRO CEP : 58013-290
 FONE :3 222-8387 E-mail:aidsonline@terra.com.br

REG. 123. PRESIDENTE : VÍTOR ALBUQUERQUE BURITI

REGIME DE ATENDIMENTO : SEMI-ABERTO E ABRIGO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 50
 ATENDENDO NO MOMENTO: 48
 FAIXA ETÁRIA: 07 A 18 ANOS
 TRABALHA COM VÍTIMAS DE DROGADIÇÃO

63- FUNDAÇÃO FÉ, ESPERANÇA E CARIDADE

END : RUA AFONSO CAMPOS, 102/02 – JAGUARIBE JOÃO PESSOA CEP 58013-380 FONE :

REG. 124 . PRESIDENTE : MARIA CRISTINA RIQUE

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO E FAMILIAR EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:
 ATENDENDO NO MOMENTO:
 FAIXA ETÁRIA:
OBS: ENCONTRA-SE FECHADA

64- ASSOCIAÇÃO FOLIA DE RUA (VINC. AO PROJETO FOLIA DE RUA)

END : PÁTIO DE SÃO FREI PEDRO GONÇALVES, 07 – CENTRO (VARADOURO)
 JOÃO PESSOA – PB. CEP 58010-590 FONE : 222-7088

*REG. 125. PRESIDENTE : ALEXANDRE AUGUSTO**D”ALBUQUERQUE ALMEIDA*

REGIME DE ATENDIMENTO: EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 150
 ATENDENDO NO MOMENTO 90
 FAIXA ETÁRIA : 07 A 18 ANOS

65- ASSOCIAÇÃO DEUS CONOSCO

END : R. ABDIAS DOS SANTOS PASSOS, S/N – RANGEL
 JOÃO PESSOA – PB. CEP 58000-000. FONE :3 223-1359

REG. 127. PRESIDENTE : ANTÔNIO DE PÁDUA ALVES VIEIRA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 300

ATENDENDO NO MOMENTO: 132

66- CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE

ENDEREÇO: AV. EPITÁCIO PESSOA, 2346 – TAMBAUZINHO CEP:58.040-000

FONE:2107-0450 FAX: 2107-0470

REG. CMDCA -153 EM 03.07.03. PRESIDENTE:PAULO NATHANAEL PEREIRA DE SOUZA

REGIME DE ATENDIMENTO: APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 120 JOVENS DIARIAMENTE

ATENDIMENTO NO MOMENTO: 80 JOVENS DIARIAMENTE

FAIXA ETÁRIA: 13 EM DIANTE

67- AMAZONA-ASSOCIAÇÃO DE PREVENÇÃO À AIDS

END: R. JOÃO AMORIM, 342 - CENTRO CEP:58013-310

FONE: 3241-6020

REG. CMDCA - 129. PRESIDENTE: MAXWELL CASTELO BRANCO NOGUEIRA

REGIME DE ATENDIMENTO: APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 500

ATENDIMENTO NO MOMENTO:446

FAIXA ETÁRIA:13 A 18 ANOS

68- CENTRO EM CULTURA, ARTE E OFICIO

END: R. ANTONIO P. MARINHO, 299 – MANG. II CEP 58056-180

FONE: 3043-1418

REG. CMDCA - 130. PRESIDENTE: GISEUDA ALVES DA SILVA CAMPOS

REGIME DE ATENDIMENTO: APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 150

ATENDIMENTO NO MOMENTO: 100

FAIXA ETÁRIA: 07 ATÉ 18 ANOS

69- ASSOCIAÇÃO PAPA JOÃO XXIII NO BRASIL

END: R. JOÃO LUIZ RIBEIRO DE MORAIS, 59 – CENTRO CEP 58013-230

FONE: 3222-5502

REG. CMDCA - 131. PRESIDENTE: ANTONIO CAPRONI

REGIME DE ATENDIMENTO:

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 44

ATENDIMENTO NO MOMENTO:36

FAIXA ETÁRIA:

TRABALHA COM VÍTIAS DA DROGADIÇÃO

70- INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA FREI GALVÃO

END: R. BOM JESUS, 1250 – RANGEL CEP 58070-060

FONE: 32221-1485

REG. CMDCA - 133. PRESIDENTE: MARIA JOSÉ BEZERRA

REGIME DE ATENDIMENTO:

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:

ATENDIMENTO NO MOMENTO:

FAIXA ETÁRIA:

71- COMUNIDADE SERVOS DE MARIA DO CORAÇÃO DE JESUS

END: R. JESUS DE NAZARÉ, 150 – JAGUARIBE CEP 58015-340

FONE: 3222-0302

REG. CMDCA - 134. PRESIDENTE: ANA RITA OTAVIANO T. DE MELO

REGIME DE ATENDIMENTO: APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO
 ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:
 ATENDIMENTO NO MOMENTO:
 FAIXA ETÁRIA:

72- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA BANCO DO BRASIL

END: GRANJA ARATUR , S/N - PENHA
 FONE: 3251-1056 FAX 3251-1280 / 3251-1064
 REG. CMDCA – 135. PRESIDENTE: AIRTON PIRES C. DA CUNHA
 REGIME DE ATENDIMENTO: APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO

ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:
 ATENDIMENTO NO MOMENTO:
 FAIXA ETÁRIA:

73- BAMIDELÊ – ORGANIZAÇÃO DE MULHERES NEGRAS DA PARAÍBA

END: R. MIGUEL COUTO, 251- CENTRO CEP 58010-770
 FONE:/FAX 3222-8233
 REG. CMDCA – 136. PRESIDENTE: ANA CRISTINA BARBOSA DE LIMA
 REGIME DE ATENDIMENTO:APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:
 ATENDIMENTO NO MOMENTO:
 FAIXA ETÁRIA:

74- EDUCANDÁRIO ALLAN KARDEC – CENTRO ESPIRITA MISSIONÁRIOS DA LUZ

END: RUA DOS MILAGRES, 957 - CRISTO CEP 58070-530
 FONE: 3223-3494
 REG. CMDCA – 137. PRESIDENTE: JOÃO PEQUENO DE ARAÚJO
 REGIME DE ATENDIMENTO: APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO

ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:125
 ATENDIMENTO NO MOMENTO:98
 FAIXA ETÁRIA: 06 ATÉ 12 ANOS

75- ASSOCIAÇÃO SOCIAL EVANGÉLICA SARAH KALLEY

ENDEREÇO: AV. DA FRATERNIDADE, 394 CRISTO REDENTOR CEP
 58070-310
 FONE: 3223-7400
 REG. CMDCA – 138. PRESIDENTE: IRANILDA MUNIZ DE SOUZA ALVES
 REGIME DE ATENDIMENTO:
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO:
 ATENDIMENTO NO MOMENTO:
 FAIXA ETÁRIA:

**ENTIDADES GOVERNAMENTAIS REGISTRADAS NO
 CMDCA**

1) SETRAPS : 20 CRECHES MUNICIPAIS :

- I. CRECHE ADALGISA VIEIRA**
 END. RUA RAIMUNDO NOGUEIRA,151- CRUZ DAS ARMAS
 REG./CMDCA: 102
 FONE : 233-8695 (ORELHÃO) / 221-8185 / 989-9164
 PRESIDENTE : Malba Girlane Medeiros Gomes
 Capacidade de lotação : 60
 Atendendo no momento : 56
- II. Creche Antonio Varandas de Carvalho**
 End : rua Manoel Arruda Cavalvante, 05 – Manaira
 REG./CMDCA: 75
 Fone : 246-7287 (orelhão) 224-0160
 Presidente ; Onailza Aquin Azevedo de Lucena
 Capacidade de Lotação :80
 Atendendo no momento : 78
- III. Creche Arruda Câmara**
 End : Parque Arruda Câmara- Tambiá (no momento funciona na Av. d. Vital,
 107 – Tambiá).
 REG./CMDCA: 69
 Fone : 241-7338 (orelhão) / 224-6974 / 988-6505
 Presidente : Dayse Correia Câmara
 Capacidade de atendimento : 80
 Atendendo no Momento : 57
- IV. CRECHE ASSIS TAVARES**
 END: R. Genésio de Andrade, 181 – Róger
 REG.CMDCA:
 Fone : 241-3892 (orelhão) 241-3855
 Presidente : Eunice Soares Moreira da Cunha
 Capacidade de lotação : 40
 Atendendo no momento : 40
- V. CRECHE CALULA LEITE**
 END ; RUA MAJOR ISAC LOPES LORDÃO, S/N – CONJ. ESPLANADA
 REG./CMDCA:71
 FONE : 233-8647 / 233-3453(ORELHÃO)

PRESIDENTE ; SEVERINA FERNANDES DA SILVA
 Capacidade de Lotação 75
 Atendimento no Momento : 56
- VI. CRECHE COMISSÁRIA MARCELI CARNEIRO**
 END : RUA ANTONIO PEREIRA DE OLIVEIRA, 60 – CONJ. JURACI
 PALHANO – ALTO DO MATEUS
 REG./CMDCA:
 FONE : 233-4485 (ORELHÃO) / 226-5011

PRESIDENTE : MARIA MARLENE GOMES

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO ; 120

BERÇÁRIO : 20

ATENDENDO NO MOMENTO : 87

VII. CRECHE DIOTÍLIA GUEDES (ATENDENDO NO MOMENTO NA RUA MATEUS ZACCÁRA,114-CENTRO)

END : RUA DAS TRINCHEIRAS,527 –CENTRO

REG./CMDCA: 74

FONE ; 241-7591 (ORELHÃO) 242-1099

PRESIDENTE : MARIA DALVA DOS PASSOS

CAPACIDADE DE ATENDIMENTO :70

ATENDENDO NO MOMENTO : 67

VIII. CRECHE FRANCISCO PORTO

END : DES. SANTO STANISLAU,683 – BAIRRO DOS NOVAIS

REG./CMDCA: 68

FONE ;221-1675 / 963-2821

PRESIDENTE ; EDINILSA REIS DO NASCIMENTO ZENAIDE

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 60

ATENDENDO NO MOMENTO : 60

IX. CUSTÓDIA NÓBREGA

END. RUA PROJETADA, S/N – MANGABEIRAVII

REG./CMDCA: 76

FONE : 238-8642 (ORELHÃO) / 231-1399 / 9322-7861

PRESIDENTE ; ANA MARIA DE OLIVEIRA CARDOSO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO 100

ATENDENDO NO MOMENTO : 85

BERÇÁRIO :20

X. CRECHE EL SHADAI

END : RUA FRANCISCO PEREGRINO MONTEIRO,26 – JAGUARIBE

REG./CMDCA: 115

FONE ; 241-7589 (ORELHÃO) /222-5695 / 982-0112 / 223-0308

PRESIDENTE : VERONICE DA SILVA GUEDES

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80

ATENDENDO NO MOMENTO : 65

XI. CRECHE FREI AFONSO

END : RUA SANTA TEREZINHA, S/N – BAIXO RÓGER

REG./CMDCA: 17

FONE ; 222-4174 / 9304-5834

PRESIDENTE : MARIA CÉLIA BEZERRA DE SOUZA

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO ; 80

ATENDENDO NO MOMENTO : 60

XII. CRECHE JOÃO TOTA

END: RUA MARIA ESTER MESQUITA, S/N – MANDACARU

REG./CMDCA: 67

FONE : 244-5895 /231-2786 / 223-7063

PRESIDENTE :

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 120

ATENDENDO NO MOMENTO : 80

XIII. CRECHE JÚLIA RAMOS

END ; RUA MIGUEL SANTA CRUZ, S/N- TORRE

REG./CMDCA: 78

FONE 243-7200 / 244-3039 / 963-6117

PRESIDENTE ; ANTONIA CÍCERA GUEDES CARVALHO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 60

ATENDENDO NO MOMENTO : 64

XIV. CRECHE MARGOT TRINDADE : (OK, EM 28/04/06)

END : JOSÉ MARINHO DA SILVA, S/N – CONJ. IVAN BICHARA- ALTO DO MATEUS

REG./CMDCA: 66

FONE 9302-3144 /3212-9674

PRESIDENTE ; PREFEITURA / PREFEITURA / IVANÊ LEITE DE ANDRADE

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 10

ATENDENDO NO MOMENTO : 97

FAIXA ETÁRIA: 0 A 06 ANOS

XV. MARIA JOSÉ DE MIRANDA BURITY

END : RUA CARNEIRO CAMPOS, S/N – ILHA DO BISPO

REG./CMDCA: 73

FONE : 241—7325 (ORELHÃO) / 238-0505

PRESIDENTE : MARIA DE LOURDES SOUZA FREITAS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100

ATENDENDO NO MOMENTO ; 70

XVI. CRECHE ROBERTO VIEIRA

END ; RUA OLÍVIA GUERRA, S/N – CRISTO REDENTOR

REG./CMDCA: 72

FONE : 223-2207 / 243-2540

PRESIDENTE : ELIZANGELA DO BONFIM SOUZA

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 120

ATENDENDO NO MOMENTO : 75

XVII. CRECHE RODRIGO MORENO

END : TRAVESSA MURILO BUARQUE, S/N- CONJ. BELA VISTA – CRISTO

REG./CMDCA: 70

FONE : 223-1731 / 985-7764 / 239-2000 /

PRESIDENTE : REJANE RODRIGUES DE ALMEIDA

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80

ATENDENDO NO MOMENTO : 60

XVIII. CRECHE VERA LÚCIA SANTANA NEIVA

END : R. JOSÉ MENDONÇA, S/N – MANG. II (PROSCIND)

REG./CMDCA: 77

FONE :238-7374 / 238-2568 /966-2090 /239-6955 / 239-6034 / 963-7482 /

PRESIDENTE : SOLANGE LACERDA MARTINS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 75

ATENDENDO NO MOMENTO : 70

XIX. CRECHE PADRE ZÉ – UNIDADE ESCOLAR MARIA DA CONCEIÇÃO

ALVES BEZERRA

END ; TANCREDO NEVES, S/N – PADRE ZÉ

REG./CMDCA:

FONE : 237-6151 / 222-5898 / 985-6511/ 244-2848

PRESIDENTE : MARIA MONTOTO CARDAMA DE ALENCAR

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 375

ATENDENDO NO MOMENTO : 220

XX. CRECHE NOÊMIA TRINDADE

END ; RUA TEREZINHA DE OLIVEIRA JUSTO, S/N – FUNCIONÁRIOS IV

REG./CMDCA:

FONE : 233-6699 / 233-9969

PRESIDENTE : JOSINEIDE SOUSA LIMA DOS SANTOS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 50

ATENDENDO NO MOMENTO : 25

2) CENTRO LIVRE MENINADA I

3) CENTRO LIVRE MENINADA II

END : R. OSWALDO PESSOA,552 – JAGUARIBE J. PESSOA-PB CEP 58015-510

FONE : 241-8538

REG. 118 PRESIDENTE : ELZE QUINDERÉ

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 700

ATENDENDO NO MOMENTO : 700

FAIXA ETÁRIA : 07 A 17 ANOS

4) GRANJA MORADA DO BETINHO

END. VILA MILITAR DA AERONÁUTICA-BAYEUX –PB

CEP : 58000-000 FONE : 232-3510

REG. 111. PRESIDENTE : CIBELE ALMEIDA

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
ATENDENDO NO MOMENTO :

5) FUNAD –FUNDAÇÃO CENTRO INTEGRADO AO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA FÍSICA

END : R. ORSTES LISBOA,S/N –CONJ. PEDRO GONDIM-BAIRRO DOS ESTADOS
FONE : 224-0707
REG. 80. PRESIDENTE : TEREZA MÔNICA SOLANO M. DE BRITO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
ATENDENDO NO MOMENTO :

6) PROJETO ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DOS MENINOS E MENINAS DE RUA

END : AV. DOM PEDRO I, 20 – CENTRO J. PESSOA- PB CEP 58013-020
FONE : 241-6732 / 9332-5067

REG. 122. PRESIDENTE : TEOMARY A ALVES

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 54
FAIXA ETÁRIA : 7 À 14 ANOS

7) FUNDAC - ENTIDADES E PROGRAMAS :

I -SOS CRIANÇA E ADOLESCENTE

END : RUA SANTO ELIAS, 47 – TAMBIA JOÃO PESSOA- PB
CEP 58013-150 FONE : 221-2875
REG. 09. PRESIDENTE : MARIA APARECIDA R. DE MELO
REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : ATENDIMENTO DIÁRIO SEM PREVSÃO
(ROTATIVO)
ATENDENDO NO MOMENTO : 73 CRIANÇAS JÁ ATENDIDAS
FAIXA ETÉRIA : 0 A 18 ANOS

II -GRANJA ENCONTRO DA TURMA (PASSOU PARA O PROJ. CRESCER, DE ACORDO COM OFÍCIO 393-GP, DE 15/08/00 – REG. 40)

END : ESTRADA DE GRAMAME, KM 03 – COSTA E SILVA-J. PESSOA-PB
CEP : 58080-000. FONE : 233-4261
REG. 42. PRESIDENTE : AURÉLIO OLIVEIRA FOLHA
REGIME DE ATENDIMENTO : SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 120
ATENDENDO NO MOMENTO ; 188
FAIXA ETARIA : 07 A 18 ANOS

III- NÚCLEO DE PROFIS. E PRODUÇÃO DE CRUZ DAS ARMAS

END : R. ALCIDES BEZERRA, S/N –CRUZ DAS ARMAS-J. PESSOA
CEP 58060-030 FONE : 222-5743
REG. 43. PRESIDENTE : MÁRCIA CONCÍLIA DE V. SILVA
REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 93

FAIXA ETÁRIA : 14 A 18 ANOS

IV - PROJETO CRESCER (GRAMAME)

ESTRADA DE GRAMAME, KM 03 – COSTA E SILVA – J. PESSOA-PB
 CEP : 58080-000 FONE : 241-1215 / 239-2299
 REG. 40. PRESIDENTE : AURELIO OLIVEIRA FOLHA
 REGIME DE ATENDIMENTO ; APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 120
 ATENDENDO NO MOMENTO : 188
 FAIXA ETÁRIA ; 07 A 18 ANOS

V - PROJETO CRESCER (?)

END. AV. MAXIMINIANO MACHADO,189 – CENTRO –J. PESSOA-PB
 CEP : 58013-470 FONE : 241-1371
 REG. 108. PRESIDENTE : ELZIMAR NUNES DE OLIVEIRA
 REGIME DE ATENDIMENTO : ABRIGO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 24
 ATENDENDO NO MOMENTO :19
 FAIXA ETÁRIA : 07 A 18 ANOS

VI- PADARIA DO ADOLESCENTE NOSSO PÃO.

END : AV. JOÃO MACHADO , S/N JAGUARIBE –J. PESSOA-PB
 CEP 58013-50. FONE : 221-3447
 REG. 106. PRESIDENTE : JOAQUIM COSTA NETO
 REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 15
 ATENDENDO NO MOMENTO :08
 FAIXA ETÁRIA : 14 A 17 ANOS

VII- PROGRAMA JOVEM EMPREENDEDOR

END : R. CECÍLIA MIRANDA, S/N – JAGUARIBE –J. PESSOA-PB
 CEP 58015-130 FONE : 241-8199
 REG. 103. PRESIDENTE : ROSSANA OLÍMPIA CARVALHO DE CASTRO
 REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 90
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

VIII- PROJETO REVIVER (AGREGADO COM CASA DA PASSAGEM)

END. R. VEREADOR FRANCISCO L. CAVALCANTE, S/N – VALENTINA
 FIGUEIREDO – J. PESSOA – PB CEP : 58064-280 FONE : 237-1313
 REG. 10 PRESIDENTE : MARIA DA CONCEIÇÃO ARAÚJO XAVIER
 REGIME DE ATENDIMENTO ; ABRIGO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 30
 ATENDENDO NO MOMENTO : 11
 FAIXA ETÁRIA : 12 A 18 ANOS

IX -LAR DA CRIANÇA JESUS DE NAZARÉ

END. R. JESUS DE NAZARÉ, 147 – JAGUARIBE – J. PESSOA –Pb
 CEP : 58015-340 FONE : 221-4690
 REG. 07 PRESIDENTE : MARIA NAZARETH SANTIAGO VIEIRA
 REGIME DE ATENDIMENTO : ABRIGO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 60
 ATENDENDO NO MOMENTO : 70
 FAIXA ETÁRIA : 0 A 18 ANOS

X-CEA –CENTRO EDUCACIONAL DO ADOLESCENTE

END. AV. SANTA BÁRBARA, S/N – JARDIM CIDADE UNIVERSITÁRIA-
 J. PESSOA-PB CEP 58052-580 FONE : 235-1929 / 235-4969
 REG. 41 PRESIDENTE : MARIA DE FÁTIMA ANDRADE DE SOUSA
 REGIME DE ATENDIMENTO : INTERNETO E SEMI-ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 74
 ATENDENDO NO MOMENTO : 64
 FAIXA ETÁRIA : 14 A 18 ANOS

XI CASA EDUCATIVA – FEMININO

END. AV. JOÃO MACHADO,1094 – JAGUARIBE –J. PESSOA-PB
 CEP : 58013-520 FONE: 222-3909/ 222-5712
 REG. 107. PRESIDENTE : CARMITA CANUTO DE OLIVEIRA
 REGIME DE ATENDIMENTO : INTERNAÇÃO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 04
 ATENDENDO NO MOMENTO : 04
 FAIXA ETÁRIA : 12 A 18 ANOS

XII - CENTRO DE ATENÇÃO PSICO-SOCIAL – CAPS

END : R. LEONARDO ARCOVERDE,250- JAGUARIBE J. PESSOA-PB CEP 58013-
 000
 FONE : 241-6906 / 241-1718

REG. 104. PRESIDENTE : CLARA MARIA PEREIRA CARVALHO

REGIME DE ATENDIMENTO : AMBULATORIAL
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 45
 ATENDENDO NO MOMENTO : 13
 FAIXA ETÁRIA : ACIMA DE 13 ANOS

XIII- PROAFE – PROGRAMA DE APOIO À FAMÍLIA E AO EGRESSO

END.: RUA AMÉRICO FALCÃO, 152 – JAGUARIBE J. PESSOA-Pb CEP
 58015-160
 FONE : 241-7711
 REG. 121. RESIDENTE : EURÍDICE MOREIRA (PRES. FUNDAC)
 REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO-EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
 ATENDENDO NO MOMENTO :
 FAIXA ETÁRIA :

8) SETRASS :

I- CRECHE PEDRELINA M. DE JESUS

END: PRAÇA JOÃO PEDRO GONÇALVES, 50 – VARADOURO J. PESSOA-PB
 CEP 58010-000
 FONE : 221-4296
 REG. 16. PRESIDENTE : NORMA ESTER MUNIZ
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS.
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
 ATENDENDO NO MOMENTO : 70
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

II- CRECHE BENJAMIM GOMES MARANHÃO (OK, em maio de 2006)

END : R. JORGE RAMOS AMARANHO, S/N – MANGABEIRA IV CEP 58057-120
 FONE : 984-4330 / 3239-2050
 REG. 18. PRESIDENTE : EVANY VASCONCELOS BARREIRO
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00AS 17:00 HRS
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 60
 ATENDENDO NO MOMENTO : 60
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

III- CRECHE DELEGADA Mª TERESA DE SOUZA (DA POLICIA CIVIL) (OK, em maio de 2006)

END: R. ARMANDO DE VASCONCELOS, S/N – MIRAMAR CEP 58043-080
 FONE : 3244-5121
 REG. 19. PRESIDENTE : TERESINHA DE LISIEUX
 REGIME DE ATENDIMENTO : EDUCAÇÃO, SAÚDE E ASIST. SOCIAL
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
 ATENDENDO NO MOMENTO : 102
 FAIXA ETÁRIA : 03 MESES A 06 ANOS.

IV- CRECHE DOMINGOS SÁVIO (OK maio 2006)

END : R. CAMILO DE HOLANDA, 764 – CENTRO CEP 58013-000
 FONE : 221-4997 / 3241-7322
 REG. 20. PRESIDENTE : CATARINA GENERINO
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 95
 ATENDENDO NO MOMENTO : 28
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

V- CRECHE FABIANA LUCENA

END : R.DR. MARIANO BARBOSA , S/N –IPÊS J. PESSOA-PB CEP 58028-330
 FONE : 244-2810
 REG. 21. PRESIDENTE : SELMA MARIA SALMEM MAURÍCIO
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
 ATENDENDO NO MOMENTO : 70
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

VI – CRECHE GLAUCE BURITY

END : R. ESTEVÃO BRETT, S/N – DISTRITO INDUSTRIAL J. PESSOA-PB CEP
58082-000
FONE : 233-2138
REG. 22. PRESIDENTE : IVANEIDE DE A. PATRÍCIO
REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 90
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

VII- CRECHE GLÓRIA CUNHA LIMA

END : R. EMÍLIA DE MENDONÇA GOMES, S/N – VALENTINA J. PESSOA-PB CEP
58064-360
FONE :
REG. 23. PRESIDENTE : MARIA RODRIGUES ALVARENGA
REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
ATENDENDO NO MOMENTO :
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

VIII- CRECHE JOSIARA TELINO

END : R. PROJETADA, QD.164 ESQ. VL 12 MANGABEIRA VII J. PESSOA-PB CEP
58058-000
FONE : 231-4247
REG. 24. PRESIDENTE : MARIA EMÍLIA ANDRADE
REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO :
ATENDENDO NO MOMENTO :
FAIXA ETÁRIA :

IX- CRECHE MARIA DE FÁTIMA AMORIM NAVARRO

END : R. JOAQUIM F. BARBOSA , S/N – JOSÉ AMÉRICO J. PESSOA-PB CEP 58084-
020
FONE : 231-6034
REG. 25. PRESIDENTE : ROSÂNGEL A F. DE OLIVEIRA
REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
ATENDENDO NO MOMENTO : 70
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

X – CRECHE MARIA DE LOURDES TOSCANO BRA NDÃO

END : R. PROJETADA, 1 – QD.94 MANGABEIRA IV J. PESSOA-PB CEP 58057-322
FONE : 235-4119
REG. 26. PRESIDENTE : MARIA DE LOURDES FAUSTO
REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
ATENDENDO NO MOMENTO : 70
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XI – CRECHE MARIINHA AMARAL (OK, EM 28/04/06)

END : R. MONSENHOR WALFREDO LEAL , 503 – TAMBIAÁ J. PESSOA-PB CEP 58020-540

FONE : 222-3801 / 3241-4127

REG. 27. PRESIDENTE : MÔNICA COUTINHO DA SILVA

REGIME DE ATENDIMENTO: 07:00 AS 17:00 HRS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 50

ATENDENDO NO MOMENTO: 57

FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XII- CRECHE MENINO JESUS

END : R. JOÃO ERNESTO DE ANDRADE, S/N – GEISEL J. PESSOA-PB CEP 58075-550

FONE : 231-2615

REG. 28. PRESIDENTE : CLAUDETE RODRIGUES LOPES

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80

ATENDENDO NO MOMENTO :70

FAIXA ETÁRIA :02^A 06 ANOS

XIII- CRECHE NENZINHA CUNHA LIMA

END : CONJ. PE. IBIAPINA, S/N – B. DAS INDUSTRIAS J. PESSOA-PB CEP 58083-000

FONE : 233-1363

REG. 29. PRESIDENTE : KELMA CRISTINA SOARES BRAGA

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100

ATENDENDO NO MOMENTO : 90

FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XIV-CRECHE RENATO LUCENA

END : R. JOÃO DA MATA, S/N – JAGUARIBE J. PESSOA-PB CEP 58015-020

FONE : 224-2831

REG. 30. PRESIDENTE : ODETE DE CARVALHO

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 150

ATENDENDO NO MOMENTO : 120

FAIXA ETÁRIA : 0 A 06 ANOS

XV- CRECHE ROBERTA TAVARES

END : R. ABELARDO C. COSTA, S/N – MANGABEIRA VII

FONE : 231-4231

REG. 31. PRESIDENTE : ANA ESTER CAVALCANTE

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80

ATENDENDO NO MOMENTO : 70

FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XVI – CRECHE VIOLETA FORMIGA

END : CONJ. TAIPA- COSTA E SILVA J. PESSOA-PB CEP 58081-000
 FONE : 233-1063
 REG. 32. PRESIDENTE : ZILDA DE FARIAS BARROS
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 60
 ATENDENDO NO MOMENTO : ---
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XVII- SOCIEDADE PESTALOZZI DA PARAÍBA

END : AV. RANIERI MAZILLI, 1732 – CRISTO J. PESSOA-PB CEP 58070-000
 FONE : 231-2327
 REG. 33. PRESIDENTE : RUI GERÔNICO DA SILVA
 REGIME DE ATENDIMENTO : EXTERNATO
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : -----
 ATENDENDO NO MOMENTO : -----
 FAIXA ETÁRIA : -----

XVIII- CRECHE NOSSA SENHORA DE FÁTIMA

END : FAVELA TIMBÓ – BANCÁRIOS J. PESSOA-PB CEP 58051-000
 FONE :
 REG. 52. PRESIDENTE : JUCILEIDE T. BEZERRA
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00AS 17:00 HRS
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
 ATENDENDO NO MOMENTO : 70
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

IXX-CRECHE YALA PETIT (OK, maio 2006)

END : R. PEDRO II, S/N – CENTRO CEP 58013-000
 FONE : 244-2842 /3241-8809
 REG. 83. PRESIDENTE : GEANNE Mª LEITE ARAÚJO
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 75
 ATENDENDO NO MOMENTO : 62
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XX -CRECHE LINDEMBERG VIEIRA

END : R. DAS TRINCHEIRAS, 262 – CENTRO J. PESSOA-PB CEP
 FONE : 241-4177
 REG. 84. PRESIDENTE : CLEDNA PATRÍCIO
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS !7:00 HRS
 CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
 ATENDENDO NO MOMENTO : 70
 FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XXI- CRECHE MARIA DA LUZ M. CUNHA

END : R. DAS TRINCHEIRAS, 228 – CENTRO J. PESSOA-PB CEP 58011-000
 FONE : 241-4167
 REG. 85. PRESIDENTE : SÔNIA MARIA SANTOS
 REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 90
FAIXA ETÁRIA : 0 A 06 ANOS

XXII- CRECHE JULIAN NUNES DE FIGUEIREDO

END : R. SÃO RAFAEL, S/N – CASTELO BRANCO I J. PESSOA-PB CEP 58050-020
FONE : 244-4535

REG. 86. PRESIDENTE : KALINA COELI DA COSTA

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 90
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XXIII-CRECHE SANTA TERESINHA

END : R. ANTONIO BELARMINO SANTANA, S/N – GROTAÃO J. PESSOA-PB CEP
58073-000
FONE : 233-4964

REG. 87. PRESIDENTE : MARIA APARECIDA

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
ATENDENDO NO MOMENTO : 70
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XXIV-CRECHE MARIA RIZOMAR DANTAS

END : R. FELICIANO CIRNE , S/N – JAGUARIBE J. PESSOA-PB CEP 58020-540
FONE : 246-4626

REG. 88. PRESIDENTE : MAGNA COELI PAULINO

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 100
ATENDENDO NO MOMENTO : 90
FAIXA ETÁRIA : 0 A 06 ANOS

XXV- CRECHE BERGALICE VASCONCELOS

END : R. CAPITÃO CARLOS SOBREIRA, S/N – MANG. I J. PESSOA-PB CEP 58055-
340

FONE : 238-2034

REG. 89. PRESIDENTE : VALÉRIA GARCEZ TOMAZ

REGIME DE ATENDIMENTO : 07:00 AS 17:00 HRS
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 80
ATENDENDO NO MOMENTO : 70
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS

XXVI- CRECHE KARINA ZARGEL (OK, EM 28/04/06)

END : R. VITALINO BARBOSA, 200- MANG IV J. PESSOA-PB CEP 58000-055
FONE : 235-4135 / 3239-3258

**REG. 91. PRESIDENTE : SEC. ESTADUAL DE
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

NALBA SIQUEIRA DE BRITO

CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 60
ATENDENDO NO MOMENTO :
FAIXA ETÁRIA : 02 A 06 ANOS.

XXVII-. UNIDADE DE SEMI-LIBERDADE

END: CECÍLIA MIRANDA, S/N - JAGUARIBE CEP 58015-130.
FONE: 3218-6985
REG. CMDCA - 132. PRESIDENTE: MARIA DO SOCORRO R. BARRETO
REGIME DE ATENDIMENTO: SEMI-LIBERDADE
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO: 17
ATENDIMENTO NO MOMENTO: 20
FAIXA ETÁRIA: 12 À 18 ANOS

04-INSTITUTO DOS CEGOS DA PARAÍBA

END : AV. SANTA CATARINA,396 – BAIRRO DOS ESTADOS J. PESSOA-PB CEP
58030-000
FONE : 224-9635 / 244-3087 / 225-1722

REG . 53 PRESIDENTE : LUZIA MARIA DE ALMEIDA

REGIME DE ATENDIMENTO : APOIO SÓCIO EDUCATIVO EM MEIO ABERTO
CAPACIDADE DE LOTAÇÃO : 67
ATENDENDO NO MOMENTO : 67
FAIXA ETÁRIA : 0 À 18 ANOS